

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



PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDAS  
VEGETALES EN CHILE

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

ALUMNOS

CONSTANZA CAROLINA MENESES BARRERA  
JAVIERA ALEJANDRA BEIZA CUEVAS  
CAMILO JAVIER UBILLA PARRAGUEZ  
FERNANDO PAREDES DODERO  
CAMILA ALEJANDRA KLEIN SILVA

VIÑA DEL MAR, DICIEMBRE DE 2018

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



PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDAS  
VEGETALES EN CHILE

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

ALUMNOS

CONSTANZA CAROLINA MENESES BARRERA  
JAVIERA ALEJANDRA BEIZA CUEVAS  
CAMILO JAVIER UBILLA PARRAGUEZ  
FERNANDO PAREDES DODERO  
CAMILA ALEJANDRA KLEIN SILVA

Profesores:

Sr. Marcelo Cuevas  
Sr. Galo Herrera B  
Sra. Tania Jakasovic  
Sr. Carlos Vásquez

*Decidimos hacer un agradecimiento en forma grupal, ya que desde el día uno cuando nos conocimos formamos un lazo especial.*

*En primer lugar, agradecemos a nuestras familias, especialmente a nuestras mamás, quienes nos han apoyado en las buenas y en las malas a lo largo de toda la carrera. Agradecemos a cada uno de los integrantes de nuestras familias por todas las enseñanzas y el apoyo incondicional que nos brindaron en esta etapa tan importante para nuestras vidas.*

*El paso por la universidad nos permitió crear esta nueva familia de amigos, que independiente de la distancia y las diferencias pudimos mantenernos siempre unidos y lograr cada uno de nuestros proyectos personales y como equipo.*

*Nunca olvidaremos el último esfuerzo, las pijamadas que más parecían reclusión nocturna, los chanceos a las 3 de la mañana, los paseos por la playa y los viajes que nunca hicimos pero que algún día haremos.*

*Aprendimos a conocernos y a querernos durante los 5 años, lo que no fue fácil porque el camilo se taimaba y se iba, la Cony nos retaba porque se creía la jefa, la Camila que solo hablaba con sus amores para que la ayudaran en este trabajo, el Fernando prefería jugar a la pelota que hacer los trabajos y la Javi que no nos quiere ver en 10 años.*

*Por último, agradecemos a todas las bellas personas que conocimos en la u y que aportaron un granito de arena en este proceso.*

*¡Gracias!*

*Con amor los Meneses por obligación, Vitales por opción.*

## **Introducción**

El plan de negocios que se detalla a continuación implica el desarrollo de estrategias y procedimientos para establecer los parámetros necesarios para la correcta implementación de una idea de negocios. El objetivo general de este proyecto será la elaboración de un plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa productora, distribuidora y comercializadora de bebidas vegetales, para un horizonte de cinco años. Para esto se presenta de forma ordenada el análisis y los procesos necesarios para ejecutar la idea planteada, detallando las 5 áreas claves que sustentan su éxito. Estas áreas corresponden al plan estratégico del gerente general, el plan de Marketing, el plan de Operaciones, el plan de Recursos Humanos y el plan correspondiente al departamento de finanzas.

Los objetivos principales planteados para llevar a cabo este plan de negocio sintetizan lo planteado por las diferentes áreas y son:

- Lograr dominar un 5.5% del mercado nacional a finales del quinto año.
- Incorporar nuevas tecnologías en el proceso productivo en el primer año para mejorar la calidad de los productos.
- Aumentar un 4.2% anual el nivel de ventas de los todos los productos asociados a la marca Vinatur.
- Disminuir en un 0.5% las mermas y castigos al tercer año.
- Promover un ambiente laboral optimo permanentemente.

El plan de negocios documentado a continuación se inicia con un análisis interno y externo de la empresa y de la industria en general mediante la formulación de diferentes modelos que facilitan su comprensión. Seguido a esto y como parte del plan estratégicos se propone la misión, visión y objetivos estratégicos, de crecimiento y competitivos de la empresa, con la finalidad de poder hacer una evaluación en un horizonte de 5 años.

La gerencia de Marketing desarrollará dos grandes aspectos enfocados en el marketing estratégico y operativo. El primero contempla la propuesta de valor, segmentación de mercado, publico objetivo, posicionamiento y la determinación de la demanda. Por otro lado, el marketing operativo contempla el desarrollo de las comúnmente denominadas las “4”, es decir, el desarrollo de la estrategia del producto, comunicación, distribución y determinación del precio.

La gerencia de operaciones se enfocará en cada uno de los procedimientos necesario para la puesta en marcha de todos los procesos productivos de la empresa. Estos procesos contemplan desde la cadena de suministros, la evaluación de altos estándares de calidad y el manejo y uso correcto del sistema inventario.

La gerencia de Recursos humanos se relacionará con la gestión de todo el personal de la empresa, enfocándose en aspectos fundamentales y relevantes para la circulación de un buen flujo de personal, es decir, contempla los aspectos que todo proyecto debe considerar a la hora de incluir la fase de reclutamiento, selección, contratación, inducción, y capacitación del personal.

Finalmente, la gerencia de finanzas se encargará de determinar la inversión inicial a considerar en este proyecto, de la misma forma determinará y evaluará la rentabilidad del proyecto y de los inversionistas en un horizonte de evaluación de 5 años, considerando además análisis de riesgo y sensibilidad, para finalmente concluir si el proyecto cumple con los objetivos establecidos.

# Índice

<b>0. Resumen Ejecutivo</b>	1
<b>1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO</b>	2
1.0. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO	2
1.1 MODELO DE NEGOCIOS	2
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	3
<b>2. PLAN ESTRATÉGICO</b>	5
2.0. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN	5
2.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	5
2.2 VALORES CORPORATIVOS	5
2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO (ENTORNO REMOTO Y CERCANO)	5
2.3.1 Análisis Entorno Remoto (modelo PEST)	5
2.3.1.1 Análisis Político-Legal	6
2.3.1.2 Análisis Económico	7
2.3.1.3 Análisis Sociocultural	10
2.3.1.4 Análisis tecnológico.	12
2.3.1.5 Análisis Ambiental.	13
2.3.2. Análisis de la Industria (Modelo 5 Fuerzas de Porter)	15
2.3.2.1 Poder de negociación de los clientes	15
2.3.2.2 Poder de negociación de los proveedores	16
2.3.2.3 Amenaza de nuevo competidores entrantes	16
2.3.2.4 Amenaza de productos sustitutos	17
2.3.2.5 Rivalidad entre competidores establecidas	18
2.3.3 Diamante de Porter	19
2.3.3.1 Condición de los factores	19
2.3.3.2 Condiciones de la demanda	21
2.3.3.3 Sectores conexos y de apoyo	21
2.3.3.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	22
2.3.4. Factores que afectan a la Demanda	23
2.4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	25
2.4.1 Oportunidades	25
2.4.2 Amenazas	26
2.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO (RECURSOS)	27
2.5.1. Cadena de Valor	27
2.5.1.1 Actividades de soporte	27
2.5.1.2 Actividades primarias	28
2.5.2. Identificación de las Fortalezas	31
2.5.3. Identificación de las Debilidades	32
2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS	32
2.6.1. Ventaja Competitiva	32
2.6.2. Cadena de Valor Proyectada	36
2.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, COMPETITIVO Y DE CRECIMIENTO	38
2.7.1. Objetivos Estratégicos	38
2.7.2. Objetivos de Crecimiento	38
2.7.3. Objetivos Competitivos	38
2.8. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO, COMPETITIVA Y ESTRATEGIAS FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA	39

2.8.1. Estrategia de Crecimiento	39
2.8.2. Estrategia Competitiva	40
2.8.3. Estrategias Fuente de Ventaja Competitiva	40
<b>3. PLAN DE MARKETING</b>	41
3.0. OBJETIVO PLAN DE MARKETING	41
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	41
3.2 MARKETING ESTRATÉGICO	42
3.2.1 Propuesta de Valor de la Empresa	42
3.2.2. Segmentación de Mercado	42
3.2.2.1 Geográfica	43
3.2.2.2 Demográfica	43
3.2.2.2.1 Edad	43
3.2.2.2.2 Clasificación Socioeconómica	43
3.2.2.3. Psicográficas	44
3.2.3. Mercado Objetivo	44
3.2.4. Posicionamiento	45
3.2.5. Demanda Potencial	46
3.2.5.1 Participación de mercado	47
3.2.5.2 Pronóstico de ventas	48
3.3. MARKETING OPERATIVO	48
3.3.1. Estrategia de Producto	48
3.3.1.1 Niveles de producto	48
3.3.1.2 Marca	49
3.3.1.3 Packaging	51
3.3.1.4 Ciclo de vida del producto	53
3.3.2. Estrategia de Comunicación	53
3.3.2.1 Objetivos	53
3.3.2.2 Publicidad	54
3.3.2.3 Relaciones publicas	59
3.3.2.4 Promociones	61
3.3.2.5 Cronograma de actividades de Marketing	64
3.3.3. Estrategia de Distribución	65
3.3.3.1 Distribución presencial	65
3.3.3.2 Distribución ventas por internet	66
3.3.3.3 Fuerza de ventas	67
3.3.4. Estrategia de Precios, Criterio de Fijación de Precios	67
3.3.4.1 Costos de producción y margen	68
3.3.4.2 Precio de los competidores	68
3.3.4.3 Fijación de precios	68
3.4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING	70
3.4.1 Criterio de planificación	70
3.4.2 % Margen Bruto	71
<b>4. PLAN DE OPERACIONES</b>	72
4.1 OBJETIVOS PLAN DE OPERACIONES	72
4.2 ASPECTOS TÉCNICOS DEL PRODUCTO	72

4.2.1 Especificaciones técnicas	72
4.2.2 Maquinaria Empleada	80
4.2.3 Marca.	82
4.2.4 Características del envase.	83
4.2.5 Lugar de Fabricación.	84
4.2.6 Registros y permisos legales.	85
4.2.7 Certificaciones de Calidad.	86
4.3 DETERMINACIÓN DE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA	87
4.3.1 Proximidad con los clientes.	87
4.3.2 Cercanía con los proveedores.	88
4.3.3 Accesos de Clientes y trabajadores.	88
4.3.4 Cercanía con Organizaciones.	88
4.3.5 Facilidad de acceso a Servicios.	89
4.3.6 Disponibilidad de Mano de Obra	89
4.3.7 Marco Legal	90
4.3.8 Apoyo fiscal	91
4.3.9 Puntuaciones ponderadas en una Matriz de Preferencia	91
4.4 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES	92
4.4.1. Orden y supervisión.	93
4.4.2 Tiempos de producción.	93
4.4.3 Circulación general área productiva.	96
4.4.4 Seguridad e higiene	98
4.4.5 Flexibilidad	98
4.5 DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES EN FUNCIÓN AL PRODUCTO	98
4.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LAS BEBIDAS VEGETALES	99
4.6.1 Flujo productivo de las bebidas vegetales de Almendra y Almendra-Cacao	101
4.6.2 Flujo productivo de las bebidas vegetales de Arroz y Arroz-Cacao	101
4.6.3 Flujo productivo de las bebidas vegetales de Avena y Avena-Cacao	102
4.6.4 Proceso de Transporte de materia prima/productos terminados	102
4.6.5 Proceso de Envasado	103
4.7 ESTÁNDARES DE CALIDAD	104
4.8 PRESUPUESTO	106
4.8.1 Inversión inicial	106
4.8.2 Costos Variables	106
4.8.3 Costos Fijos	109
4.9 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	110
4.9.1 Inventarios Altos	110
4.9.2 Beneficios de los inventarios altos	111
4.9.3 Inventario de Seguridad	112
4.9.4 Modelo de gestión de Inventario	113
4.9.5 Software de gestión de inventarios	114
4.10 ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS	115
4.10.1 Dinámica de la cadena de Suministro	116
4.10.1.1 Relación con los clientes	116
4.10.2 Comercio Electrónico	116

4.10.2.1 Comercio electrónico y beneficios en el proceso de colocación del producto	118
4.10.3 Proceso de surtido de pedidos	119
4.10.4 Proceso de Distribución	119
4.10.5 Proceso de relaciones con los proveedores	122
4.10.6 Orientación Cooperativa	123
4.10.7 Cadena de Suministro Esbelta	123
<b>5. PLAN DE RECURSOS HUMANO</b>	<b>124</b>
5.0. OBJETIVOS PLAN DE ORGANIZACIONAL Y DE PERSONAL	124
5.1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	124
5.2. ESTRATEGIA DE PERSONAL	125
5.2.1. Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	125
5.2.2. Inducción, Capacitación.	129
5.2.3. Motivación y Desarrollo del Personal.	131
5.2.4. Políticas de Remuneraciones y Compensaciones	132
5.2.5. Evaluación del Personal	133
5.3. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS	135
<b>6. ASPECTO LEGALES</b>	<b>135</b>
6.0. OBJETIVOS ASPECTOS LEGALES	135
6.1. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA	135
6.2. LEYES Y NORMAS	136
6.2.1. Leyes y Normas Sectoriales, Regionales y Comunales	136
6.2.2. Leyes y Normas Específicas: Ambientales, Tributarias, Comerciales, Laborales	137
6.2.3. Certificaciones	138
6.3. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA	138
<b>7. PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO</b>	<b>139</b>
7.0. OBJETIVOS PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	139
7.1. PUNTO DE EQUILIBRIO	139
7.2. CONSTRUCCIÓN FLUJOS DE CAJA	140
7.2.1. Flujo de caja Puro.	140
7.2.2 Flujo de caja Financiado.	141
7.3. EVALUACIÓN ECONÓMICA	142
7.4. FUENTES DE FINANCIAMIENTO	142
7.5. COSTO CAPITAL	143
7.6. EVALUACIÓN FINANCIERA	143
7.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO	144
7.7.1 Precio	144
7.7.2 Cantidad producida	145
7.7.3 Costo de capital	145
7.7.4 Crecimiento de la industria	146
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>147</b>

## **Índice de tabla**

Tabla 2.1 Identificación de oportunidades	25
Tabla 2.2 Identificación de las amenazas	26
Tabla 2.3 Identificación de las fortalezas	31
Tabla 2.4 Identificación de las debilidades	32
Tabla 2.5 Evaluación de las fortalezas	33
Tabla 2.6 Evaluación de las debilidades	33
Tabla 2.7 Ponderación fortalezas y debilidades	34
Tabla 3.1 Estimación de la demanda	47
Tabla 3.2 Pronóstico de ventas	48
Tabla 3.3 Detalle de costos de inscripción de marca	50
Tabla 3.4 Resultados de criterios de fijación de precios	69
Tabla 3.5 Presupuesto por criterio de planificación	70
Tabla 3.6 Presupuesto según porcentaje Margen bruto	71
Tabla 4.1 Matriz de preferencia	92
Tabla 4.2 Bebida de almendra original y de cacao	94
Tabla 4.3 Bebida de arroz	94
Tabla 4.4 Bebida de arroz cacao	95
Tabla 4.5 Bebida de avena	95
Tabla 4.6 Bebida de avena cacao	95
Tabla 4.7 Capacidad máxima de producción	96
Tabla 4.8 Certificación de proveedores	104
Tabla 4.9 Plazos de entrega	105
Tabla 4.10 Mermas y castigos	105
Tabla 4.11 Cumplimiento de actividades	106
Tabla 4.12 Resumen inversión inicial	106
Tabla 4.13 Costo variable bebida de almendras	107
Tabla 4.14 Costo variable bebida almendra cacao	107
Tabla 4.15 Costo variable bebida de arroz	107
Tabla 4.16 Costo variable bebida de avena	108
Tabla 4.17 Costo variable bebida de avena cacao	108
Tabla 4.18 Costo variable bebida de arroz cacao	108
Tabla 4.19 Costos Fijos	109
Tabla 4.20 Stock mensual productos terminados	111
Tabla 4.21 Frecuencia de comprar	111
Tabla 4.22 Mermas y castigos	113
Tabla 4.23 Modelo de gestión de inventario	114
Tabla 4.24 Cadena de suministro	115
Tabla 4.25 Cálculo costos webpay	118
Tabla 4.26 Distribución de productos	120
Tabla 4.27 Costo anual distribución	121

Tabla 5.1 Avisos de reclutamiento	127
Tabla 5.2 Capacitaciones	130
Tabla 5.3 Presupuesto de recursos humanos	135
Tabla 6.1 Presupuesto de gastos de organización y puesta en marcha	138
Tabla 7.1 Análisis de punto de equilibrio	139
Tabla 7.2 Flujo de caja proyecto puro	140
Tabla 7.3 Flujo de caja proyecto financiado	141
Tabla 7.4 Evaluación económica proyecto puro	142
Tabla 7.5 Evaluación económica proyecto financiado	142
Tabla 7.6 Fuentes de financiamiento	143
Tabla 7.7 Costo de capital	143
Tabla 7.8 Evaluación financiera VAN	144
Tabla 7.9 Análisis de sensibilidad y riesgo precio	145
Tabla 7.10 Análisis de sensibilidad y riesgo cantidad producida	145
Tabla 7.11 Análisis de sensibilidad y riesgo costo de capital – Kd	145
Tabla 7.12 Análisis de sensibilidad y riesgo crecimiento de la industria	146

### **Índice de figuras**

Figura 2.1 Mapa de los grupos estratégicos	18
Figura 2.2 Matriz fortaleza	35
Figura 2.3 Matriz debilidades	35
Figura 2.4 Matriz de la ventaja competitiva	36
Figura 3.1 Ejes de valor	42
Figura 3.2 Mapa de posicionamiento	45
Figura 3.3 Logotipo	51
Figura 3.4 Diseño de envases	52
Figura 3.5 Ciclo de vida de los productos Vinatur	53
Figura 3.6 Página web de la empresa	55
Figura 3.7 Diseño perfil de Instagram	56
Figura 3.8 Fanpage de Facebook	57
Figura 3.9 Modelo de posters publicitarios	59
Figura 3.10 Publicidad para evento auspiciado	60
Figura 3.11 Publicidad para evento auspiciado con Kulwi	60
Figura 3.12 Adhesión Cyber day	62
Figura 3.13 Lápices personalizados	62
Figura 3.14 Poleras personalizadas	63
Figura 3.15 Calendarios y chapitas personalizadas	63
Figura 3.16 Tazas personalizadas	64
Figura 4.1 Logotipo Vinatur	82
Figura 4.2 Ficha técnica del envase	83
Figura 4.3 Mapa de ubicación de la empresa	84
Figura 4.4 Plano de instalaciones	97
Figura 4.5 Flujo de línea productiva en función al producto	99
Figura 4.6 Producción bebida de almendra y almendra cacao	101

Figura 4.7 Producción bebida de arroz y arroz cacao	101
Figura 4.8 Producción de avena y avena cacao	102
Figura 4.9 Proceso de transporte	103
Figura 4.10 Proceso de envasado	103
Figura 4.11 Surtido de pedidos	119
Figura 5.1 Organigrama	124

## **0. Resumen Ejecutivo**

El aumento de casos de intolerancia a la lactosa, los problemas de colesterol y la popularidad de los veganos y vegetarianos últimamente han aumentado sostenidamente las tasas de consumo y la demanda de bebidas alternativas de origen vegetal, las cuales se originan como una opción nutritiva para quienes presentan este tipo de patologías y buscan un estilo de vida saludable.

Como respuesta a la creciente demanda de estos productos es que nace Vinatur, empresa dedicada a la producción, distribución y comercialización de bebidas de origen vegetal en base a almendra, avena y arroz, en su formato tradicional y saborizado especial con cacao. Esta nueva bebida vegetal que entra al mercado es de producción 100% nacional y natural, es la perfecta solución para personas que buscan un estilo de vida saludable.

Con la evaluación del plan estratégico en un horizonte de evaluación de 5 años, se arrojó como resultado que el proyecto planteado es rentable, lo cual entrega grandes expectativas para el futuro.

### **Abstract**

The increase of lactose intolerance cases, cholesterol problems and the popularity of vegan and vegetarians, have increased steadily the consumption rates and demand for vegetable drinks, which originates as a nutritious option for those who have this type of pathologies and look for a healthy lifestyle.

In response to the growing demand of these products, it's born Vinatur, a company dedicated to production, distribution and marketing of vegetable drinks based on almonds, rice and oats, in its traditional presentation, and the special presentation with cocoa.

This new vegetable drink that enters to the market, it is natural and 100% national production, it is the perfect solution for people looking for a healthy lifestyle.

With an evaluation of the strategic plan in an evaluation horizon of 5 years, the result was that the proposed project is profitable, which gives great expectations for the future.

# **1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO**

## **1.0. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO**

La empresa Vinatur se hará cargo de la producción, distribución y comercialización de bebidas de origen vegetal, específicamente de almendra, avena y arroz, en su versión tradicional y saborizadas con cacao. Este producto estará dirigida al mercado de quienes buscan mantener una alimentación saludable y natural, mostrando como un atractivo significativo el ser un producto nacional, accesible, que proporciona beneficios en la alimentación diaria, enriqueciendo vidas y cuerpos a través de productos simples, deliciosos y de calidad, con el propósito de hacer que las elecciones saludables sean fáciles al ofrecer productos de buen sabor y que nutren el cuerpo a largo plazo.

## **1.1 MODELO DE NEGOCIOS**

El modelo de negocio se basa en la producción, distribución y comercialización de bebidas vegetales de almendras, avena y arroz, en su versión tradicional y saborizada con cacao. Los envases en los que se entregan los productos serán de vidrio, reciclables y en un formato de un litro, dando una imagen corporativa eco-amigable, y promoviendo la sustentabilidad.

En cuanto a la producción de las bebidas vegetales, se establece una fábrica encargada de su elaboración, altamente equipada y con personal calificado, para desarrollar todas aquellas actividades y procesos que le otorgan valor a las bebidas dentro de la Región Metropolitana, específicamente en la comuna de Buin.

Los ingredientes son el corazón del negocio y se cree que los alimentos deben darle a el cuerpo lo mejor (proteínas, vitaminas y minerales), cualidades que deben cumplir los ingredientes para poder ser parte los productos de Vinatur, dicho valor agregado también se sustenta en la utilización de materia prima de alta calidad suministradas por proveedores que poseen una producción limpia, eficiencia en los procesos productivos, además de ser responsable y consciente con el medio ambiente.

La eficiencia en el proceso de distribución es fundamental para mantener buenas relaciones con los clientes, por tal motivo la planificación de entregas es crucial en el cumplimiento de los plazos, de tal manera que se brinda un sentimiento de seguridad y compromiso con los clientes.

Las actividades de marketing son fundamentales para dar a conocer el negocio y crear valor a la marca. Estas actividades se llevarán a cabo a través de auspicios, y utilización de redes sociales como Instagram y Facebook y además existirá una plataforma de compra online para realizar los pedidos, la cual cubrirá todo el territorio continental chileno.

La empresa tiene un proceso de reclutamiento tanto interno como externo, por lo que se fomenta la promoción de los empleados, y al mismo tiempo, promueve la creación de empleos para la industria.

Como parte importante de la cultura organizacional, se encuentra el trabajo en equipo, por lo que la empresa realizará dos actividades semestrales en donde se realicen actividades que requieran de un trabajo en conjunto y de manera horizontal.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Actualmente, en Chile existe la tendencia a llevar un estilo de vida más saludable, lo que ha implicado un cambio en las conductas de gran parte de la población, quienes han comenzado a aumentar el consumo de alimentos que aporten un mayor contenido nutricional que los alimentos tradicionales, en todas sus versiones posibles. Siguiendo la misma línea, la adquisición de una mayor conciencia por parte de los consumidores, exige productos de calidad, que otorguen múltiples beneficios, y que, al mismo tiempo, sean amigables y responsables con el medio ambiente.

Según Euromonitor Internacional, la evolución del “Mercado de la Salud y Bienestar en Chile”, representa una oportunidad muy atractiva para entrar a el, pues, la industria de alimentos “Naturalmente Saludables” ha aumentado de 470 a 610 millones de dólares entre los años 2010 a 2015. Específicamente, en el área “Vitamins and Dietary Supplements”, sector al que se apunta, aumentó de 72.1 a 123.9 millones de dólares.

Las alternativas lácteas crecen fuertemente. Se espera que las alternativas lácteas presenten el crecimiento más rápido en los productos de leche de consumo durante el período de pronóstico, a pesar de la contracción de las bebidas de soja, la mayor categoría de alternativas lácteas. De hecho, otras alternativas lácteas, que incluyen productos como la almendra, el arroz y la leche de coco, superarán a las bebidas de soja en términos de ventas de valor en el último año. Dichos productos permanecen en una posición de nicho en el mercado, distribuidos principalmente a través de puntos de venta especializados y dirigidos a los consumidores con una dieta vegana.

Sin embargo, con un creciente interés en productos sin lactosa y un aumento más amplio en la conciencia de la salud, así como un creciente interés en el impacto ambiental de prácticas como la producción lechera, existe la posibilidad de que las alternativas de leche entren en la corriente principal como lo hizo la categoría en muchos otros mercados en todo el mundo. (Euromonitor, 2017)

Según la fundación Chile y GfK Adimark en su estudio Chile Saludable, para un 53% de los chilenos es relevante -a la hora de elegir sus alimentos- que estos sean naturales y libres de endulzantes y colorantes artificiales. El 71% prefiere marcas que sean transparentes respecto al origen de los ingredientes y los métodos de procesamiento. El 54% se fija en la información nutricional al comprar los alimentos. Para un 52% es importante que sea amigable con el medioambiente. El 48% valora que el envase sea reciclable/compostable. De este modo, las características de los productos a ofrecer son bien valoradas por parte de los consumidores y se ajusta a sus requerimientos.

Al ser un mercado emergente, existen pocas empresas que producen y ofrecen estos productos en grandes volúmenes, por tal motivo, la competencia es baja, ya que ésta se conforma principalmente por productores artesanales y locales. Este carácter local y artesanal impide lograr una cobertura total del mercado nacional, lo que se traduce en una oportunidad que al ser bien explotada puede ser un indicador de éxito.

También, existen iniciativas nacionales que buscan aumentar y robustecer la oferta de alimentos, ingredientes y preparaciones más saludables y naturales. Este impulso innovador se genera a través del fomento del emprendimiento, el desarrollo de productos con valor agregado, la educación y promoción de una alimentación más saludable y la conformación de redes dentro del ecosistema de los alimentos saludables, dentro de los cuales encontramos programas tales como: “Piensa en Grande Alimentos” de Fundación Chile, “Transforma Alimentos” bajo el alero de la CORFO, entre otros. (Chile-Saludable-2017.pdf)

Las nuevas tendencias y estrategias de la distribución se centraron en el Internet como canal de distribución más eficiente. Permite un mayor margen y, por lo tanto, más actividad de la comercialización, el canal permite una comprensión mejor del comportamiento del cliente. En 2018 no había legislación clara con respecto a ventas de OTC, pero el canal fue aceptado para las vitaminas y los suplementos, nutrición de los deportes y los productos dietéticos de la gerencia del peso. (EUROMONITOR)

## **2. PLAN ESTRATÉGICO**

### **2.0. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN**

Ser una empresa líder en la contribución al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, mediante productos de origen natural y de alta calidad. Enfocados en una producción sustentable y de compromiso con los trabajadores.

### **2.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN**

Es una empresa dedicada a la producción, distribución y comercialización de productos saludables y de origen natural, enfocados principalmente en las personas que lleven un estilo de vida saludable a nivel nacional. Nos destacamos por la calidad, los altos estándares de producción y el cuidado del medio ambiente.

### **2.2 VALORES CORPORATIVOS**

**Sustentabilidad:** Ser responsables de crear conciencia que los procesos tienen como objetivo mantener el equilibrio entre la necesidad de los clientes, y el cuidado de los recursos naturales y el ecosistema que sustentan nuestra empresa.

**Eficiencia:** La empresa está preparada para el desarrollo de procesos de alta calidad a través de mejoras continuas y entrega oportuna de las tareas, logrando el cumplimiento óptimo de las metas, con el mínimo de recursos.

**Trabajo en equipo:** Preparación de los profesionales para un buen trabajo en equipo, ya que es importante favorecer el vínculo de las relaciones interpersonales y mantener la coordinación de los procesos de manera que se logre los cumplimientos de los objetivos establecidos.

### **2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO (ENTORNO REMOTO Y CERCANO)**

#### **2.3.1 Análisis Entorno Remoto (modelo PEST)**

##### **2.3.1.1 Análisis Político-Legal**

Chile es considerado un líder regional debido a su estabilidad política, la cual garantiza un ambiente seguro para hacer negocios. Además, según el ranking Doing Business que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios, Chile se encuentra en el puesto 55 de 190 para el año 2018, desplazándose dos puestos desde la posición 57 obtenida el año 2017. transformándose en el país mejor posicionado del cono sur, después de México (Datos macro, 2018).

El país funciona bajo un régimen democrático y representativo con un gobierno de carácter presidencial. Posee tres poderes del estado: El presidente de la república de Chile, actualmente Sebastián Piñera Echenique, encabeza el *poder ejecutivo*. El presidente es el jefe del estado y el jefe de gobierno. *El poder legislativo* lo ejerce el Congreso Nacional, que en Chile tiene una estructura bicameral integrado por el Senado de la República y la Cámara de Diputados. Por último, *El Poder Judicial* es un órgano independiente y autónomo que tiene la responsabilidad de la administración de justicia. El tribunal superior de este poder es la Corte Suprema, cuya principal tarea es administrar la justicia dentro del ámbito de su competencia y de acuerdo con los preceptos legales vigentes (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

Un presidente ejecutivo sirve un término de cuatro años. El Congreso Nacional tiene dos cámaras: un Senado y una Cámara de Diputados. El Senado tiene 43 miembros elegidos por períodos de ocho años en distritos electorales de dos asientos. La Cámara de Diputados tiene 155 miembros que sirven un término de cuatro años en distritos electorales de dos asientos.

(Biblioteca del Congreso Nacional, 2017)

Las regulaciones juegan un papel fundamental en el desarrollo del negocio. En Chile el organismo que regula la sanidad de los alimentos es el Ministerio de Salud, el cual se rige por El Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos. (Ministerio de Salud, MINSAL, 2015)

Normativa laboral: Se debe cumplir con el Decreto Supremo N° 594 (1999), correspondiente al reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo. Aparte de cumplir con horarios de trabajos, salarios y seguridad social según lo estipulado en el código del trabajo. (La Asociación Chilena de Seguridad, 1999)

Con respecto a las leyes, la evidencia nos ha demostrado que el enfoque de las políticas públicas para enfrentar este problema debe tener como propósito establecer medidas preventivas, cambiando el entorno en que el individuo se desarrolla para ayudarlo a tener un estilo de vida más saludable.

Por esta razón, la Ley de Alimentos que entra en vigencia el 27 de junio de 2016, tiene por objetivo principal proteger la salud de los chilenos, en especial de los niños y niñas, incorporando un marco regulatorio que permite: Entregar información más clara y comprensible al consumidor por medio del sello de advertencia “ALTO EN”, Asegurar una oferta saludable de alimentos al interior de los establecimientos educacionales, proteger a los menores de catorce años de la sobreexposición a la publicidad, prohibiendo la publicidad de los alimentos que superan los límites ( MINSAL,2016)

Al realizar un análisis del entorno político se concluye que el gobierno de Chile se preocupa por crear un ambiente apropiado para hacer negocios y que tiene una estabilidad política. Por la parte legislativa, Chile tiene un reglamento sanitario de los alimentos, el cual deberán regirse las empresas. También deben considerarse las normar laborales.

### **2.3.1.2 Análisis Económico**

Chile es una de las economías latinoamericanas de más rápido crecimiento en las últimas décadas. Sin embargo, Entre 2014 y 2017, el crecimiento se desaceleró por el impacto de la caída de los precios del cobre sobre la inversión privada y las exportaciones. (Banco mundial, 2018). La economía de Chile cobró impulso en 2018. El crecimiento de 4,8% en la primera mitad del año refleja un repunte del consumo y la inversión privada, impulsado por salarios más altos, bajas tasas de interés y mayor confianza empresarial. Los principales impulsores son las ganancias constantes en el consumo privado y el crecimiento de dos dígitos en las exportaciones. Liderada por una recuperación en el sector minero. (Euromonitor, 2017)

Por otro lado, el Consejo ha mantenido la Tasa política monetaria en 2,5% y ha comunicado que, de mantenerse el escenario previsto, debería comenzar a retirar el estímulo monetario en los próximos meses. (Banco Central, 2018)

La variación anual del Índice de Precios al Consumidor aumentó hasta 2,7%, pero la del IPCSAE sigue por debajo de 2%, ambas en línea con lo esperado. (Banco central, 2018)

Otro factor para considerar es el empleo, los datos del INE dan cuenta de un mayor crecimiento del empleo asalariado en lo más reciente, principalmente en el componente privado. Pese a esto, el desempleo aumentó, determinado por el mayor aumento de la fuerza laboral. El crecimiento anual de los salarios nominales sigue bajo en perspectiva histórica, pero sus velocidades mensuales han tendido a normalizarse tras los inusualmente bajos registros de fines del 2017 y comienzos del 2018.

El desempleo fue de 6.7% en 2017 y bajará a 6.6% en 2018. Las nuevas regulaciones laborales destinadas a proporcionar más flexibilidad entraron en vigencia en 2017, pero requerirán tiempo para dar resultados. (Euromonitor, 2018)

Por otro lado, el Servicio de Impuestos Internos (SII) es el ente encargado de aplicar y fiscalizar los impuestos internos de Chile. Respecto al Sistema Tributario Chileno, está constituido por impuestos directos, indirectos y otros impuestos.

Los impuestos directos son todos aquellos que afectan la obtención de la renta o riqueza del sujeto. Dentro de esta categoría destaca: el Impuesto a la Renta de Primera Categoría, el cual grava las rentas procedentes del capital por las empresas comerciales, industriales, mineras, servicios, entre otras, con una tasa del 25% , Impuesto Único de Segunda Categoría, grava las rentas del trabajo dependiente y se aplica con una escala de tasas progresivas, declarándose y pagándose mensualmente sobre dichas rentas, a partir de un monto que exceda de 13,5 UTM ; Impuesto Global Complementario, se paga una vez al año por personas naturales cuya renta global exceda de 13,5 UTA y su tasa aumenta a medida que la base imponible aumenta.

El Impuesto Indirecto que se aplica por el uso de la riqueza sobre las personas y, por lo tanto, indirectamente. Los impuestos son indirectos sobre la propiedad, el alcohol, las importaciones, la gasolina, etc. También dentro de esta categoría encontramos el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava las prestaciones de servicios y venta de bienes a una tasa del 19% sobre la base imponible.

Otros impuestos, En esta categoría se puede señalar otros impuestos que en general escapan a la clasificación planteada desde el punto de vista del gasto e ingreso. Se pueden mencionar el

impuesto Territorial, impuestos municipales, impuesto a los casinos de juegos, impuesto a las herencias, asignaciones y donaciones.

Con respecto al nivel de renta en Chile, el ingreso medio (promedio) proveniente del trabajo principal de la población ocupada en el país se ubicó en \$554.493 neto (monto bruto menos los descuentos legales) mensual. En 2017, el ingreso real (que se usa para fijar el poder adquisitivo en un momento determinado) medio estimado para el total de ocupados aumentó 5,2% respecto a 2016, pasando de \$527.251 a \$554.493. (INE,2017)

Según el Banco Central, respecto al Tipo de Cambio y Paridades, Para el mes de octubre 2018 el Tipo de Cambio Real fue 93,12, representando una disminución de 0,31% respecto del mes anterior

Según el Banco Central, respecto a las Tasas de Interés: En octubre, la tasa de interés de los créditos de consumo disminuyó a 20,1% (septiembre: 21,3%) debido a una menor tasa de sus componentes, con excepción de los créditos en cuota, que registraron un incremento. Por su parte, el flujo de los créditos de consumo aumentó.

La tasa de interés de las colocaciones comerciales presentó un valor similar al del mes anterior: 6,0%. Esto se explica por un aumento de la tasa de los créditos en cuota compensado por una disminución de la tasa de sobregiros. Por su parte, el flujo de los créditos comerciales aumentó. Por otro lado, el consumo final privado (en términos reales) aumentó un 2,4% en 2017. Se espera un crecimiento del 3,5% en 2018 a medida que aumenten los ingresos de los hogares y mejore la confianza del consumidor. (Euromonitor ,2018)

Según el último informe de política monetaria (IPoM) el PIB aumentará entre 4,0 y 4,5% (entre 3,25 y 4% en junio). En el segundo semestre la economía tendrá tasas de variación anual menores a las del primer semestre, respondiendo a varios factores, entre ellos una base de comparación más exigente. Para el 2019 y 2020, los rangos de proyección son similares a los considerados en junio. Así, el PIB crecerá entre 3,25 y 4,25% el próximo año y entre 2,75 y 3,75% el 2020. (IPoM, 2018).

Chile es el país que más acuerdos comerciales tiene suscritos en todo el mundo, un total de 26, que alcanzan a 64 economías que a su vez representan el 85% del Producto Interno Bruto (PIB) Mundial y el 63% de la población del planeta. De hecho, 2017 ha sido uno de los años de mayor intensidad en la actividad negociadora del país suramericano, tanto a nivel bilateral como en su participación en organismos multilaterales.

Entre estos destaca la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) y la Alianza del Pacífico, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el G20.

De los factores económicos se desprende que Chile tiene un crecimiento económico que se ve reflejado en los datos analizados. también a medida que el PIB per cápita es más alto, las personas perciben más ingresos, y con esto se aumenta el consumo de productos de mejor calidad. En contra son los acuerdos que generan más competidores internacionales.

### **2.3.1.3 Análisis Sociocultural**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas, la proyección de la población nacional para el año 2017 es de 17.574.003 habitantes, conformado por 8.601.989 hombres equivalente al 48,9% de la población y 8.972.014 mujeres que corresponde al 51,1% de la población. El Censo 2017 reflejó que las regiones con mayor cantidad de población censada son la Metropolitana, con 7.112.808 personas (40,5% del total); el Biobío, con 2.037.414 personas (11,6%), y Valparaíso, con 1.815.902 personas (10,3%). (INE,2018)

En cuanto a las características de las viviendas, el principal tipo de vivienda en Chile sigue siendo la casa, aunque desde el 2002 su porcentaje ha comenzado a disminuir, actualmente representan un porcentaje de 79,7% del total de viviendas. Los departamentos, en tanto, representan 17,5% del total de viviendas. Respecto al envejecimiento de la población, se pudo observar que al 2017, el segmento de 0 a 14 años se redujo en comparación con años anteriores a 20,1%. Por su parte, el segmento entre 15 y 64 años aumentó hasta alcanzar el 68,6% en ese mismo año (INE, 2018).

El índice de desarrollo humano (IDH) se calcula a partir de un conjunto de indicadores como las tasas de alfabetización, los años de escolaridad, la esperanza de vida al nacer y el ingreso per cápita. Con un valor IDH de 0,843 (en una escala de cero a uno) Chile es parte del grupo de países que muestran un nivel de desarrollo humano muy alto. Se ubica en el puesto número 44 de la clasificación mundial y en primer lugar en América Latina y el Caribe (La oficina del Informe Mundial de Desarrollo Humano del PNUD, 2018)

En las últimas dos décadas los índices de obesidad se han disparado y la impresión de las autoridades que trabajan en nuevas mediciones es que incluso han aumentado. De acuerdo a la última Encuesta Nacional de Salud, un 64,5% de la población sufre de exceso de peso (más de

un 25% de grasa corporal). Con estas cifras, Chile encabeza la lista sudamericana de obesidad, según el Observatorio Mundial de la Salud de la OMS. En todo el continente, solo Estados Unidos y México presentan un índice superior. (Instituto de salud pública, 2017)

En Chile, el organismo encargado de educar, informar, proteger y orientar a los consumidores es el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC). Esta acción la realiza bajo la Ley 19.496. de Protección de los Derechos de los Consumidores. El SERNAC intercede o media en los conflictos de consumo entre las empresas y los consumidores. Entre los temas principales que la ley regula están: (1) el derecho a contar con información veraz y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos, su precio, condiciones de contratación, etc., a la garantía de los productos, a retractarse de una compra y a respetar lo establecido en los contratos; (2) la no discriminación arbitraria por parte de empresas proveedoras de bienes o servicios; (3) la regulación de la publicidad engañosa y la eliminación de la llamada “letra chica” en los contratos; (4) facilitar la formación de las asociaciones de consumidores y; (5) favorecer las acciones colectivas cuando se vulneran los derechos de los consumidores.

El Gobierno de Chile en 2010 se lanza el programa Elige Vivir Sano con el objetivo de promover la alimentación saludable y la actividad física. Chile tiene oportunidades para potenciar el desarrollo de bebidas saludables, hoy existe una creciente demanda por productos naturales que fortalezcan la salud y el bienestar.

A pesar de la desaceleración de la economía chilena durante 2017, la demanda de productos más saludables siguió creciendo. Esto se debió principalmente a cambios en los hábitos y preferencias de los consumidores, que podrían haber resultado en un crecimiento muy dinámico de alimentos y bebidas envasados para la salud y el bienestar si no fuera por la desaceleración económica general. (Euromonitor,2017)

El consumo de productos fortificados y funcionales (por ejemplo, alimentos y bebidas que se han mejorado o enriquecido activamente con ingredientes de salud durante la producción) está experimentando un fuerte crecimiento en Chile. Entre 2010 y 2015, el consumo per cápita aumentó **un 146% y 34.9%** para llegar a CLP 16,592 y CLP 58,300 respectivamente al final de ese período. Los crecientes niveles de ingreso disponible per cápita, combinados con las crecientes preocupaciones sobre su salud y apariencia física, están impulsando la robusta demanda de productos que brindan beneficios de salud y bienestar. (Euromonitor, 2018)

Se presenta una oportunidad debido al aumento del consumo de los alimentos saludables en especial los productos fortificados y funcionales, lo que significa un aumento de la demanda. También se puede ver el interés del gobierno de Chile por alimentarse mejor a través de diferentes programas.

#### **2.3.1.4 Análisis tecnológico.**

Chile se encuentra en el primer lugar de desarrollo en América Latina de tecnologías en telecomunicaciones, según el *Ranking Connectivity Scorecard*. Información satelital y conexión a internet están disponibles a lo largo de todo el territorio chileno. Por lo tanto, Santiago, como capital, se encuentra a la vanguardia cuando hablamos de conectividad y tecnología. (Santiago Convention Bureau, 2018)

Según el estudio económico de la OCDE, el limitado gasto en I+D se encuentra financiado en gran medida con fondos públicos, y la cooperación entre empresas y universidades es baja (OCDE, 2016h). Los resultados de la innovación, sobre todo en las PYMEs, la calidad de las publicaciones científicas y la colaboración entre ciencia e industria, así como la actividad de patentes per cápita, si bien está mejorando, se encuentra muy por debajo de la mayoría de los países de la OCDE.

Según Adimark, en su estudio “Radiografía del e-commerce en Chile” los consumidores digitales chilenos aumentaron sus compras online en 2017, y la tendencia indica que las cifras irán en aumento, debido a la mejora en la conectividad, y el aumento del uso de aplicaciones virtuales que facilitan el proceso de compras. El segmento que tiene mayor participación es el rango etario de 25 a 34 años con un 33%. El consumidor chileno, en general, manifestó que se inclina por las compras de internet porque les resulta cómodo, consigue mejores precios y ahorra tiempo. ( Adimark, 2017)

De acuerdo a cifras de la Dirección de Presupuestos (Dipres), en 2017 el presupuesto nacional en el área de ciencia, tecnología e innovación representó un 0,36% del Producto Interno Bruto (PIB). Esta cifra deja a nuestro país muy lejos del promedio de los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que alcanza el 2,4% del PIB promedio.

Según el instituto nacional de propiedad industrial (INAPI) Una patente es un derecho exclusivo que concede el Estado para la protección de una invención, la que proporciona derechos

exclusivos que permitirán utilizar y explotar su invención e impedir que terceros la utilicen sin su consentimiento. Con respecto a la marca es todo signo susceptible de representación gráfica y cuyo propósito es distinguir en el mercado algún producto, servicio o establecimiento comercial o industrial. (INAPI, 2018)

El proyecto Global Information Technology Report 2015 del Foro Económico Mundial reconoció a Chile como el país latinoamericano con el índice más alto en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la región, además ocupa el lugar 38 en el mundo.

Los accesos totales (fijos y móviles 3G+4G) crecieron un 20,3% en los últimos 12 meses, alcanzando más de 20,5 millones de accesos.

Recientemente la Unión Internacional para las Telecomunicaciones (UIT), entidad que analiza la evolución de la sociedad de la información en el mundo, publicó su informe anual, el que reveló que Chile es el segundo de Sudamérica con mejor desarrollo de las TICs.

Esto se refleja en la mayor adopción de tecnología, donde las tasas de penetración de los servicios de Internet de banda ancha aumentaron de 11.4% en 2005 a 56.5% en 2015, mientras que las de teléfonos móviles aumentaron de 57.4% a 97.3% durante el mismo período (ambos la más alta de Latinoamérica). Además, las tasas de penetración de tabletas y teléfonos inteligentes también se encuentran entre las más altas de la región. (Euromonitor, 2015)

Se puede determinar que Chile tiene tasas e índices muy favorables en el ámbito tecnológico, pero para la industria es un factor neutro, ya que no se puede visualizar como una amenaza, ni tampoco una oportunidad debido a que no existe ningún avance tecnológico en maquinaria.

#### **2.3.1.5 Análisis Ambiental.**

El Ministerio del Medio Ambiente de Chile es el órgano del Estado encargado de colaborar con el presidente de la República en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia ambiental, así como en la protección y conservación de la diversidad biológica y de los recursos naturales renovables e hídricos, promoviendo el desarrollo sustentable, la integridad de la política ambiental y su regulación normativa. (Ministerio del Medio Ambiente, MMA, 2018)

Chile cuenta con una serie de instrumentos de gestión ambiental que permiten la aplicación de los principios generales ambientales y logro de los objetivos ambientales del país. Estos instrumentos se definen en la Ley N°19.300, la cual detalla Educación e Investigación; Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA); Participación de la comunidad en la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA); Normas de calidad ambiental, preservación de la naturaleza, conservación del patrimonio ambiental; Normas de emisión; Planes de manejo, prevención o descontaminación; Procedimiento de reclamo (BCN, 2016)

La División de Calidad de Aire y Cambio Climático tiene por objetivo desarrollar políticas públicas que reduzcan las emisiones de agentes contaminantes del aire manteniendo los niveles de exposición de la población en niveles que salvaguarden la salud de la población. (MMA,2018)

Área que asesora al ministro y al ministerio en materias relacionadas con la conservación de la biodiversidad. Genera, además, alineamiento y acciones para la protección, conservación, uso sustentable y el manejo de los recursos naturales de manera sustentable tanto en el territorio como en aguas continentales y marinas. (MMA,2018)

La División de Cambio Climático tiene como misión contribuir en el desarrollo sustentable y resiliente a los impactos del cambio climático y en una economía baja en carbono del país, a través de la integración e impulso de más y mejores políticas públicas sectoriales que permitan a nivel local enfrentar el cambio climático e implementar acciones de mitigación; que sirvan a su vez, de ejemplo a nivel global. (MMA,2018)

El manejo de residuos según su naturaleza es como debe realizarse, el foco se centra en el fomento del reciclaje. La Ley 20.920 que establece el marco para la Gestión de Residuos, la Responsabilidad Extendida del Productor y el Fomento al Reciclaje, promulgada en mayo de 2016, busca disminuir la generación de residuos y fomentar su reutilización, reciclaje y otro tipo de valoración, con la finalidad de proteger a la salud de las personas y el medio ambiente. (Gobierno de Chile, 2018)

Se puede ver una tendencia o una preocupación creciente por el medio ambiente por parte del gobierno de Chile, y por parte de las personas.

### **2.3.2. Análisis de la Industria (Modelo 5 Fuerzas de Porter)**

Se hará un análisis de la competencia industrial o sector específico en el cual se encuentra la empresa Vinatur a través del modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

#### **2.3.2.1 Poder de negociación de los clientes**

Las empresas de esta industria tienen dos tipos de clientes, los individuales que consumen los productos en última instancia y las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales.

En esta industria se puede determinar que el poder de negociación de los clientes es alto ya que cumplen con las siguientes circunstancias:

- Un gran porcentaje del total de la oferta de la industria depende de los pedidos de los compradores. Los compradores son bastantes en relación con el número de vendedores de la industria.
- Los costos que implica cambiar de producto son bajos, de modo que los compradores pueden hacer que las empresas que los abastecen se enfrenten entre sí para obligarlas a reducir sus precios.
- Para los compradores es económicamente factible comprar un producto de varias compañías a la vez de modo que pueden poner una compañía de la industria contra otra.
- Los clientes pueden amenazar con entrar en la industria y fabricar ellos mismos el producto y, por consiguiente, satisfacer sus propias necesidades, lo cual también es una táctica para obligar a que los precios de la industria bajen.
- La concentración de los clientes es alta, debido a que los consumidores ejercen presión a las empresas para mejorar la calidad de los productos, en especial los alimenticios.
- Los compradores están bien informados sobre la calidad, precios de los productos ofrecidos en la industria.

Los clientes de la industria tienen un alto poder de negociación, esto influye negativamente debido a que las exigencias de los compradores producen enfrentamiento entre las empresas, disminuyendo los precios. Afectando directamente a los ingresos de las compañías.

### **2.3.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

En el caso del poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria.

Los proveedores de los insumos básicos de esta industria como por ejemplo las almendras, arroz, vitaminas entre otras, tienen bajo poder de negociación, esto lo determinan los siguientes elementos:

- Son muchos los proveedores de los insumos como las almendras, avena, arroz, sal entre otros, que abastecen a la industria. Estos son productos muy necesarios para las empresas.
- Los proveedores no pueden amenazar con entrar en la industria y usar sus insumos para fabricar productos que competirán directamente con los de las compañías existentes en la industria. Porque el ingreso a la industria tiene altas barreras de entrada.
- Las compañías de la industria no experimentarían costos significativos si deciden cambiar un producto por el de otro proveedor, debido a que los insumos que ofrece uno de ellos en particular no son únicos o diferentes.
- Hay un gran número de proveedores en relación con el número de miembros de la industria, y no hay proveedores que detenten grandes porciones de mercado.

Las empresas de la industria no tienen la amenaza de que los proveedores tomen control sobre los insumos, la razón principal es que existe una gran cantidad de estos, por lo que es fácil para las empresas cambiar de un proveedor a otro mejor.

### **2.3.2.3 Amenaza de nuevo competidores entrantes**

Los competidores potenciales son empresas que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Las barreras de entrada son:

- Economías de Escala: Las economías de escala surgen cuando los costos unitarios disminuyen a medida que una empresa incrementa su producción. En el caso específico de esta industria si tiene economías de escala debido a que se reduce los costos mediante la producción masiva de un producto estandarizado. Se obtienen descuentos sobre compras a granel de insumos de materia prima. Y las ventajas obtenidas por distribuir los costos de producción fijos entre un volumen de producción grande.

- Acceso a canales de distribución: Un nuevo actor potencial enfrenta numerosos desafíos del canal de distribución. Los distribuidores mayoristas pueden mostrarse reacios a aceptar un producto que carezca de reconocimiento del comprador.
- Lealtad a la marca: La lealtad a la marca se presenta cuando los consumidores tienen preferencia por los productos de una empresa establecidas. Como la industria es prácticamente nueva en Chile, no existe una empresa líder que tenga la lealtad de los clientes.
- Costos de cambiar para los clientes: En esta industria los clientes no presentan grandes costos de tiempos, energía o dinero para cambiar los productos de una empresa a otras.
- Políticas gubernamentales restrictivas: No existen grandes barreras desde el punto de vista legislativo para la entrada de nuevos participantes a la industria, ya que sólo debe contar con la constitución y formalización de la empresa, permisos municipales y autorización sanitaria para poder entrar en funcionamiento, además de cumplir con la ley de etiquetado vigente que busca mejorar la alimentación de todos los chilenos.
- Requerimiento de capital: Mientras mayor sea la inversión total necesaria para entrar con éxito en el mercado, más limitada será la cantidad de candidatos potenciales para entrar. Para entrar a la industria se necesita una elevada inversión inicial.

Se puede llegar a la conclusión que existen altas barreras de entrada para los nuevos competidores. ya que los elementos más importantes generan estas barreras, como por ejemplo un alto requerimiento de capital

#### **2.3.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos: Son los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. En la actualidad en Chile, está aumentando el consumo de productos saludables y fortificados (Euromonitor,2017), es por esto que las Bebidas Vegetales de almendra, arroz y avena tienen variados productos sustitutos, su amenaza es alta debido a:

- Hay buenos sustitutos fácilmente disponibles o aparecen nuevos. Algunos sustitutos son: bebidas vegetales de coco, bebidas vegetales de soja, leche sin lactosa, leche descremada, leche cultivada.

- Algunos de estos sustitutos tienen precios más atractivos, El rango de precio de los sustitutos están entre \$700 hasta \$3800
- Los usuarios finales incurren en costos bajos al cambiar a los sustitutos
- Los productos sustitutos son distribuidos a través de supermercados o tiendas de conveniencia.

La gran cantidad de productos sustitutos genera un problema para la empresa, debido a que además de existir un aumento de estos, también se encuentran en precios más bajos, por lo que resulta más atractivo para el cliente. Estos productos ocupan los mismos canales de distribución que ocupan los productos de la industria.

### 2.3.2.5 Rivalidad entre competidores establecidas

Para determinar los rivales de la industria se utiliza un mapa de los grupos estratégicos, este se utiliza para identificar qué miembros de la industria son rivales cercanos y cuáles son lejanos. Las empresas en el mismo grupo estratégico son los rivales más cercanos; los rivales siguientes más cercanos son los grupos inmediatamente adyacentes. A menudo, las empresas en grupos estratégicos lejanos en el mapa apenas compiten en absoluto.

**Figura 2.1:** Mapa de los grupos estratégico



Fuente: Elaboración Propia

- **Números de competidores:** En la industria se encuentran los competidores más cercanos que son Quillayes, Almond breeze, Como competidores indirectos hay nacionales como Vilay y Loncoleche. También existen empresas exportadoras de estos productos como Pacific, Califia, entre otras.
- **Demanda de la industria:** El nivel de demanda de la industria es un factor para determinar la rivalidad. Según Euromonitor la industria crecerá en un 4,2% Anual, por lo que se tiende a reducir la rivalidad porque todas las empresas pueden vender más sin restar la participación de mercado de otras empresas.
- **Existen una escasa diferenciación entre los competidores de la industria,** debido a que todos ofrecen productos saludables y fortificados. La diferenciación se deriva de la calidad de las diferentes empresas y los precios de los productos.
- **Condiciones de los costos:** En esta industria los costos fijos son altos, la rentabilidad tiende a estar muy ligada al volumen de ventas y el deseo de hacer crecer el volumen puede dar origen a una rivalidad intensa

Existe una alta rivalidad entre los competidores, ya que existe un nivel de competencia tanto nacional como internacional, aunque el crecimiento de la industria permitirá un nivel de competitividad basada en la diferenciación del producto, como por ejemplo la calidad o el precio del producto.

### **2.3.3. Diamante de Porter**

El Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) publicó en octubre el Reporte de Competitividad Global 2018, mostrando que Chile ocupa la posición N°33 del ranking mundial dado su alto índice de competitividad.

#### **2.3.3.1 Condición de los factores**

La posición de la Nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado

1.- Recurso Humano: Según datos obtenidos desde el INE en el primer Boletín de Empleo Nacional Trimestre Móvil 2018, en Chile la fuerza de trabajo es de 9.027,33 miles de personas. Esta categoría a crecido un 2,2% dentro de los últimos 12 meses. (INE,2018). Según el

ministerio de educación en Chile el total de titulados en el año 2017 fue de 239.759, considerando como tales a la suma de titulaciones de pregrado, posgrado y postítulo. Esto significa que existe profesionales y técnicos en el país. (Servicio de información de educación superior, 2017)

En agosto de 2018, los Índices Nominales de Remuneraciones (IR) y del Costo de la Mano de Obra (ICMO) registraron alzas interanuales de 2,4% y 2,5%, respectivamente. Por sector económico, industria manufacturera, seguido por construcción y comercio, registraron las mayores incidencias anuales positivas en ambos indicadores. (INE, 2018). La remuneración ordinaria media por hora ordinaria alcanzó \$4.709, consiguando un alza de 3,5% en doce meses. (salario mínimo).

2.- Recursos físicos.: Existe una gran oferta de terrenos en las distintas regiones del país. Específicamente en Santiago cuenta con terrenos industriales para la construcción de una fábrica, la mayoría de estos espacios cuentan con agua potable, electricidad, redes inalámbricas y satelitales. Chile También cuenta con equipos e instalaciones para la creación de plantas manufactureras.

3.- Recursos de conocimientos: En cuanto a los recursos invertidos y el personal dedicado a las actividades de I+D en Chile, los resultados preliminares de la VII Encuesta Nacional sobre Gasto y Personal en I+D revelaron que el financiamiento por parte del Estado aumentó en un 5,43%, financiando 46,4% del gasto total en I+D; lo mismo sucede con las empresas, que financiaron un 35,8% del gasto total en I+D el año 2016. El gasto total en I+D el año 2016 fue de 613.475 millones de pesos corrientes, equivalente a un 0,37% del PIB. Comparado al promedio de países de la OCDE, 2,38%, Chile sigue siendo históricamente inferior (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018).

4.- Recursos de capital La cuantía y coste del capital disponible para financiar la industria, que se otorgan en diferentes términos y condiciones. Estos pueden ser deudas no garantizadas, deudas garantizadas, bonos, acciones ordinarias, y capital riesgo. El total de recursos de capital de un país se ven afectados por la tasa nacional de ahorro y por la estructura de los mercados nacionales de capital.

5.- infraestructura: Según The Global Competitiveness Report 2018, de World Economic Forum, la infraestructura de Chile se encuentra en el puesto 41 de 140 países evaluados, para este reporte se consideraron aspectos como el índice de conectividad vial, Calidad de las carreteras, eficiencia de los servicios ferroviarios, puntaje de conectividad del aeropuerto, eficiencia de los servicios de transporte aéreo, índice de conectividad de envío de línea, eficiencia del puerto marítimo, tasa de electrificación, pérdidas de transmisión y distribución de energía eléctrica, exposición al agua potable insegura y Fiabilidad del suministro de agua. (World Economic Forum, 2018)

### **2.3.3.2 Condiciones de la demanda**

Existen dos atributos significativos de la demanda interior.

La composición de la demanda interior: Estructura segmentada de la demanda o la distribución de la demanda para unas variedades en particular. Compradores entendidos y exigentes. En la nación los compradores son, o están entre, los compradores más entendidos y exigentes para el producto. Necesidades precursoras de los compradores: las necesidades de los compradores son precursoras de las necesidades de los compradores de otras naciones. Esto significa que la demanda interior ofrece un temprano indicador de las necesidades de los compradores que más van a generalizarse.

La magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior: El tamaño de la demanda se ve reflejado en un consumo por persona de 19,1 litro anuales de bebidas vegetales. y En el año 2018 el crecimiento de estas bebidas es de un 7,8%, este gran tamaño de mercado interior representa una ventaja en los sectores de economías de escalas y fomenta a las industrias a invertir en instalaciones.

### **2.3.3.3 Sectores conexos y de apoyo**

En el país está la presencia de sectores afines y sectores proveedores. En el primer punto encontramos sectores como cafeterías, supermercados, y tiendas de conveniencia. Estos son los lugares en donde podrían vender los productos. En relación con los proveedores, para los insumos básicos como almendra, arroz, avena, Stevia, envases, artículos de oficinas. todo este

insumo se encuentra en el país. y hay una gran cantidad de proveedores de estos productos. Con respecto a la maquinaria para la línea de producción de bebidas vegetales y otros productos. Estas no se encuentran en Chile.

Chile ha ido fomentando la creación de instituciones que apoyen a los emprendedores y empresas, creando también empleos. Estas instituciones gubernamentales se llaman apoyo público, como ejemplo se nombran la corporación de fomento de la producción (Corfo), servicio de cooperación técnica (Sercotec), comisión nacional de investigación científica y tecnológica (Conicyt), Instituto nacional de propiedad industrial (Inapi), Servicio nacional de capacitación y empleo (Sence), entre muchos otros. En Chile también existe el apoyo privado que se ve reflejado en el desarrollo de los mercados financieros. Algunas instituciones son los Bancos que se encuentran en Chile como el Banco estado, Banco de crédito e inversiones., Banco Santander, Banco de Chile, Scotiabank Chile, otras instituciones privadas como cooperativas de crédito, Sociedad administradora de garantía recíprocas, Fondo de inversión de riesgo e incubadoras de negocios.

#### **2.3.3.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

Las condiciones vigentes de la nación respecto a cómo se crean las compañías se establecen en el registro de empresas y sociedades (RES), desde el 1 de mayo de 2013, fecha de inicio del registro electrónico, al 31 de octubre de 2018, se han constituido 386.310 empresas y sociedades.

Durante el mes de octubre se constituyeron por el RES 10.540 sociedades. Donde el 18,3% es decir, 1.926 fueron Sociedades de Responsabilidad Limitada (Ltda.). Además, un 28,8% ósea 3.031 corresponde a Sociedades Individuales de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.). En tanto, el 53% de las constituciones fueron Sociedades por Acciones (SpA) equivalente a 5.583. El tipo de constitución con la mayor tasa de crecimiento a 12 meses corresponde a SpA con un 47,2%, luego la sigue EIRL 19%) y finalmente la Ltda. (17,2%).

(Ministerio de economía, fomento y turismo, 2018)

Según los datos entregados por el Ministerio de Economía, Fomento y turismo, en la Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas, al año 2017. La distribución a nivel de tamaño reveló que las pymes son el tipo de empresas predominantes en el país (51,9%), seguido por las microempresas (44,9%) y finalmente, las grandes empresas (3,2%). El factor “más importante”

que afecta el crecimiento de las empresas es la “alta competencia en el mercado”, con un 51,6% de menciones. En segundo lugar, se encuentra “demanda limitada”, con un 44%. ( Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018 )

Con los datos se puede distinguir un gran número de competidores, por lo tanto, hay una intensa rivalidad, y esto genera a que las empresas estén obligadas a mejorar su nivel de competitividad.

#### **2.3.4. Factores que afectan a la Demanda**

Los factores que hacen que la curva se expanda o contraiga son según Cárdenas y Casimiro (2002) y Viscencio (2002) los gustos y preferencias, el ingreso del consumidor y el precio de los bienes sustitutos. Adicionalmente, a Samuelson (2002) adiciona el tamaño de la población y elementos especiales asociados al mercado (un ejemplo de esto son las expectativas).

##### **Los gustos y preferencias de los consumidores**

Son uno de los factores que afectan a la demanda, se refiere a la decisión de cada persona de elegir lo que quiere consumir y es muy importante tenerlos en consideración, porque necesitamos ofrecer un producto que logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. En relación con los productos ofrecido por la empresa, se espera que las alternativas a la leche vean el crecimiento más rápido en el consumo de productos, Durante el período del pronóstico. De hecho, otras alternativas a la leche, que incluyen productos como bebidas vegetales la almendra, el arroz y la bebida vegetal de coco, se espera que superen a las bebidas de soya en términos de ventas de valor en el último año del período de pronóstico. (Euromonitor, 2018)

##### **Ingresos del consumidor**

Según el instituto nacional de estadística (INE) y su encuesta suplementaria de ingresos (ESI) 2017, reveló que en el año el ingreso medio o promedio proveniente del trabajo principal de la población ocupada en el país se ubicó en \$554.493 neto mensual.

Específicamente el ingreso de los consumidores del nivel socioeconómico AB corresponde al 1% de los hogares en Chile y tiene un ingreso promedio de \$6.452.000; el grupo socioeconómico C1a, que corresponde al 6% de los hogares en Chile, posee un ingreso promedio de \$2.739.000; el grupo socioeconómico C1b, que corresponde al 6%, tiene un

ingreso promedio por hogar de \$1.986.000; el grupo socioeconómico C2, que corresponde al 12% de los hogares, tiene un ingreso promedio de \$1.360.000 ( INE,2016)

Los ingresos de los principales consumidores son altos. La Ley de la Demanda sostiene que al aumentar la renta de una persona el consumo de bienes aumenta. Y al disponer de más renta, los consumidores prefieren productos de mejor calidad.

### **Precios de los bienes sustituto**

Los bienes sustitutos están encargados de satisfacer la misma necesidad que nuestro producto. Debido a que un precio óptimo permitirá generar un mayor volumen de ventas. De igual forma, cualquier variación en los precios de nuestros productos también producirá un efecto en las ventas de nuestros sustitutos. En esta industria existe una variedad de sustituto y con un rango de precio muy variables. Algunos ejemplos se muestran a continuación.

Bebida vegetal de Coco 1 litro rango 2500- 3400

Leche descremada 1 litro rango 800-1100

Leche cultivadas 1 litro rango 1400- 1800

Leche sin lactosa 1 litro rango 800- 1300

Este punto nos muestra la variedad del precio que el consumidor puede optar por un producto similar o que puede satisfacer las mismas necesidades. Es importante mencionar que los precios de los productos sustitutos son más bajos.

### **Tamaño de la población**

Esto se refiere a la cantidad de población que existe en los lugares donde el negocio se desenvuelve. Por ejemplo, si nos desenvolvemos en un sector con menos población, es posible que la cantidad de consumidores sea considerablemente baja. La distribución principal de los productos será en tres ciudades en Viña del mar con 334.248 habitantes, Concepción 223.574 habitantes y Santiago, pero principalmente a Las Condes, Vitacura y La Reina con un total de 473009 personas (CENSO, 2017)

Estas cifras afectan de manera positiva a la demanda, debido a que la empresa distribuye a las ciudades más pobladas.

## 2.4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

### 2.4.1. Oportunidades

**Tabla 2.1:** Identificación de oportunidades.

Número	Factor	Descripción
10	Político	El gobierno de Chile se preocupa por crear un ambiente apropiado para hacer negocios. Además de tener la estabilidad política.
20	Económico	En Chile los factores económicos son positivos esto muestra un escenario muy atractivo para nuevas empresas. De los factores más importante se desprende el crecimiento económico de un 4,8 en 2018, el aumento del PIB y las bajas tasa de interés.
30	Ambiental	La creciente preocupación por el medio ambiente por parte del gobierno, por las empresas y de las personas en Chile
40	Sociocultural	Aumento en el consumo de los alimentos saludables en especial de los productos fortificados, además del interés del gobierno de Chile por programas de alimentación sanas y saludables.
50	Proveedores	Bajo poder de negociación de los proveedores en la industria. Debido al gran número de empresas que proveen de insumos básicos. de Chile.
60	Nuevos Competidores	Baja amenaza de entradas de nuevos competidores debido a las altas barreras de entrada.
70	Ingreso del consumidor	Los consumidores del producto tienen un alto ingreso, lo que les permite elegir productos de mayor calidad.
80	Los gustos y preferencias	El aumento de los gustos y preferencias por las bebidas vegetales en Chile.

Fuente: Elaboración Propia

## 2.4.2. Amenazas

**Tabla 2.2:** Identificación de las amenazas.

Número	Factor	Descripción
1A	Económico	Los tratados y acuerdo de Chile con el resto del mundo. Permiten el ingreso de competidores internacionales.
2A	Legal	Por la parte legislativa, Chile cuenta con muchas leyes por las cuales se deben regir las empresas desde normativas para los empleados, reglamento para las empresas productoras de alimentos. Además de las Instituciones que las fiscalizan.
3A	Clientes	Alto poder de negociación de los clientes dentro de la industria.
4A	Productos Sustitutos	La amenaza de los productos sustitutos es evidente, dado a que existen muchos y diferentes productos de otro negocio que satisfacen las necesidades de los clientes de la industria de las bebidas vegetales
5A	Rivalidad de los competidores	Se puede establecer que en la industria hay una alta rivalidad entre los competidores.
6A	Precio de sustitutos	Los precios de algunos de los bienes sustitutos son más atractivos. Debido a que son precios más bajos.
7A	Socio cultural	Existe un alza en la exigencia por parte de los consumidores que generan presiones a las empresas a través de instituciones gubernamentales que los apoyan.

Fuente: Elaboración Propia

## **2.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO (RECURSOS)**

### **2.5.1. Cadena de Valor**

#### **2.5.1.1 Actividades de soporte**

Infraestructura de la empresa: La empresa Vinatur cuenta con un Gerente general, Ingeniero comercial o profesional afín, que estará a cargo del control gerencial, planificaciones, entre otras actividades. La empresa tiene capacidad de gestión estratégica, capacidad financiera sólida y una capacidad productiva, que permite un eficiente desarrollo de funciones de las distintas áreas, siempre apoyado por personal calificado, que sigue los lineamientos estratégicos de Vinatur.

La empresa se preocupa por temas relacionado con el medio ambiente y seguridad de los trabajadores.

Administración de recursos humanos: Todos los postulantes deben pasar por un proceso de reclutamiento y selección para ser parte de la empresa. Aquí se buscan las personas más idóneas para el cargo. La empresa se preocupará de dar capacitaciones a su personal, estas tienen relación con higiene laboral, manipulación de alimento, seguridad, control y optimización de la producción industrial.

Los empleados recibirán mensualmente bonos por movilización y alimentación, Vinatur se preocupará de mantener buenas condiciones laborales. Además de la gratificación legal. Se realizarán actividades recreativas para fomentar el trabajo en equipo como fiestas de fin de año. En relación con la motivación de los trabajadores, la empresa realizará reconocimientos por logros. Las evaluaciones de desempeño a los trabajadores se realizarán semestralmente a través de la evaluación 360 grados la cual pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible. Cabe destacar la contratación del personal se rige bajo la normativa vigente del Código del Trabajo.

Desarrollo tecnológico: La empresa se preocupa de tener la tecnología necesaria en maquinaria, vehículos y herramientas para que se cumpla el correcto funcionamiento de cada proceso. Adicionalmente, la empresa posee dos camiones refrigerados de reparto con GPS, para llevarle un seguimiento. también tendrá diferentes plataforma digital o software, entre ellos una para llevar el registro de los pedidos.

Vinatur tendrá un ERP llamado Sap Business One, que vincula los departamentos de finanzas, recursos humanos y operaciones, Dentro de esto encontramos los módulos de Ventas y CRM, planeación y producción, inventarios, compras, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, bancos, finanzas, movilidad e inteligencia de negocios.

Vinatur contará con su página web para que los grupos de interés puedan ingresar, conocer los productos, promociones, precios, entre otra información de interés. Por otro lado, también se hará un fuerte uso de redes sociales, considerando la relevancia en los últimos años. Contando con una página de Facebook y un perfil en Instagram para tener más cercanía con los clientes.

Adquisiciones: La parte del abastecimiento de Vinatur tiene la finalidad de satisfacer una actividad complementación de la producción, como es la mantención y limpieza de la planta en general. En relación con la compra de la maquinaria de la línea de producción, será en el extranjero, ya que en Chile no se encuentran. Por otro lado, los vehículos utilizados como camiones, horquillas y camionetas se deben adquirir en la puesta en marcha de la empresa.

También es necesario adquirir equipamiento para las oficinas como los computadores, sillas, notebook, teléfonos, impresoras, todos estos materiales serán comprados en Chile.

Además, se utilizará electricidad, gas, combustible y agua. Debido a toda la adquisición que se requieren es que se necesita una alta inversión inicial.

### **2.5.1.2 Actividades primarias**

Logística de entrada: Vinatur posee una relación cercana con sus proveedores, estos deben contar con certificación de calidad, de organizaciones nacionales o internacionales, que sean reconocidas dentro del país, además de encontrarse cercanos de la zona donde se ubica la fábrica, lo que va a permitir un rápido abastecimiento, según la planificación de las compras, en función de la producción y el nivel de inventarios. Es importante mencionar que se va a tener proveedores de los envases, estos envases deben ser de calidad, aparte de ser ecológicos, reciclables y atractivos.

En la recepción de los insumos, existe el primer punto de control, donde se revisan los productos para verificar el estado en el que llegan, la cantidad, y se observa si calidad es igual a la pactada con el proveedor.

En caso contrario, se deben devolver estos insumos a los proveedores correspondientes de inmediato, y estos realizar otro envío acorde a los términos pactados. De este modo, ellos tienen a disposición el cargamento para venderlo, mientras hacen envío del cargamento que será utilizado por Vinatur. Así tanto proveedor como Vinatur no se ven afectados.

Los insumos deben ser almacenados en bodegas.

La empresa cuenta con un sistema de inventario amplio, que permite el eficiente control de las existencias de tal forma de mantener un stock ante las posibles variaciones de demandas, mermas, etc. El software Sap Business apoya esta gestión, ya que aquí se registran los flujos de entradas y salidas.

Operaciones: Vinatur cuenta con una fábrica ubicada en un punto estratégico en la región metropolitana, específicamente en Buin.

La empresa comenzará la producción de cuatro productos: bebidas vegetales de almendra, almendra cacao, arroz y avena. El proceso de producción es similar por lo que usa la misma línea de producción. Esta comienza con el lavado y remojo de la materia prima de cada bebida vegetal, en el caso del arroz y la avena antes de entrar a la línea de producción necesita de una cocción luego de esto comienza la molienda, el licuado, después de esto se hará un control de calidad para luego pasar a la desgasificación, al UHT, luego el enfriamiento y finalmente, la bebida vegetal es envasada y almacenada en la bodega de productos terminados para posteriormente distribuirlo. Dado los ingredientes utilizados para la elaboración del producto es que no contiene ningún sello. Como solo existe una línea de producción los productos podrían verse afectados por contaminación cruzadas con los ingredientes de los mismos productos. La mantención y limpieza de la maquinaria se hace diariamente. Una vez a la semana se hace el mantenimiento general de la planta.

Con respecto a la calidad, estos serán regidos mediante diferentes sistemas de gestión, entre ellos la norma ISO 9001 que nos certifica para garantizar a nuestros clientes altos estándares de calidad generando una ventaja con respecto a las otras empresas. Además, se registrará por la norma ISO 14001 enfocada en la gestión ambiental y OHSAS 18001 de seguridad laboral, en un periodo de 3 años.

Logística de salida: El almacenamiento de los productos terminados será en bodegas, en cajas que contienen doce bebidas vegetales de 1 litro, listas para transportarlas en los camiones.

Vinatur tiene un software especializado, que lleva el registro de los pedidos de los clientes a través de los vendedores que están repartidos. Esto permite tener una programación de la distribución, es decir, llevar los productos correspondientes a las ciudades que lo necesiten. Las ciudades en las que en el primer año se distribuirá serán en Santiago, Viña del mar y Concepción.

El canal de distribución de la empresa es detallista/indirecto-Corto, ya que se le entrega los productos a un mayorista y este se lo entrega al consumidor final. La distribución se realizará a supermercados y tiendas de conveniencia.

Marketing y ventas: Se dará a conocer los productos de Vinatur mediante una publicidad agresiva e informativa. Esta será mediante internet, a través de redes sociales como Facebook e Instagram en donde además de subir fotos de los productos ofrecidos se entrega información nutricional de las bebidas vegetales y sus ingredientes. También la empresa participará en ferias y exposiciones de comida saludable, bienestar y salud, Para darse a conocer.

La empresa cuenta con personas capacitadas para relacionarse con los clientes directos como supermercados y tiendas especializadas. Además, se puede conseguir el producto a través de la página web. La fijación de precio se hizo con la idea, que los precio de Vinatur sean competitivos en el mercado.

Servicio post venta: Con respecto al servicio post venta de Vinatur y como la empresa está basada en un producto alimenticios, cualquier desperfecto o inconvenientes que el consumidor tenga con el producto y que sea responsabilidad directa de la empresa, se procederá al cambio inmediato del producto.

Además, la empresa tiene una página web y un contacto telefónico para la atención de dudas, sugerencias y reclamos permitiendo a Vinatur la retroalimentación de los clientes.

## 2.5.2. Identificación de las Fortalezas

**Tabla 2.3:** Identificación de las Fortalezas

Número	Fortalezas
1F	Los productos ofrecidos por la empresa Vinatur son de alta calidad, y son considerados saludables.
2F	Vinatur cuenta con personal profesional y capacitado para todos las áreas y departamentos de trabajo.
3F	Riguroso control al momento de ingresar los insumos básicos para la elaboración del producto.
4F	La empresa mostrará una buena imagen y preocupada por el medio ambiente.
5F	La empresa está ubicada en un punto estratégico en Santiago. La que corresponde a un sector industrial.
6F	La empresa para ingresar al mercado utiliza una publicidad agresiva e informativa, ya que tiene varios medios de publicidad como redes sociales, revistas, ferias, entre otros
7F	Los productos no tienen sello
8F	Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer
9F	Entrega del producto en un envase ecológico y atractivo y reciclables.

Fuente: Elaboración Propia

### 2.5.3 Identificación de las Debilidad

**Tabla 2.4:** Identificación de las debilidades.

Número	Descripción
1D	La distribución física de los productos se concentra solo en tres ciudades.
2D	La empresa solo cuenta con un formato para comercializar los productos, los envases de un litro.
3D	La empresa no cuenta con trayectoria, ni posicionamiento, ya que es una marca no reconocida.
4D	Alta inversión Inicial.
5D	Poca variedad de los productos que ofrece la empresa.
6D	Existe posibilidad de contaminar los productos, con los ingredientes de otros productos, ya que solo existe una línea de producción.

Fuente: Elaboración Propia

## 2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

### 2.6.1. Ventaja Competitiva

A continuación, se utilizará el Modelo de la Matriz de Ventaja Competitiva propuesta por el Profesor Ernesto Fernández, se determinarán las ventajas competitivas de la organización. En la primera tabla se presentan las fortalezas de la empresa Vinatur, se las cuales serán clasificadas en aquellas “son percibidos por el cliente” y las que “no son percibidos por el cliente”

**Tabla 2.5:** Evaluación de las Fortalezas.

Fortalezas	Percibidos	No percibidos
1. Los productos son de alta calidad, y saludables.	x	
2. Personal profesional y capacitado.		x
3. Riguroso controles al momento de ingresar los insumos básicos.		x
4. La empresa se mostrará con una buena imagen y preocupada por el medio ambiente.		x
5. La empresa está ubicada en un punto estratégico en Santiago		x
6. Publicidad Agresiva e informativa	x	
7.- Los productos no tienen sellos	x	
8.- Condición financiera sólida		x
9.- Envases ecológicos y atractivo.	x	

Fuente: Modelo de la Matriz de Ventaja Competitiva

Ahora se muestra la una tabla similar, pero con las debilidades de la empresa, y se deben clasificar de la misma manera.

**Tabla 2.6:** Evaluación de las debilidades

Debilidad	Percibidos	No percibidos
1. La distribución de los productos se concentran solo en tres regiones.	x	
2. La empresa solo cuenta con un formato para vender el producto	x	
3. La empresa no cuenta con trayectoria, ni posicionamiento, ya que es una marca no reconocida.		x
4. Alta inversión inicial		x
5. Poca variedad de los productos que ofrece la empresa	x	
6. Existe posibilidad de contaminación cruzada		x

Fuente: Modelo de la Matriz de Ventaja Competitiva

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades percibidas se ponderan cada una de estas por el nivel de importancia que tienen para los consumidores y la diferenciación que tiene con los competidores, distinguiendo en muy alta; alta; baja y muy baja. El modelo no toma en cuenta las fortalezas o debilidades no percibidas por los clientes.

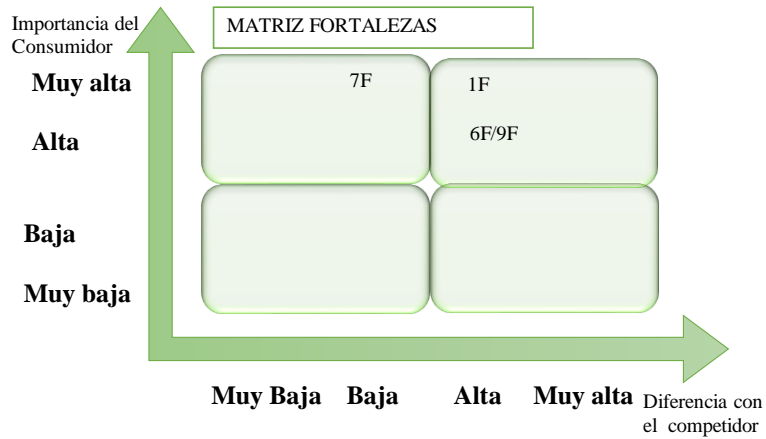
**Tabla 2.7:** Ponderación fortalezas y debilidad

Fuente: Modelo de la Matriz de Ventaja Competitiva

Atributos	Fortaleza o debilidad percibida	Importancia para el consumidor	Diferenciación con el competidor
1 los productos son de alta calidad, y saludables.	F	Muy alta	Alta
6. Publicidad Agresiva e informativa.	F	Alta	Muy alta
7.- Los productos no tienen sellos.	F	Muy alta	Baja
9.- Envases ecológicos y atractivos.	F	Alta	Muy alta
1. La distribución de los productos se concentran solo en tres regiones.	D	Alta	Baja
2. La empresa solo cuenta con un formato para vender el producto.	D	Alta	Alta
5. Poca variedad de los productos que ofrece la empresa.	D	Alta	Baja

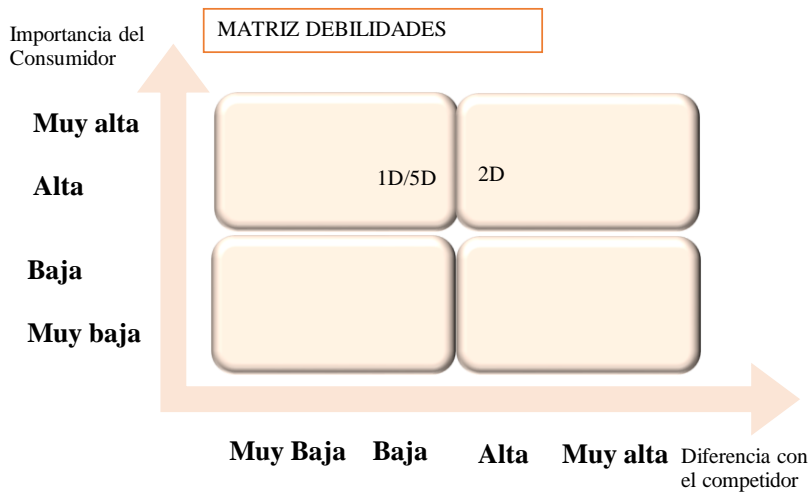
Posterior a este análisis, se construye la matriz de fortalezas y la matriz de debilidades. El eje de las abscisas corresponde a la perspectiva del competidor y el eje de las ordenadas corresponde a la perspectiva del cliente en el plano cartesiano.

**Figura 2.2:** Matriz fortaleza



Fuente: Elaboración propia

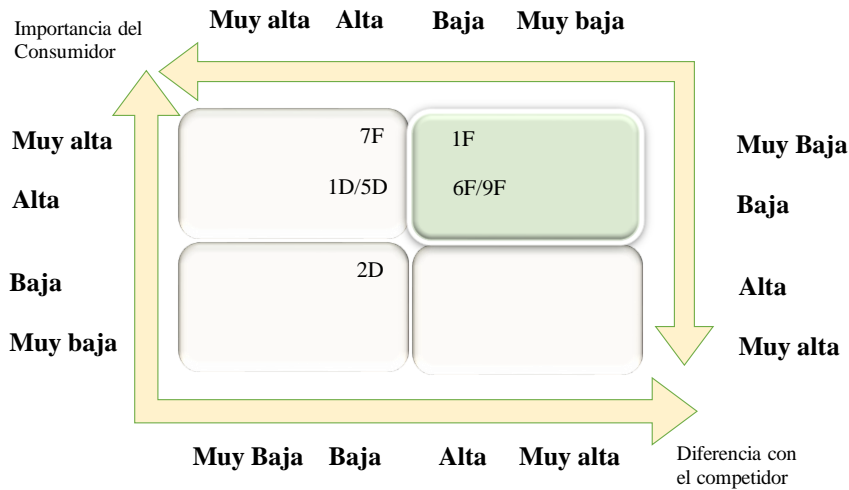
**Figura 2.3:** Matriz Debilidades



Fuente: Elaboración propia

Con los resultados de la matriz de fortalezas y de la matriz de debilidades se da origen a la matriz de la Ventaja Competitiva. El proceso consiste en combinar las matrices anteriores en un único plano.

**Figura 2.4:** Matriz de la Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia

Las bases de las ventajas competitivas se ubican en el cuadrante superior derecho, en el cual se ubican las fortalezas percibidas por los clientes con una gran importancia para los consumidores y que al mismo tiempo permiten que la empresa se diferencie significativamente de sus competidores.

En el caso de Vinatur las bases de ventaja competitiva corresponde a entregar un producto de calidad y saludable, contar con una publicidad agresiva e informativa y entregar el producto en un envase de vidrio ecológico y atractivo.

### 2.6.2. Cadena de Valor Proyectada

#### 1F: Entregar un producto de calidad y saludable

##### Actividades Primarias:

Logística de entrada: Los proveedores entregarán insumos de origen natural, libres de sustancias químicas y aditivos. Por lo que se realizará una supervisión constante a la vigencia de la certificación de los proveedores seleccionados.

Utilización de insumos únicos y naturales que nos permitirán tener alto estándares de calidad de nuestros productos.

Este punto da ventaja porque las exigencias de nuestros clientes son referidas a tener un producto más saludable y natural, los clientes están conscientes de que el consumo de bebidas vegetales de baja calidad puede ser perjudicial para la salud debido a la alta composición de productos químicos como conservantes, colorantes y saborizantes artificiales, entre otros. Y a su vez va en contra del estilo de vida de quienes buscan mantener una alimentación sana.

Este punto también nos da una gran diferencia con nuestros competidores, ya que nos preocupamos de que el producto final sea de la mejor selección porque consideramos que las materias primas son fundamentales para generar un producto de mejor calidad.

Operaciones: Vinatur se preocupará de conservar la calidad en cada etapa del proceso productivo, a través de capacitaciones para lograr una cuidadosa manipulación de insumos. Esto seguido con minuciosos controles en el proceso productivo para cumplir con las normas requeridas y las certificaciones correspondientes de gestión de calidad (ISO 9001) y gestión medioambiental (ISO 14001).

Para esto, se contará con maquinaria especializada óptima para la elaboración de los productos, siendo supervisado por profesionales competentes, el correcto funcionamiento y mantenimiento de las máquinas.

Conforme aumentan los años de experiencia de los trabajadores, se refleja un aumento y mejora en los controles de calidad.

También se controlará el stock necesario para cumplir con los objetivos de ventas, junto con implementar un eficiente sistema de control de inventario.

## **6F: Se tendrá una publicidad agresiva**

### **Actividad Primarias:**

Marketing y ventas: La empresa se preocupa de cumplir con las exigencias actuales del mercado por lo que realizará una intensa publicidad, se propone aumentar la publicidad constantemente, realizando una publicidad agresiva e informativa para llegar a más clientes potenciales, concentra sus esfuerzos en la difusión por redes sociales específicamente por Facebook e

Instagram, medio de comunicación que concentra mayor acceso a nuestro público objetivo, los Millennials para construir en ellos una identidad de marca.

Y contará con una página web, la cual permitirá la venta online de los productos, además de conocer los precios, promociones, descuentos, cotizaciones.

## **9F: Envases Ecológicos, reciclables y atractivos.**

### **Actividad primaria:**

Logística de entrada: Vinatur no sólo nos preocupamos del contenido, sino también en el envase de los productos, es por esto que utilizaremos proveedores de botellas de vidrio sigan los mismos valores de la empresa y realicen sus procesos de manera sustentable, ya que estas botellas pueden ser totalmente recicladas.

Por ser considerado por los consumidores como un envase más noble, los productos envasados en vidrio presentan mayor valor agregado

## **2.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, COMPETITIVO Y DE CRECIMIENTO**

### **2.7.1. Objetivos Estratégicos**

- Aumentar en un 0,5% la participación relativa del mercado cada año
- Establecer puntos de reciclaje dentro de la empresa durante el primer año, para generar conciencia sustentable.

### **2.7.2. Objetivos de Crecimiento**

- Lograr dominar un 5,5% del mercado nacional a finales del quinto año.
- Incorporar al menos dos nuevos productos a la línea de producción al tercer año.

### **2.7.3. Objetivos Competitivos**

- Realizar alianzas comerciales de distribución con cadenas de supermercado Jumbo y tiendas por conveniencias dentro del territorio nacional a partir del primer año.
- Incorporar nuevas tecnologías en el proceso productivos en el primer año para mejorar la calidad.
- Obtener certificación ISO 9001 el tercer año de operación.

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

### **2.8.1. Estrategia de Crecimiento**

Crecimiento intensivo a través de la penetración de mercado: Cuando se ponga en marcha la fabricación y comercialización de los productos Vinatur se utilizará como una estrategia de entrada, la estrategia de crecimiento intensivo a través de la penetración del mercado. Ya que se busca incrementar la participación relativa de la empresa en un mercado no saturado como es las bebidas vegetales. Para esto la función de marketing juega el rol más importante. La penetración de mercado se lograr mediante diferentes vías como, Es por esto que se realizará esfuerzos de marketing, tener publicidad a través de las redes sociales, página web. revistas especializadas y las ferias o eventos saludables. Mejorar los canales de distribución y comunicación para darnos a conocer a los potenciales clientes. También es fundamental generar convenios y alianzas estratégicas con las tiendas especializadas.

**Desarrollo de mercado:** Es importante para la empresa mejorar su cobertura, es por esto que también va a desarrollar una estrategia de crecimiento a través del desarrollo de nuevos mercados. Esto implica llegar a nuevas ciudades cada año, mediante supermercado o distribución directa en tiendas por conveniencia. Realizando a su vez mejoras continuas en los canales de distribución. Para lograr llevar a cabo esta estrategia será fundamental identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución dentro del territorio nacional y con esto mejorar la calidad de vida de más personas. Vinatur posee capital y los recursos humanos necesarios para realizar esta expansión. Además de tener capacidad productiva.

**Desarrollo de productos:** Para el tercer año la empresa implementará una estrategia de desarrollo de productos. Debido a que Vinatur compite en una industria de rápido crecimiento, se introducirá nuevos productos en los mercados existentes. Se creará la bebida vegetal de arroz cacao y la bebida vegetal de avena cacao, esta última no se encuentra en supermercado.

### **2.8.2. Estrategia Competitiva**

Estrategia de enfoque en diferenciación: La estrategia dirigida de diferenciación. Debido a que Vinatur se concentra en un pequeño segmento de compradores rentables y con alto potencial. Y también se enfoca en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia. Debido a que el producto tendrá una excelente calidad a precio medios.

El producto está orientado exclusivamente a aquellos grupos de personas que buscan una alternativa más saludable para reemplazar las leches. Y así poder mejorar su calidad de vida y alimentación.

### **2.8.3. Estrategias Fuente de Ventaja Competitiva**

**Proceso de control de calidad:** Hacer un seguimiento constante del producto en su fase de producción y distribución, nos asegura que el producto sea de calidad y distintivo, permitiendo una diferenciación con respecto a la competencia. Además de realizar las actividades de la empresa bajo los estándares de las normativas ISO9001.

**Características y desempeño del producto:** Entregar un producto saludable, de origen natural y sobre todo de calidad, capaz de satisfacer al consumidor.

**Venta y marketing:** Mediante el uso de las redes sociales, ferias y eventos saludables se dará a conocer las bebidas vegetales y la diferencia de calidad de la marca Vinatur. Con el objetivo que los consumidores prefieran la marca.

**Habilidades y experiencia personal:** Uso de personal experimentado y calificado en el rubro alimenticio, de tal forma que a medida que pasa el tiempo nuestro personal irá ganando más experiencia. La empresa realizará capacitaciones para el desarrollo personal de los trabajadores. Como resultado generamos un buen servicio al cliente, el cliente reconoce la marca y se genera un marketing boca a boca.

**Insumos de calidad:** Utilización de insumos específicos que aseguran que el producto sea de calidad y reconocido como tal por el cliente, permitiendo una distinción en el producto.

### **3. PLAN DE MARKETING**

#### **3.0 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING:**

- Aumentar un 4,2% anual el nivel de ventas de todos los productos asociados a la marca Vinatur.
- Alcanzar al menos el 12% de las ventas por medio de la página web durante el primer año.
- Alcanzar un 5% de participación relativa de mercado nacional a finales del cuarto año.
- Ampliar la cobertura de mercado sumando al menos una ciudad anual comprendida entre la región de Valparaíso y la región del Biobío de manera de llegar a todos los puntos de venta posible, en un plazo de 5 años.
- Alcanzar 20 mil impresiones en el perfil de Instagram mensualmente a partir del desarrollo del concepto “Bebidas vegetales Vinatur para una vida natural”
- Aumentar un 3% mensual la cantidad de seguidores en Instagram y Facebook.
- Generar al menos 2 convenios anuales con instituciones privadas para promover los productos dentro de hábitos y estilos de vida saludables.
- Incorporar dos productos nuevos a partir del tercer año.

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

El producto que la empresa ofrecerá al mercado chileno serán bebidas vegetales de producción 100% nacional, elaborada a partir de alimentos totalmente naturales capaz de satisfacer la necesidad de los consumidores que optan por un estilo de vida más saludable y de aquellos que presentan algún tipo de alergia alimentaria y buscan un reemplazo a la leche tradicional.

El producto se origina bajo un nivel de producción sustentable y de calidad, de tal manera que se logre un equilibrio entre la necesidad de los clientes y el cuidado de los recursos naturales.

Es un producto sustentable porque durante toda su cadena de producción utiliza los recursos naturales, humanos, y económicos de la manera más eficiente, inteligente y responsable posible. También es diversificado porque se ofrecen diferentes variedades de sabores y porque presenta un empaque atractivo y personalizado.

Y por último es un producto que se enfoca en la vida saludable ya que no presentan lactosa, son productos reducidos en azúcares y están hechos a base de ingredientes naturales.

## 3.2 MARKETING ESTRATÉGICO

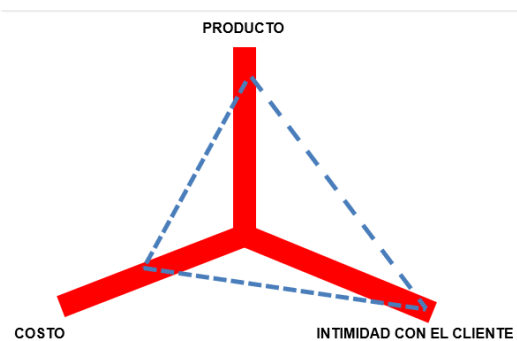
### 3.2.1 Propuesta de valor de la empresa

Las bebidas vegetales que Vinatur ofrece al mercado nacional representan una atractiva opción para aquellos clientes que presentan un estilo de vida saludable.

Por eso, el producto está diseñado para ofrecer una solución a los problemas de los consumidores y satisfacer sus necesidades favoreciendo la intimidad con los clientes a través de una mejor solución total de los productos.

Con esta propuesta los clientes logran un producto a la medida y de excelente calidad, que, si bien tiene un costo mayor en relación con los productos ofrecidos por la competencia, se logra compensar satisfaciendo sus necesidades en particular.

**Figura 3.1:** Ejes de valor



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado se hará solamente según las características que son relevantes para determinar el público objetivo.

La primera segmentación será geográfica para conocer la cantidad total de personas pertenecientes al mercado nacional. Luego se hará una segmentación demográfica para acotar al público de acuerdo con las edades y clasificación socioeconómicas. Y por último una segmentación conductual para determinar el comportamiento de los consumidores y sus hábitos de consumo.

3.2.2.1 Geográfica: Las bebidas vegetales de Vinatur se comercializarán por todo Chile, por eso, según los resultados arrojados por el censo 2017, se considera en primer lugar la población chilena de 17.574.003 habitantes,7, de los cuales 8.601.989 (48,94%) son hombres mientras que 8.972.014 (51,05%) son mujeres. (Instituto Nacional de Estadística, censo 2017)

### 3.2.2.2 Demográfica:

3.2.2.2.1 Edad: En relación con la clasificación etaria de la población chilena es posible afirmar que esta se divide en tres grandes grupos de edad, que según el último censo realizado estos serían: (Instituto nacional de estadística, Censo 2017)

- Menores de 15 años: 20.1%
- 15 a 64 años: 68.5%
- 65 o más años: 11.4%

El rango etario en el cual Vinatur se enfocará será en los últimos dos, en donde 12.055.766 habitantes corresponden a personas entre los 15 y 64 años, y 2.003.436 habitantes corresponden a personas de 64 años y más.

Por lo tanto, la población total considerada en este segmento sería 14.059.202 habitantes.

3.2.2.2.2 Clasificación socioeconómica: El estudio más reciente con relación a la estratificación socioeconómica de Chile fue hecho por la Asociación de Investigadores de Chile en el año 2015, esta nueva medición calcula el grado de bienestar relativo de un hogar chileno y contempla siete categorías diferentes: AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E, de acuerdo con el ingreso per cápita equivalente, nivel educacional y ocupacional del principal sostenedor. (Asociación de investigadores de Mercado, AIM, nueva clasificación socioeconómica, 2018)

Las categorías utilizadas para esta segmentación son (Anexo 1, distribución socioeconómica).

- AB: Con ingresos promedio por hogar desde \$6.452.000. Representa el 3% de los hogares del Gran Santiago y el 1% nacional.

Está compuesto en 99% por profesionales con estudios universitarios que, además, en un tercio de los casos tienen títulos de postgrado. Ocho de cada diez tienen al menos un vehículo.

- C1a: Refleja al segmento medio acomodado con un ingreso promedio del hogar que parte en \$2.739.000. Representa al 6% de la población nacional. El 80% del C1a reside en ciudades de más de 100.000 habitantes y el 54% en el Gran Santiago. El 84% compra autos nuevos.
- C1b: Refleja la clase media emergente con ingresos desde \$1.986.000. Representa al 6% de la población total. El 77% del C1b vive en ciudades de más de 100.000 habitantes y el 44% en el Gran Santiago. El 51% compra autos nuevos.
- C2: Representa el 12% de la población nacional. El ingreso mensual promedio de este grupo es de \$810.000. El 73% del C2 vive en ciudades de más de 100.000 habitantes y el 43% en el Gran Santiago

3.2.2.3 Psicográficas: En Chile, las personas están cada vez más motivados por llevar una alimentación saludable. Uno de los atributos que hoy más les interesa a los chilenos preocupados por su estilo de vida es específicamente eso, que sea saludable, y eso es a lo que principalmente apuntan nuestros productos.

Según un estudio realizado por la fundación Chile en su edición “Chile saludable”, para el 53% de los chilenos es relevante a la hora de elegir sus alimentos que estos sean naturales y libre de colorantes artificiales.

Ese 53% corresponde a 1.862.844 habitantes sobre los 15 años que sean de estratos socioeconómicos AB, C1a, C2b y C2.

### **3.2.3 Mercado Objetivo**

El público objetivo al cual nuestra empresa apunta está conformado por las personas que viven en Chile, mayor a 15 años, de los segmentos socioeconómicos AB, C1a, C2b, y C2.

Como se trata de productos de origen vegetal, nuestro público objetivo también comprende a aquellos clientes que presentan algún un estilo de vida saludable. Además, se apunta a la generación de los Millenials, quienes se caracterizan por ser adictos a sus smartphones, son usuarios activos de Instagram y más del 40% realiza compras por internet, lo cual permite una mejor estrategia de comunicación.

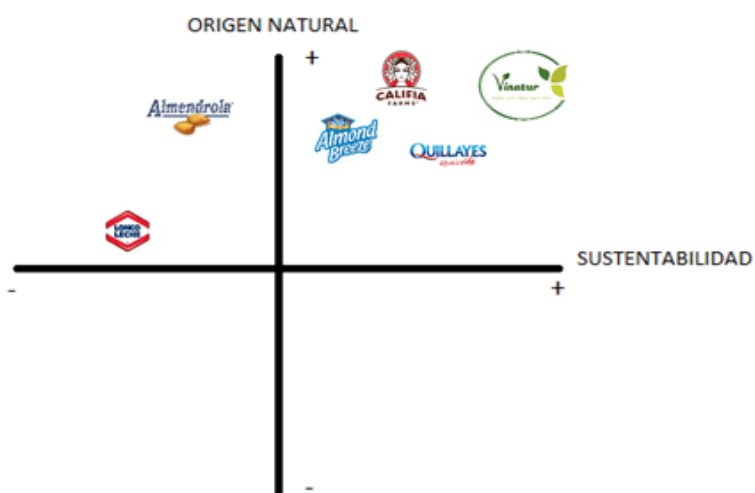
Se excluyen los menores de 8 años y embarazadas, salvo indicación profesional competente, ya que no reemplaza una alimentación balanceada.

### 3.2.4 Posicionamiento

VINATUR busca posicionarse como “una de las principales bebidas vegetales de producción nacional orientada a las personas que llevan un estilo de vida saludable y natural, y que reconocen la sustentabilidad como parte fundamental para atender las necesidades humanas, conservando y mejorando el uso de los recursos.”

Además, se espera que el cliente identifique los productos de Vinatur como productos de calidad y que entregan confianza para ser consumidos.

**Figura 3.2:** Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

### **3.2.5 Demanda Potencial**

Para el cálculo de la demanda se consideró el análisis de factores con influencia para el producto a comercializar.

Como se trata de un producto que recientemente se está incorporando en el mercado nacional, la información y los datos necesarios para algunos análisis es muy limitada y difícil de conseguir, por lo que fue necesario en algunos casos trabajarlos en función de otros datos existentes.

En primer lugar, se consideró el crecimiento de la industria de los últimos periodos, el cual corresponde a un 4.2% y que se mantiene constante durante los años de evaluación, dato obtenido de Euromonitor.

Se analizó además el crecimiento tendencial del PIB en base al informe de política monetaria (IPOM) donde para año 2019 (año 2) se consideró un PIB de 3.75%, valor promedio obtenido de los rangos de proyección considerados que estiman un crecimiento entre 3.25% y 4.25%. De la misma forma se proyecta para el tercer año, donde los rangos de proyección son 2.75% y 3.75%, obteniendo un promedio de 3.25%.

La estimación tendencial del PIB de los siguientes años es de 3.2%, con un rango de 2.8% y 3.6% todo esto dependiendo de los distintos escenarios de sensibilidad. (Banco central, informe de política monetaria, 2018)

Otro factor que considerar es el público objetivo obtenido de la segmentación de mercado, el cual arrojó un total de 1.862.844 personas para el primer año. Esta segmentación consideró los factores mostrados a continuación: (Anexo 49, Segmentación público Objetivo)

Se consideró, además, la participación de mercado que la empresa estima para el primer año que sería un 3.5%, y lo que pretende lograr para el quinto año que sería un 5.5%.

La tasa de crecimiento de consumo promedio es otra variable que se tomó en cuenta para la estimación de la demanda, pero, ante la falta de información relevante en Chile se tomó como supuesto la tasa de crecimiento de consumo de las bebidas vegetales de España correspondiente a un 7.8% debido a que ambos países presentan características similares que son relevantes para este análisis, como el PIB Per cápita y que ambos países pertenecen a grupos como la OCDE, FMI y la ONU. (Consultora IRI, 2018)

Otro supuesto que se tomó en cuenta es el consumo promedio por persona en litros de la leche desnatada en España, ya que al no existir datos concretos de la tendencia de consumo de bebidas vegetales en Chile y en España, se consideró el producto con mayor similitud, en este caso la leche desnatada ya que al igual que las bebidas vegetales, presenta un alto nivel nutricional y se ofrece como una alternativa saludable a la leche entera. Este valor correspondiente a la tendencia de consumo promedio es de 19.74 litros para el primer año, el cual se va incrementando año tras año en relación con la tasa de crecimiento de consumo. (statista, evolución anual del volumen de leche desnatada consumida per cápita en España, desde 2000 hasta 2017)

**Tabla 3.1:** Estimación de la demanda

**ESTIMACIÓN DE DEMANDA**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Crecimiento de la industria	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%
PIB		3,75%	3,25%	3,20%	3,20%
Público objetivo	1.862.844	1.941.084	2.022.609	2.107.559	2.196.076
Demanda proyectada (atender)	3,5%	4,00%	4,50%	5,00%	5,50%
Tasa de crecimiento de consumo	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%
Consumo por persona (litros)	19,74	21,28	22,94	24,73	26,66
<b>Demanda Potencial (litros)</b>	<b>1.287.039</b>	<b>1.714.187</b>	<b>2.155.754</b>	<b>2.689.260</b>	<b>3.322.860</b>
<b>Consumidores</b>	<b>65.200</b>	<b>80.555</b>	<b>93.975</b>	<b>108.750</b>	<b>124.649</b>
<b>Producción aumentada por mermas</b>	<b>1.306.345</b>	<b>1.739.900</b>	<b>2.177.312</b>	<b>2.716.153</b>	<b>3.356.088</b>

### 3.2.5.1 Participación de mercado

Este índice de competitividad indica que tan bien se desempeña el producto dentro del mercado en relación con los competidores. Por eso la estimación de la participación de mercado se realizó en base al crecimiento de la industria y a lo que la empresa pretende abarcar de ese mercado.

Se consideró un 4.20% como el crecimiento promedio de la industria de las bebidas vegetales, dato obtenido desde Euromonitor. En relación con esto, Vinatur en el primer año pretende tener una participación de 3.50% con tasas proporcionales de crecimiento del 0.5%, para así al tercer año ya estar sobre el crecimiento de la industria y cumplir con los objetivos propuestos de alcanzar un 5% de participación de mercado al quinto año.

Todo esto mediante esfuerzos adicionales de marketing en publicidad que permitan expandir la participación de mercado cada año.

### 3.2.5.2 Pronóstico de ventas

**Tabla 3.2:** Pronóstico de ventas

UNIDADES DEMANDADAS (LITROS)								
	RAZÓN AÑO 1 Y 2	RAZÓN AÑOS 3 AL 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
BEBIDA ALMENDRAS	30%	24%	391903	521970	522555	651877	805461	
BEBIDA ALMENDRAS CACAO	30%	24%	391903	521970	522555	651877	805461	
BEBIDA AVENA	20%	18%	261269	347980	391916	488908	604096	
BEBIDA ARROZ	20%	18%	261269	347980	391916	488908	604096	
	100%		<b>1306345</b>	<b>1739900</b>				
BEBIDA AVENA CACAO		8%			174185	217292	268487	
BEBIDA ARROZ CACAO		8%			174185	217292	268487	
		100%			<b>2177312</b>	<b>2716153</b>	<b>3356088</b>	
<b>INGRESOS</b>			<b>\$3.853.716.943</b>	<b>\$5.132.705.478</b>	<b>\$6.383.878.066</b>	<b>\$7.963.760.499</b>	<b>\$9.840.051.142</b>	
<b>COSTOS</b>			<b>\$2.439.182.620</b>	<b>\$3.248.709.280</b>	<b>\$3.962.010.599</b>	<b>\$4.942.529.161</b>	<b>\$6.107.006.824</b>	

Fuente: Elaboración propia

## 3.3 MARKETING OPERATIVO

### 3.3.1 Estrategia de producto:

#### 3.3.1.1 Niveles de Producto

**Producto Esencial:** Se presenta como un líquido de color blanco y opaco de sabor ligeramente dulce y saborizado con almendras, avena o arroz. Como excepción a esto se encuentra el sabor almendra/cacao que solo se diferencia en su coloración un tanto marrón.

Cada variedad de este producto se caracteriza por su frescura y calidad, y destacan porque solo se endulzan con Stevia.

**Producto Genérico:** Bebidas vegetales de origen natural sustitutas de la leche de vaca que se presentan en envases de vidrio de 1000 ml, estampadas con el nombre de la empresa.

**Producto Esperado:** Alto nivel de excelencia en uso de materia prima de primera selección cosechada específicamente en la zona central y la región de la Araucanía. Además de un proceso productivo limpio que cumpla con todas las normativas de sanidad y certificaciones para entregar un producto de calidad y no dañino para su salud.

**Producto Aumentado:** Se dispondrá de un sitio web donde se mostrarán todos los datos asociados a los productos como información nutricional de cada una de las variedades y los beneficios que aporta.

Se podrán realizar compras online, seguimientos de compra, ver puntos de venta establecidos donde están los productos y realizar reclamos o sugerencias.

También habrá una sección denominada “mi Vinatur”, en la cual podrán encontrar recetas y principalmente poder llevar un seguimiento del consumo propio, cuanto es recomendable para cada cliente, conteo de calorías, y una serie de funciones para mantener una vida sana y equilibrada.

Por tal motivo, cada caja tendrá incorporado en su exterior un código QR, que al momento de ser escaneado por cada consumidor lo derivará a su cuenta personal “mi Vinatur”, o si es un cliente nuevo lo incita a crear su propia cuenta.

Además, se incluye el servicio de post venta en donde cualquier inconveniente que el consumidor tenga con el producto y que sea responsabilidad directa de la empresa, se procederá al cambio inmediato del producto.

**Producto Potencial:** Incorporación de productos nuevos en el tercer año y evaluación de la ampliación de la gama de productos a partir del sexto año. De esta manera se agregarán nuevos sabores de bebidas vegetales, y subproductos de estas, como la mantequilla de almendra.

Los productos incorporados al tercer año serán:

Bebida de arroz / cacao

Bebida de avena / cacao

### **3.3.1.2. Marca**

#### **Nombre de la marca:**

VINATUR, es el nombre de la marca escogido por todos los gerentes que forman parte de la empresa. El nombre fue escogido en base a los beneficios y atributos a los cuales apuntan los productos, donde si bien son varios los importantes, se optó por los dos más relevantes que describen de forma sintetizada lo que se pretende ofrecer: una vida natural. Al combinar estos dos grandes atributos, se obtuvo un nombre fácil de pronunciar y memorizar, que sugiere a los clientes el beneficio asociado a los productos y que puede llegar a ser perdurable en el tiempo.

VI: vida

NATUR: natural

VINATUR, siempre irá acompañado de un slogan que refleja y describe el nombre de la marca, por eso, la marca de bebidas vegetales de producción 100% nacional es VINATUR “*para una vida natural*”.

El costo asociado a la inscripción de la marca en el instituto nacional de propiedad industrial (INAPI) es de \$144.480. (Anexo 2, tasas asociadas al registro de marca)

**Tabla 3.4:** Detalle inscripción de

COSTO INSCRIPCIÓN DE MARCA	
Presentación de solicitud	\$ 48.160
Registro	\$ 96.320
Total	\$ 144.480

costos de  
marca

Fuente: Elaboración propio

### Diseño de logotipo:

El logotipo de Vinatur está compuesto por los siguientes elementos:

- El nombre de la marca escrita en color verde oscuro que representa el origen natural de los productos y su frescura. La primera letra del nombre simboliza la hoja de una planta, la cual destaca y esclarece aún más el propósito o beneficio al cual se apunta de llevar una vida natural.
- Bajo el nombre de la marca se identifica el slogan, “*para una vida natural*”, el cual también está escrito en otra tonalidad de color verde, representando lo natural de los productos.

- Alrededor del nombre de la marca y del slogan se encuentra un círculo de color verde. Este círculo representa el ciclo de la vida y la unidad colectiva de la empresa.

**Figura 3.3:** Logotipo



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.1.3 Packaging

**Envase primario:** El formato mediante el cual los productos de Vinatur se comercializarán al mercado nacional será mediante un envase de vidrio de 1000 ml (1 litro), el cual tiene una boca Twist Off que facilita el abrir y cerrar de la botella. (Anexo 3, cotización botella de vidrio) (Anexo 4, cotización tapas)

Este envase representa una imagen atractiva que se destaca en las estanterías lo cual es muy valorado por los clientes.

Se presenta en una forma delgada, que no necesita refrigeración, y es rentable y eficiente en términos energéticos.

De este modo, se satisface las demandas de los consumidores de envases extraordinariamente funcionales y a la moda.

Sus dimensiones son:

- Altura: 243 mm
- Diámetro interior boca: 29,80 mm

- Diámetro mayor: 91,10 mm
- Peso: 505 gr
- Capacidad: 1 litro

En cuanto al etiquetado del envase, este presenta una etiqueta delantera y trasera, las cuales contienen la información necesaria para que el cliente tenga conocimiento de los productos que va a consumir.

La delantera muestra las características generales del producto, el logotipo de la empresa, el sabor del producto y detalles específicos que incentivan el consumo por parte del cliente, como el sello que indica que es endulzado con Stevia, producto 100% chileno, no contiene lactosa y es 100% vegetal.

La etiqueta trasera muestra la tabla nutricional del producto y los datos de la empresa, como dirección, fono de contacto y correo electrónico.

Adicionalmente cada una de las etiquetas que presentan estos productos estarán codificadas por colores, donde las bebidas saborizadas con cacao serán de tonalidades café y las tradicionales serán de color verde.

**Figura 3.4:** Diseño de envases



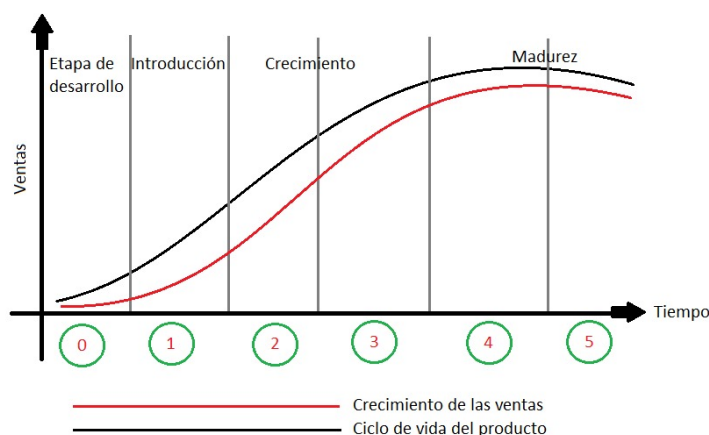
Fuente: Elaboración propia

**Envase de embarque:**

Corresponde al envase en el cual cada botella de vidrio se almacenará para ser transportada y distribuida a cada lugar de comercialización. Este tipo de envase será una caja de cartón 12-C de medidas 580x320x265 mm que en su parte exterior llevará los datos generales de la empresa y la descripción de su contenido interior.

**3.3.1.4 Ciclo de vida del producto**

**Figura 3.5:** Ciclo de vida de los productos Vinatur



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2 Estrategia de comunicación

#### 3.3.2.1 Objetivos:

- Informar al mercado sobre los productos comercializados por Vinatur, donde se venden y los beneficios que trae su consumo, durante los 6 primeros meses.
- Afianzar relaciones con instituciones privadas a través de participación en eventos y actividades sociales desde el primer año.
- Persuadir a los consumidores que las bebidas vegetales de Vinatur no son comprables con ningún otro producto de su clase debido a su envase único y original, a partir del primer año.
- Recordar a los clientes de Vinatur las ventajas de consumir estos productos debido a sus altos componentes nutricionales y su origen 100% natural, a partir del segundo año.
- A partir del tercer año, informar sobre los nuevos productos que Vinatur lanzará al mercado nacional y donde se venderán.

#### 3.3.2.2 Publicidad:

Está basada en los resultados positivos que entregan los productos, por tal motivo todo mensaje publicitario tendrá el énfasis puesto en los beneficios que se entregan.

La publicidad se hará mayoritariamente a través de medios digitales que requieren uso de internet, ya que se sabe que en Chile existe una penetración de internet superior al 77% según un estudio de Reuters Institute Digital News Report 2018.

Las plataformas digitales utilizadas serán:

### **Página Web propia:**

La página web de la empresa será una de las principales fuentes de información para el cliente. Aquí encontrarán datos relevante de cada producto y de la empresa en general, como información sobre los beneficios que aporta a la salud de los consumidores cada uno de los productos, los puntos de venta a lo largo del país donde se comercializan estas bebidas vegetales y comunicar diferentes aspectos corporativos de Vinatur como organigrama de la empresa, valores de la compañía, visión, misión y descripción de los procesos productivos para que los clientes puedan saber más de nosotros y se sientan confiados de los productos que consumen. (Anexo 5, Costo creación página web)

Adicionalmente en el sitio web podrán encontrar acceso directo a las cuentas personales de cada cliente registrado, donde podrán observar beneficios especiales, recetas preparadas en base a estas bebidas vegetales, entre otros.

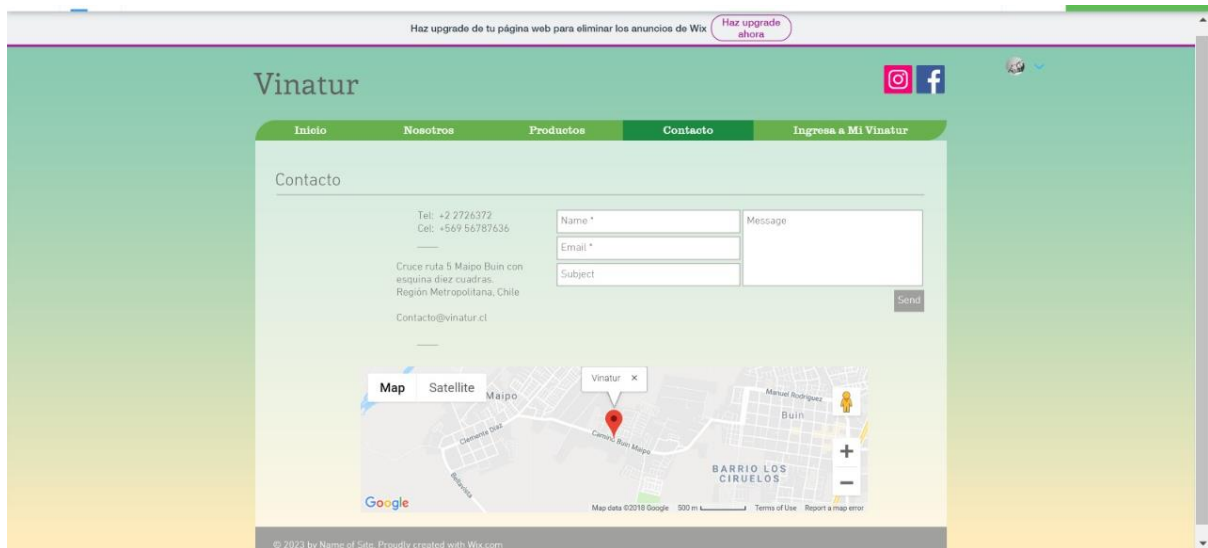
Además, en la página web se podrán realizar compras online de todos los productos ofrecidos y hacer un seguimiento de la compra. El sitio web de la empresa será: [www.vinatur.cl](http://www.vinatur.cl)

La página web de Vinatur se irá actualizando todos los años de tal forma de ir agregando nuevas funciones que hagan más atractivo el uso del sitio para los clientes.

La tarifa de inscripción de dominio de la página web por 5 años tiene un costo de \$44.505 y, por lo tanto, se considera un costo anual de \$8.901. (Anexo 6, dominio página web)

El hosting tiene un costo de \$249.900 + IVA (\$297.381) anual. (Anexo 7, diseño de productos en página web) (Anexo 8, características generales)

**Figura 3.6:** Página web de la empresa



### **Redes Sociales:**

Es en donde más se enfatiza y se enfoca la publicidad de estos productos, ya que el público objetivo al cual Vinatur apunta está constantemente interactuando por diferentes redes sociales siendo las que más predominan Instagram y Facebook.

Por eso se creará un perfil de Instagram y un fan Page en Facebook, donde constantemente se irán haciendo publicaciones para informar a los clientes sobre actividades que realiza la empresa, eventos, concursos y para resaltar características de los productos. Además, se mostrarán videos interactivos de los beneficios de los productos para atraer mejor la atención de los usuarios. El uso intensivo de las redes sociales permitirá incrementar rápidamente la visibilidad de los productos y llegar a una gran audiencia potencial el primer año ya que es una marca nueva que entra al mercado.

Adicionalmente, tanto en Instagram como en Facebook se mostrarán anuncios pagados para publicitar la página web y diferentes promociones. La forma de estos anuncios será:

Instagram: Se llevará a cabo una publicidad de tipo masiva para el año cero (un mes antes del lanzamiento de los productos), con la finalidad de promocionar Vinatur de la manera más amplia posible y poder llegar a las mayorías de los usuarios activos en Instagram y así informar sobre los productos que entraran al mercado. Este tipo de publicidad contempla anuncios con

un alcance estimado de 410.000 – 780.000 personas por un costo de \$15.000.000 para cada mes donde será utilizada. (Anexo 9, Alcance y estimación masiva)

Este tipo de publicidad masiva también será utilizada en el tercer año cuando se lancen al mercado los nuevos productos que Vinatur ofrecerá, que serán las bebidas de arroz/cacao y las bebidas de avena/cacao y se mantendrá activa para los años siguientes como forma de recordar a los consumidores el consumo de los productos y fortalecer la comunicación con estos. Este tipo de publicidad masiva por Instagram será utilizado solo una vez al año.

Adicionalmente para los años uno y dos se utilizará un costo total de \$30.000 durante 30 días para anuncios con un alcance estimado de 17.000 - 45.000 personas. Y A partir del tercer año se intensifican los esfuerzos de publicidad logrando un alcance estimado de 23.000 - 60.000 personas por un costo de \$45.000 mensual.

Estos anuncios pagados

Perfil de Instagram: [vinatur.chile](https://www.instagram.com/vinatur.chile)

**Figura 3.7:** Diseño perfil de Instagram

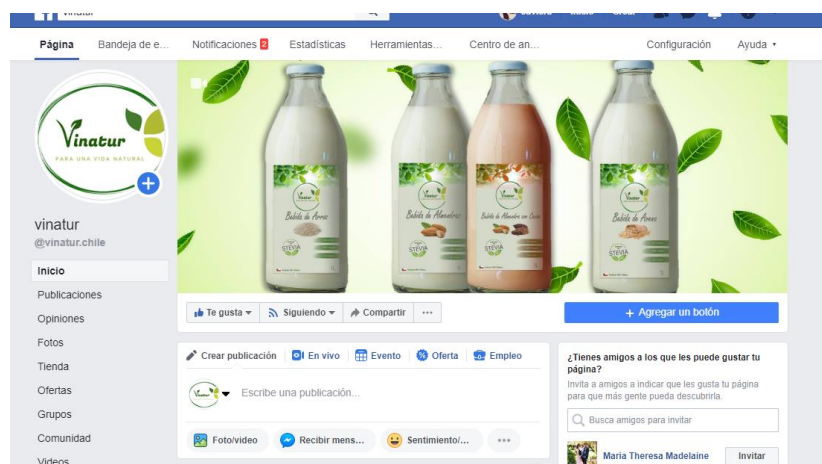


Facebook: El importe real gastado por día será de \$3500, equivalentes a \$105.000 mensuales. Este costo es para promocionar los Me gusta de las publicaciones, estimando 664 - 3.028 likes por día. (Anexo10, Estimación y costos)

Adicionalmente se pagará por la promoción de publicaciones que corresponde a \$20.000 por 7 días estimando un alcance de 4.374 - 18.744 visualizaciones al día. Estas promociones se lanzarán mensualmente.

Fanpage: Vinatur

**Figura 3.8:** Fanpage de Facebook



### **Publicidad en revistas especializadas:**

Las revistas son un medio muy interesante de llegar a las personas a las que se quiere llegar, por eso Vinatur hará su publicidad en la revista bienestar y salud, una revista dedicada a hombres y mujeres entre 21 y 72 años que se preocupan de su salud, así como de su crecimiento personal y mejorar su calidad de vida. La publicidad en esta revista se hará mediante un aviso publicitario vertical de 5.6 cm de ancho por 7.4 cm de alto, es de decir 1/9 de la página. Esto tiene un valor de \$50.000 por cada edición y se realizará una publicación mensual. (Anexo 12, cotización)

A partir del tercer año se intensifica la publicidad por este medio, debido al aumento de la demanda, por eso además del aviso publicitario de 1/9 de página se incorporará una publicación en la revista de 1/2 de la página más un artículo o entrevista por un costo de \$280.000 por publicación la cual se hará cada semestre. Esto también incluye:

- Banner una la página web [www.revistabieneestarysalud.cl](http://www.revistabieneestarysalud.cl)
- Uso de las redes sociales
- Aporte de contenido ilimitado para la página web.

Cada uno de los artículos van con el nombre de la empresa y datos de contacto. Además de compartirlos por todas las redes sociales.

#### **Endorsement:**

Esta es una técnica muy utilizada por redes sociales para la publicidad de un producto. Este método se basa en contratar a un personaje conocido del plano nacional, para que esta persona se comprometa a promocionar los productos de esta marca, de manera de darle más credibilidad a lo que se está ofreciendo. Este tipo de publicidad se hará principalmente en Instagram ya que es la plataforma donde más tiene acceso el público objetivo al cual se apunta.

Esta técnica se realizará mediante el canje de los productos Vinatur a cambio de la publicidad. Las personas consideradas para este medio serán personajes famosos e importantes de Chile que tengan una gran cantidad de seguidores y que su estilo de vida sea compatible con los que Vinatur ofrece, es decir, personas que se preocupen por llevar una vida sana.

#### **Posters:**

Se crearán posters publicitarios los cuales estarán instalados en los diferentes puntos de comercialización de los productos Vinatur, la finalidad de este poster es informar a los consumidores que en ese lugar se encuentran los productos a la venta. Adicionalmente estos posters se utilizarán en los distintos eventos donde la empresa actué como auspiciador.

El costo del diseño e impresión de los posters de 61 x 90 cm es de \$1.000.000 para 200 unidades. Este costo será igual para el primer y segundo año, ya que a partir del tercer año se incrementa la cantidad de posters, debido a que se incorporan nuevos productos y se intensifican los puntos de distribución. Este costo a partir del tercer año es de \$1.500.000 para 300 unidades. (Anexo 13, cotización poster)

**Figura 3.9:** Modelo de posters publicitario

Fuente: Elaboración propia



### 3.3.2.3 Relaciones públicas:

Será fundamental para la empresa las relaciones públicas para entregar información de la organización, de las actividades, afianzar lazos y para atraer posibles compradores.

Por eso se enfatizará en establecer relaciones con los consumidores, empleados, instituciones privadas y con el público en general.

**Externas:** Para esto se realizarán alianzas estratégicas con grupos específicos ofreciendo auspicio en diferentes actividades relacionadas con la vida sana, como actividades deportivas, ferias de alimentación para veganos y vegetarianos, congresos de salud, entre otros. De esta forma la empresa dará asistencia económica a eventos específicos de diferentes instituciones con la finalidad de lograr presencia, imagen y notoriedad en el mercado, permitiendo la difusión de la marca, de los productos ofrecidos y especialmente cercanía y conocimiento de la empresa. El monto destinado para auspicios será de \$25.000.000 anuales para el primer año, los cuales serán distribuidos en diferentes eventos e irán aumentando un 10% anual.

Uno de los mayores eventos a los cuales Vinatur auspiciará será el encuentro nacional de yoga, ya que es una actividad que complementa una vida sana y tiene estrecha relación con el enfoque que le damos a los productos ofrecidos.

**Figura 3.10:** Publicidad para evento auspiciado



Fuente: Elaboración propia

Un punto importante que destacar en este tipo de relaciones será la creación de lazos con otras empresas que participan en el rubro de productos naturales y saludables. Para esto en el tercer año en conjunto con la marca KÜLWI, se participará en el evento VeganTour en donde ambas empresas serán las auspiciadoras del evento.

**Figura 3.11:** Publicidad para evento auspiciado con KÜLWI



Fuente: Elaboración propia

En el quinto año, como forma de afianzar los lazos con otras empresas se implementará una alianza de Co Branding con los socios comerciales de KÜLWI, de modo de poder realizar operaciones conjuntas que implicarán un alto grado de compromiso. Es por esto por lo que en el quinto año Vinatur comenzará a comercializar sus productos en los puntos de venta propios de KÜLWI.

**Internas:** La empresa también pondrá énfasis en la relación publicas internas, de tal manera que se realizarán diferentes actividades dedicadas a los empleados.

Lo principal será recreaciones familiares, donde 1 vez al año los trabajadores podrán compartir con sus compañeros y familiares en un paseo destinado a fomentar la comunicación y las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

El paseo se realizará todos los años en el parque acuático Curunina de la ciudad de Quilpué, donde se considerará un costo de \$1.875.000 para 150 personas aproximadamente durante el primer y segundo año. En este monto se incluye entrada al parque acuático, almuerzo y cena para cada uno de los asistentes. Para el año 3 y 4 los costos asociados serán contemplados para 160 personas debido a nueva contratación de personal y para el último año se contemplan 170 personas en total, incluido trabajadores y sus familias.

También, como forma de mantener una buena y armoniosa relación con los trabajadores, la empresa celebrará los cumpleaños de cada trabajador. Esta actividad se realizará al final de cada mes, donde los trabajadores podrán compartir una pequeña convivencia con los cumpleañoses respectivos a cada mes.

Se destinará una cantidad de \$30.000 mensuales para la celebración.

Además, como forma de mantener relaciones internas exitosas, es que se darán premios de estímulos todos los años. Este premio se empezará a dar desde el primer año en adelante y será una bicicleta para un trabajador escogido por su nivel de desempeño.

#### **3.3.2.4. Promoción:**

Con el objetivo de incentivar el consumo de los productos de VINATUR se utilizarán los siguientes recursos:

**Descuentos:** Como los productos fomentan una alimentación sana y el bienestar de las personas, durante la celebración del día mundial de la salud estos estarán con un 20% de descuento solo mediante compras por internet. De igual forma VINATUR se adhiere a la celebración de cyber monday y cyber day, donde en la página web de la empresa se encontrarán todos los productos con 20% de descuento.

**Figura 3.12:** Adhesión Cyber day



Fuente: Elaboración propia

**Regalos:** Se regalarán lápices y stickers personalizados con el logotipo de la empresa en cada evento que la empresa participe con el objetivo de mantener relaciones publicas exitosas porque se crean uniones diferentes entre la empresa y las personas. De esta forma se promociona la marca de manera adicional y distinta.

Se consideran 1000 unidades anuales de lápices y stickers para ser regalados.

**Figura 3.13:** Lápices personalizados



Fuente: Elaboración propia

A partir del tercer año, los consumidores recibirán una polera personalizada de la empresa mediante el canje de puntos acumulados en sus cuentas personales “mi Vinatur”. Estos puntos serán obtenidos por el nivel de actividad que otorga 50 puntos y por los registros realizados en la cuenta personal, que por cada registro se otorgarán 100 puntos. De esta forma se pretende obtener más fidelidad de los clientes y a la vez aumentar la frecuencia de uso del sitio web y de las cuentas personales. Una vez alcanzados los 7000 puntos se podrá realizar el canje. (Anexo 15, cotización poleras personalizadas)

**Figura 3.14:** Poleras Personalizadas



Fuente: Elaboración propia

De igual forma, a partir del tercer año durante el mes de diciembre y por motivos de navidad se regalarán calendarios personalizados para el año siguiente de 34 x 44 cm y chapitas personalizadas con el logo de la empresa de 7.5 cm. Estos calendarios solo se entregarán en las tiendas por conveniencia y por compras superiores a \$10.000. (Anexo 14, cotizaciones chapitas). (Anexo 16, cotización calendarios personalizados).

**Figura 3.15:** Chapitas Personalizadas



Fuente elaboración propia

En las compras realizadas de forma online se mantendrá una promoción todos los años durante los 2 primeros meses de venta o hasta agotar stock. Esta promoción consiste en que por la compra de 3 o más unidades de bebidas vegetales se entregará una bolsa ecológica reutilizable y una taza con el logo de la empresa.

**Figura 3.16:** Bolsa ecológica reutilizable y tazas personalizadas



Fuente: Elaboración propia

**Merchandising:** Esta técnica será utilizada en los puntos de ventas establecidos en los supermercados, en donde la empresa podrá convenir la exhibición de los productos en espacios adicionales a las góndolas comunes establecidas por el supermercado, de tal manera de tener lugares de exhibición preferentes y privilegiados con el objetivo de facilitar el incremento de las ventas.

Para hacer más llamativo este punto de venta se recurrirá al uso de decoraciones como medio de estímulo para incentivar la compra dándoles vida a la góndola especializada.

Los términos específicos de este tipo de promoción serán pactados con antelación con el supermercado, el cual se hará mediante cualquier medio escrito y se considerará como supuesto que el costo de este cobro corresponderá al 2% del sell out.

Este tipo de promoción solo será utilizada en el año 1 y en el año 3, ya que será para promocionar los nuevos productos que entran al mercado.

#### **3.3.2.4 Cronograma actividades de Marketing**

(Ver Anexo 17)

### **3.3.3 Estrategia de distribución:**

El tipo de estrategia utilizada por la empresa será mediante una distribución selectiva en la cual solo se selecciona unos determinados puntos de venta donde se quiere que estén los productos. Este tipo de estrategia será utilizada por VINATUR con la finalidad de posicionarse como una marca más especializada.

Para esto, la cadena de distribución que la empresa utilizará para la comercialización de los productos VINATUR será a través de ventas a distribuidores detallistas encargados de llegar al mercado consumidor y también a través de la venta directa de la fábrica con el mercado consumidor a través de la venta por internet que solo contemplan a Chile continental.

#### **3.3.3.1 Distribución presencial**

Las ventas a distribuidores detallistas contemplan tiendas por conveniencia, es decir tiendas naturistas o veganas que se encuentran ubicadas en las 3 ciudades más importantes del país debido a cantidad de sus habitantes, las cuales irán aumentando año tras año para expandir la cadena de distribución y llegar a todos los consumidores posibles. De igual manera se distribuirán los productos mediante supermercados Jumbo establecidos en estas 3 ciudades.

Los puntos de venta serán los siguientes:

Ciudad: Santiago

La forma de distribución en Santiago contempla sólo a las comunas con habitantes de un nivel socioeconómico alto y medio (AB, C1a, C1b, C2). Entre ellas Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea, Providencia, Ñuñoa, La Florida, Quilicura, Maipú

Ciudad: Viña del Mar.

Ciudad: Concepción.

En relación con la distribución para los años siguientes, las ciudades y comunas de Santiago consideradas serán:

Segundo año: Talca y Lo Barnechea

Tercer año: Rancagua y Providencia

Cuarto año: Chillán, Ñuñoa y La Florida

Quinto año: Curicó, Quilicura y Maipú. Además, en este año debido a la alianza de CoBrandig con KÜLWI, se agregará la distribución de los productos Vinatur al centro de venta de estos mismos, el cual se ubica en la comuna de Providencia y al cual se distribuirán 72 unidades semanales.

La distribución a los supermercados y a las tiendas por conveniencia se hará a través de camiones propios de empresa.

La distribución a Supermercados Jumbo se hará con la solicitud de abastecimiento de mercaderías efectuada por estos mismos mediante la emisión de una Orden de Compra en la cual se indicarán la cantidad, detalle, precio, condiciones de pago y forma de entrega.

Los cobros asociados por los cuales la empresa se hará cargo corresponden a la siguiente prestación:

- Reposición: cobro pactado libremente con los Proveedores por la Reposición Interna. Este cobro corresponde a un porcentaje del Sell Out de los Productos.

Para el cálculo de este costo se considerará como supuesto que todo lo vendido al supermercado (sell in) será lo mismo que ellos venden a los consumidores (sell out).

Lo que se venderá al supermercado será el 59% de lo producido para el primer año correspondiente a 759.535 unidades a un precio promedio de \$2843 que se mantendrá fijo para el cálculo de los 5 años.

Adicionalmente se considerará como supuesto que el 1% del sell out de los productos es el cobro que pactara con el supermercado. (Anexo 18, cobro por reposición interna).

### **3.3.3.2 Distribución ventas por internet**

Como la empresa cuenta con sistema de compra por internet, la distribución de estos productos se realizará a todo Chile continental mediante empresas externas, específicamente Starken, porque es una de las empresas con menos costos para el consumidor en cuanto al despacho a domicilio.

### **3.3.3.3 Fuerza de Ventas**

Corresponde a las personas que tendrán contacto permanente con los dueños de las tiendas por conveniencia y a las personas encargadas de la venta realizada dentro de las instalaciones de la fábrica que serían las ventas por internet.

La función principal de la fuerza de venta será la venta de los productos VINATUR de tal forma que se puedan crear relaciones a largo plazo con cada distribuidor y cliente.

Otra función de la fuerza de venta será estimar los días de despacho de los productos, atender a los distribuidores existentes y buscar nuevos puntos de venta.

La fuerza de venta será organizada de acuerdo con el entorno geográfico donde se comercializarán los productos, es decir, a cada trabajador se le asignará un territorio para la venta de los productos. De esta manera se dispondrá de un vendedor para cada comuna de la ciudad de Santiago, uno para la ciudad de Viña del Mar y uno para la ciudad de Concepción. También se incluirá un vendedor de fábrica, encargado de las ventas por internet.

### **Equipamiento de la fuerza de ventas**

Será necesario para que cada trabajador pueda realizar las labores de venta y distribución de manera óptima.

Se ocuparán celulares con plan de telefonía e internet para 10 trabajadores aproximadamente los cuales les permitirá mantener la comunicación con los diferentes lugares de distribución y además poder ingresar pedidos de productos a través de un software especializado instalado en sus celulares.

También se les entregaran 3 poleras institucionales anual a cada vendedor, para que sean identificados con la empresa en cada una de las actividades que realicen.

### **3.3.4 Estrategia de precios**

Para determinar la fijación de precios de los productos comercializados por VINATUR, se establecieron 2 criterios:

#### **3.3.4.1 Costos de producción y margen:**

Tiene relación con los costos de producción y el margen de ganancia esperado por la empresa. Es decir, para cada producto que la empresa ofrece se estimará un margen de ganancia sobre los costos variables unitarios y de acuerdo con eso se hace la fijación del precio. En este caso se partió con una estimación mínima del 45% sobre los costos y se fue agregando un margen de 0.5% por cada producto hasta llegar a un margen total de evaluación del 80%. (Anexo 19, fijación de precios: costos de producción y margen).

#### **3.3.4.2 Precios de los competidores:**

Tiene relación con los precios que tienen los diferentes oferentes de productos similares al que nuestra empresa ofrece. Se consideran tanto competidores directos como indirectos, pero en menor relevancia, ya sean productos nacionales o extranjeros. (Anexo 20, fijación de precios, precios de los competidores)

#### **3.3.4.3 Fijación de los precios**

La fijación de precios de los productos VINATUR se hizo en base al análisis de los dos criterios antes mencionados. Se evaluaron todos los precios con los diferentes márgenes que la empresa estimó para cada uno de los productos y se realizó una comparación con un valor de referencia ofrecido por los competidores directos e indirectos ofrecen. Por eso se determinaron los precios de la empresa en base a diferentes márgenes, porque si bien algunos productos con solo el 45% de margen en base a los costos ya superaban el precio de la competencia, existían otros que necesitaban de un margen superior para igual o superar los precios de la competencia.

**Tabla 3.4:** Resultados de criterios de fijación de precios

cvu	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%
2030	\$ 2.944	\$ 3.045	\$ 3.147	\$ 3.248	\$ 3.350	\$ 3.451	\$ 3.553	\$ 3.654
2169	\$ 3.145	\$ 3.254	\$ 3.362	\$ 3.470	\$ 3.579	\$ 3.687	\$ 3.796	\$ 3.904
1623	\$ 2.353	\$ 2.435	\$ 2.516	\$ 2.597	\$ 2.678	\$ 2.759	\$ 2.840	\$ 2.921
1763	\$ 2.556	\$ 2.645	\$ 2.733	\$ 2.821	\$ 2.909	\$ 2.997	\$ 3.085	\$ 3.173
1413	\$ 2.049	\$ 2.120	\$ 2.190	\$ 2.261	\$ 2.331	\$ 2.402	\$ 2.473	\$ 2.543
1552	\$ 2.250	\$ 2.328	\$ 2.406	\$ 2.483	\$ 2.561	\$ 2.638	\$ 2.716	\$ 2.794

Fuente: Elaboración propia

Por último, para llegar a una fijación final del precio se optó por el uso de la psicología del consumidor para que el precio de los productos fuera más atractivo ante sus ojos, ya que los consumidores aceptan mejor los precios terminados en “9” o “0” ante que las otras terminaciones y porque además el uso del “9” hace sentir a los consumidores que el precio es aparentemente “más bajo”.

El precio fijado para los productos VINATUR es:

- Bebida de almendras: \$2.990
- Bebida de almendras / cacao: 3.190
- Bebida de avena: \$2.790
- Bebida de avena /cacao: 2.990
- Bebida de arroz: \$2.690
- Bebida de arroz / cacao: \$2.790

### 3.4 PRESUPUESTO DE PLAN DE MARKETING

#### 3.4.1 Criterio de planificación

**Tabla 3.5:** Presupuesto por criterio de planificación

<b>INVERSION INICIAL EN MARKETING</b>					
<b>Inscripción de la Marca</b>					
Presentación de solicitud		\$	48.160		
Registro		\$	96.320		
Creación página web		\$	110.000		
<b>Total</b>		\$	<b>254.480</b>		
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costos de Publicidad</b>	\$ 7.144.522	\$ 7.144.522	\$ 20.369.522	\$ 20.369.522	\$ 20.369.522
<b>Página Web</b>					
Inscripción de dominio	\$ 8.901	\$ 8.901	\$ 8.901	\$ 8.901	\$ 8.901
Hosting	\$ 297.381	\$ 297.381	\$ 297.381	\$ 297.381	\$ 297.381
Código Qr	\$ 408.240	\$ 408.240	\$ 408.240	\$ 408.240	\$ 408.240
<b>Publicidad Instagram</b>	\$ 3.330.000	\$ 3.330.000	\$ 15.495.000	\$ 15.495.000	\$ 15.495.000
<b>Publicidad Facebook</b>					
Promoción de likes	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000
Promoción de Publicaciones	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
<b>Publicidad en revista</b>					
Revista bienestar y salud	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.160.000	\$ 1.160.000	\$ 1.160.000
Poster personalizado	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
<b>TOTAL</b>	\$ 7.144.522	\$ 7.144.522	\$ 20.369.522	\$ 20.369.522	\$ 20.369.522
<b>Costos Relaciones Públicas</b>	\$ 28.260.000	\$ 28.260.000	\$ 33.999.000	\$ 39.999.000	\$ 47.359.000
<b>Relaciones publicas externas</b>					
Auspicios	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 30.000.000	\$ 36.000.000	\$ 43.200.000
<b>Relaciones Públicas internas</b>					
Viaje fin de año	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 3.060.000	\$ 3.060.000	\$ 3.220.000
Regalo fin de año (bicicletas)			\$ 579.000	\$ 579.000	\$ 579.000
Celebraciones	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
<b>TOTAL</b>	\$ 28.260.000	\$ 28.260.000	\$ 33.999.000	\$ 39.999.000	\$ 47.359.000
<b>Promoción</b>	\$ 40.297.953	\$ 51.562.904	\$ 65.817.123	\$ 79.371.064	\$ 95.876.669
<b>Regalos</b>					
Bolsas reciclables	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
Tazas	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 6.250.000	\$ 6.250.000	\$ 6.250.000
Chapita		\$ 340.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 510.000
Sticker	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Polera			\$ 1.750.000	\$ 1.750.000	\$ 2.100.000
Calendario			\$ 560.000	\$ 700.000	\$ 840.000
Lápices	380000	380000	380000	380000	380000
Merchandising	\$ 32.917.953	\$ 43.842.904	\$ 54.202.123	\$ 67.616.064	\$ 83.546.669
<b>TOTAL</b>	\$ 40.297.953	\$ 51.562.904	\$ 65.817.123	\$ 79.371.064	\$ 95.876.669
<b>Distribución</b>	\$ 23.647.802	\$ 30.931.103	\$ 37.858.249	\$ 46.811.376	\$ 57.442.279
Reposición interna Supermercado	\$ 21.945.302	\$ 29.228.603	\$ 36.134.749	\$ 45.077.376	\$ 55.697.779
<b>Materiales fuerza de venta</b>					
Poleras institucionales	\$ 52.500	\$ 52.500	\$ 73.500	\$ 84.000	\$ 94.500
Celulares + plan	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000
<b>TOTAL</b>	\$ 23.647.802	\$ 30.931.103	\$ 37.858.249	\$ 46.811.376	\$ 57.442.279
<b>COSTO TOTAL PLAN DE MARKETING</b>	\$ 99.350.277	\$ 117.898.528	\$ 158.043.893	\$ 186.550.962	\$ 221.047.470

REMUNERACIONES						
Cargo	S. Líquido año 0	S. Líquido año 1	S. Líquido año 2	S. Líquido año 3	S. Líquido año 4	S. Líquido año 5
Jefe de Marketing	\$ 1.182.462	\$ 14.189.544	\$ 14.189.544	\$ 14.189.544	\$ 14.189.544	\$ 14.189.544
Vendedores	\$ 2.145.400	\$ 25.744.800	\$ 25.744.800	\$ 41.191.680	\$ 41.191.680	\$ 46.340.640
Ejecutivo de ventas Zonales	\$ 1.336.622	\$ 16.039.459	\$ 16.039.459	\$ 24.059.189	\$ 24.059.189	\$ 24.059.189
Publicista	\$ 980.348	\$ 11.764.176	\$ 11.764.176	\$ 11.764.176	\$ 11.764.176	\$ 11.764.176
<b>TOTAL</b>	\$ 5.644.832	\$ 67.737.979	\$ 67.737.979	\$ 91.204.589	\$ 91.204.589	\$ 96.353.549

### 3.4.2 % Margen bruto

**Tabla 3.6:** Presupuesto según porcentaje del Margen Bruto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	\$3.853.716.943	\$5.132.705.478	\$6.383.878.066	\$7.963.760.499	\$9.840.051.142
% Mínimo Destinado 2%	\$77.074.339	\$102.654.110	\$127.677.561	\$159.275.210	\$196.801.023
% Maximo Destinado 3%	\$115.611.508	\$153.981.164	\$191.516.342	\$238.912.815	\$295.201.534

Fuente: Elaboración propia

La determinación del presupuesto de marketing se realizó en base a dos criterios. El primero fue el criterio de planificación realizado por el jefe de marketing de la empresa, el cual comprende todos los costos e inversiones asociados a las distintas promociones, publicidades, anuncios y relaciones públicas que pertenecen al área. El segundo criterio está basado en un porcentaje del margen bruto entregado por el departamento de finanzas, que corresponde a un 2% como mínimo y un 3% como máximo. Es decir, el presupuesto de marketing debería estar entre \$77.074.339 y \$115.611.508 para el primer año.

Debido a esto, el presupuesto de marketing que se utilizará será el del criterio de planificación que corresponde a \$99.350.277 para el primer año, valor que se encuentra comprendido dentro de los márgenes establecidos por el departamento de finanza y que por lo tanto es aceptado.

Para los siguientes años se ocupará el mismo método presupuestario, sin embargo, si nos situamos en un escenario pesimista donde los ingresos por ventas no alcancen a cubrir el los costos del criterio de planificación se ocupará el monto mínimo destinado por el departamento de finanzas para cubrir tales efectos. Lo mismo ocurre en un escenario optimista, donde se podrá hacer uso del monto máximo autorizado por el departamento de finanzas para cada año.

## 4. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones del presente proyecto se ha formulado para encargarse del diseño, dirección y control sistemático de los procesos que dan origen al producto ofrecido, a través de los objetivos operacionales, desprendidos de la planificación estratégica.

### 4.1 OBJETIVOS PLAN DE OPERACIONES

- Aumentar la producción en 33,18% a lo menos durante el año 2.
- Disminuir en un 0,5% las mermas y castigos al tercer año.
- Producir a lo menos 2 variedades nuevas de bebidas vegetales a partir del tercer año.

### 4.2 ASPECTOS TÉCNICOS DEL PRODUCTO

Los productos ofrecidos y producidos por Vinatur SpA, consisten en bebidas de origen vegetal. Las bebidas, son de almendra, arroz y avena, en su formato original, teniendo una versión de bebida de almendras saborizada con cacao.

#### 4.2.1 Especificaciones técnicas

**Nombre del producto:** Bebida Vegetal de Almendras.

**Descripción:** Bebida líquida compuesta de agua, almendras y saborizada con stevia. El líquido es consistente y mantiene suspendidas las partículas, evitando la separación en dos capas, que deja el concentrado en el final.

**Contenido:** 1 litro.

**Ingredientes:** Agua, Almendras, Carbonato de calcio, Citrato de potasio, Vitamina A, Vitamina D2, Vitamina E, Lecticina de girasol, Sal, Stevia. (Ver proporción en costeo unitario)

**Información nutricional:**

<b>Información Nutricional</b>		
Porción: 1 vaso (200 ml)		
Porción por envase: 5		
	100 ml	1 Porción
Energía (kal)	25	50
Proteínas (g)	0,4	0,8
Grasa total (g)	1	2
H. de C. Disp (g)	5,1	10,2
Azúcares totales	4,8	9,6
Fibra dietaria	0,4	0,8
Sodio	35	70
	100 ml	%*
Vitamina A (µg)	100	25%
Vitamina D2 (µg)	1	40%
Vitamina E (µg)	3	30%
Calcio (mg)	100	25%
Fosforo (mg)	45	11%
*Porcentaje según dosis diaria		

**Modo de uso:** Producto listo para el consumo. Agitar antes de consumir. Almacenar en un lugar fresco/seco. Una vez abierto mantener en un lugar refrigerado.

**Durabilidad:** 1 año a partir de la fecha de elaboración. Una vez abierto consumir antes de 10 días.

**Alérgenos:** Almendras

**Restricciones:** Su uso no es recomendable para consumo por menores de 8 años, embarazadas y nodrizas, salvo indicación profesional competente, y no reemplaza una alimentación balanceada

**Nombre del producto:** Bebida Vegetal de Almendras- Cacao

**Descripción:** Bebida líquida compuesta de agua, almendras saborizada con Cacao y stevia. El líquido es consistente y mantiene suspendidas las partículas, evitando la separación en dos capas, que deja el concentrado en el final.

**Contenido:** 1 litro.

**Ingredientes:** Agua, Almendras, Cacao, Carbonato de calcio, Citrato de potasio, Vitamina A, Vitamina D2, Vitamina E, Lecticina de girasol, Sal. (Ver proporción en costeo unitario)

**Información nutricional:**

<b>Información Nutricional</b>		
Porción: 1 vaso (200 ml)		
Porción por envase: 5		
	100 ml	1 Porción
Energía (kcal)	35	70
Proteínas (g)	0,5	1
Grasa total (g)	0,3	0,6
H. de C. Disp. (g)	7,5	15
Azucares totales	4,5	9
Fibra dietaria	0,5	1
Sodio	35	70
	100 ml	%*
Vitamina A (µg)	100	25%
Vitamina D2 (µg)	1	40%
Vitamina E (µg)	3	30%
Calcio (mg)	100	25%
Fosforo (mg)	60	15%
*Porcentaje según dosis diaria		

**Modo de uso:** Producto listo para el consumo. Agitar antes de consumir. Almacenar en un lugar fresco/seco. Una vez abierto mantener en un lugar refrigerado.

**Durabilidad:** 1 año a partir de la fecha de elaboración. Una vez abierto consumir antes de 10 días.

**Alérgenos:** Almendras

**Restricciones:** Su uso no es recomendable para consumo por menores de 8 años, embarazadas y nodrizas, salvo indicación profesional competente, y no reemplaza una alimentación balanceada.

**Nombre del producto:** Bebida Vegetal de Arroz

**Descripción:** Bebida líquida compuesta de agua, arroz y saborizada con stevia. El líquido es consistente y mantiene suspendidas las partículas, evitando la separación en dos capas, que deja el concentrado en el final.

**Contenido:** 1 litro.

**Ingredientes:** Agua, Arroz, Carbonato de calcio, Citrato de potasio, Vitamina A, Vitamina B, Vitamina D2, Vitamina E, Lecticina de girasol, Sal, Stevia. (Ver proporción en costeo unitario)

**Contenido Nutricional:**

<b>Información Nutricional</b>		
Porción: 1 vaso (200 ml)		
Porción por envase: 5		
	100 ml	1 Porción
Energía (kcal)	52,5	105
Proteínas (g)	0,21	0,42
Grasa total (g)	0,85	1,7
H. de C. Disp. (g)	11	22
Azúcares totales	5,74	11,48
Fibra dietaria	1,6	3,2
Sodio	24,8	49,6
	100 ml	%*
Vitamina A (µg)	62	16%
Vitamina D2 (µg)	1,03	41%
Vitamina E (µg)	1,02	31%
Calcio (mg)	124	28%
Fosforo (mg)	72	18%
*Porcentaje según dosis diaria		

**Modo de uso:** Producto listo para el consumo. Agitar antes de consumir. Almacenar en un lugar fresco/seco. Una vez abierto mantener en un lugar refrigerado.

**Durabilidad:** 1 año a partir de la fecha de elaboración. Una vez abierto consumir antes de 10 días.

**Restricciones:** Su uso no es recomendable para consumo por menores de 8 años, embarazadas y nodrizas, salvo indicación profesional competente, y no reemplaza una alimentación balanceada.

**Nombre del producto:** Bebida Vegetal de Avena

**Descripción:** Bebida líquida compuesta de agua, avena y saborizada con stevia. El líquido es consistente y mantiene suspendidas las partículas, evitando la separación en dos capas, que deja el concentrado en el final.

**Contenido:** 1 litro.

**Ingredientes:** Agua, Stevia, Avena, Carbonato de calcio, Citrato de potasio, Vitamina A, Vitamina B, Vitamina D2, Vitamina E, Lecticina de girasol, Sal. (Ver proporción en costeo unitario)

#### **Contenido Nutricional**

<b>Información Nutricional</b>		
Porción: 1 vaso (200 ml)		
Porción por envase: 5		
	100 ml	1 Porción
Energía (kcal)	43	86
Proteínas (g)	0,7	1,4
Grasa total (g)	1,1	2,2
H. de C. Disp. (g)	7,6	15,2
Azúcares totales	4,4	8,8
Fibra dietaria	1,6	3,2
Sodio	40	80
	100 ml	%*
Vitamina A (µg)	0,21	30%
Vitamina D2 (µg)	0,75	30%

Vitamina E (µg)	0,38	30%
Calcio (mg)	120	11%
Fosforo (mg)	72	18%
*Porcentaje según dosis diaria		

**Modo de uso:** Producto listo para el consumo. Agitar antes de consumir. Almacenar en un lugar fresco/seco. Una vez abierto mantener en un lugar refrigerado.

**Durabilidad:** 1 año a partir de la fecha de elaboración. Una vez abierto consumir antes de 10 días.

**Restricciones:** Su uso no es recomendable para consumo por menores de 8 años, embarazadas y nodrizas, salvo indicación profesional competente, y no reemplaza una alimentación balanceada.

A partir del tercer año se incorporan dos nuevas variedades a producir, las cuales son bebidas sabor avena-cacao y arroz-cacao.

**Nombre del producto:** Bebida Vegetal de Avena-Cacao

**Descripción:** Bebida líquida compuesta de agua, avena y saborizada con cacao y stevia. El líquido es consistente y mantiene suspendidas las partículas, evitando la separación en dos capas, que deja el concentrado en el final.

**Contenido:** 1 litro.

**Ingredientes:** Agua, Stevia, Avena, Cacao, Carbonato de calcio, Citrato de potasio, Vitamina A, Vitamina B, Vitamina D2, Vitamina E, Lecticina de girasol, Sal. (Ver proporción en costeo unitario)

## Contenido Nutricional

<b>Información Nutricional</b>		
Porción: 1 vaso (200 ml)		
Porción por envase: 5		
	100 ml	1 Porción
Energía (kcal)	56	86
Proteínas (g)	0,9	1,8
Grasa total (g)	1,0	2,0
H. de C. Disp. (g)	7,6	15,2
Azúcares totales	4,2	8,4
Fibra dietaria	1,6	3,2
Sodio	40	80
	100 ml	%*
Vitamina A (µg)	0,21	30%
Vitamina D2 (µg)	0,75	30%
Vitamina E (µg)	0,38	30%
Calcio (mg)	120	11%
Fosforo (mg)	72	18%
*Porcentaje según dosis diaria		

**Modo de uso:** Producto listo para el consumo. Agitar antes de consumir. Almacenar en un lugar fresco/seco. Una vez abierto mantener en un lugar refrigerado.

**Durabilidad:** 1 año a partir de la fecha de elaboración. Una vez abierto consumir antes de 10 días.

**Restricciones:** Su uso no es recomendable para consumo por menores de 8 años, embarazadas y nodrizas, salvo indicación profesional competente, y no reemplaza una alimentación balanceada.

**Nombre del producto:** Bebida Vegetal de Arroz-Cacao

**Descripción:** Bebida líquida compuesta de agua, arroz y saborizada con Cacao y stevia. El líquido es consistente y mantiene suspendidas las partículas, evitando la separación en dos capas, que deja el concentrado en el final.

**Contenido:** 1 litro.

**Ingredientes:** Agua, Arroz, Cacao, Carbonato de calcio, Citrato de potasio, Vitamina A, Vitamina B, Vitamina D2, Vitamina E, Lecticina de girasol, Sal, Stevia. (Ver proporción en costeo unitario)

### Contenido Nutricional

<b>Información Nutricional</b>		
Porción: 1 vaso (200 ml)		
Porción por envase: 5		
	100 ml	1 Porción
Energía (kcal)	52,5	105
Proteínas (g)	0,21	0,42
Grasa total (g)	0,85	1,7
H. de C. Disp. (g)	11	22
Azúcares totales	5,74	11,48
Fibra dietaria	1,6	3,2
Sodio	24,8	49,6
	100 ml	%*
Vitamina A (µg)	62	16%
Vitamina D2 (µg)	1,03	41%
Vitamina E (µg)	1,02	31%
Calcio (mg)	124	28%
Fosforo (mg)	72	18%
*Porcentaje según dosis diaria		

**Modo de uso:** Producto listo para el consumo. Agitar antes de consumir. Almacenar en un lugar fresco/seco. Una vez abierto mantener en un lugar refrigerado.

**Durabilidad:** 1 año a partir de la fecha de elaboración. Una vez abierto consumir antes de 10 días.

**Restricciones:** Su uso no es recomendable para consumo por menores de 8 años, embarazadas y nodrizas, salvo indicación profesional competente, y no reemplaza una alimentación balanceada.

#### **4.2.2 Maquinaria Empleada**

##### **Línea procesadora de Bebidas Vegetales**

Dicha línea tiene la capacidad de realizar el proceso de Lavado y Remojo de la materia prima, además de los procesos de Molienda, Homogeneización, Desgasificación, UHT, Enfriamiento, Relleno y Segunda esterilización.

Tiene una capacidad de producción de 700 litros por hora.



##### **Tanque de cocción**

El tanque de cocción es de acero inoxidable, Modelo FX 300, el cual viene con boca de inspección sanitaria, bola de limpieza, válvula de seguridad, manómetro y termómetro incorporado.

Volumen: 3000 Litros

Potencia Motor (KW): 3

Temperatura de trabajo: <100°C



### **Máquina Envasadora JPAUTO 2500**

La máquina a utilizar es la JPAUTO 2500, que sirve para envasado aséptico, o sea, libre de bacterias. La misma toma el fluido, lo pasteuriza y lo envasa. Tiene capacidad para hacer 2500 envases de un litro por hora, incluyendo además una máquina acumuladora y una embandejadora, la cual se encarga de ubicar los envases en cajas para su distribución. Para su funcionamiento, necesita tomar agua y aire comprimido, por lo que a la hora de elegir la localización de la planta será necesario considerar la cercanía con alguna rica fuente de agua.

Salida: 2500 por hora para llenado automático

Salida: 1000 por hora para llenado manual

Temperatura de llenado: 85-88 grados centígrados

Aire comprimido: 1,0-1,4 Mpa

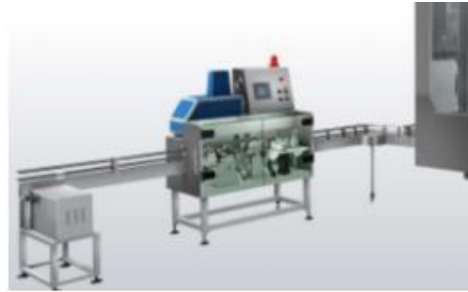
Caudal: 1,4-2M<sup>3</sup>/min, sin aceite, agua y polvo.

Agua de refrigeración: Volumen de flujo >40L/min

Temperatura: <30°C

Tamaño: 5m\*1,6m\*2,8m

Peso: 3200 kg



### 4.2.3 Marca

Nombre de la marca: VINATUR

El nombre escogido se hizo en base a los beneficios y atributos de los productos a producir, donde se describe de forma sintetizada lo que se pretende ofrecer: una vida natural.

Al combinar estos dos grandes atributos, se obtiene un nombre fácil de pronunciar y memorizar, que sugiere a los clientes el beneficio asociado a los productos y que puede llegar a ser perdurable en el tiempo.

VI: vida                      NATUR: natural

VINATUR, tiene un slogan que refleja y describe el nombre de la marca, por eso, la marca de bebidas vegetales de producción 100% nacional es VINATUR “*para una vida natural*”.

**Figura 4.1:** Logotipo Vinatur



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4 Características del envase

Las bebidas se presentan en un envase de vidrio en su versión de 1000 ml (1 litro), el cual tiene una boca Twist Off que facilita el abrir y cerrar de la botella.

La parte superior garantiza un excelente vertido y ofrece a los paquetes una imagen moderna que se destaca en las estanterías. Su forma delgada y que no necesita refrigeración, es rentable y eficiente en términos energéticos.

De este modo, satisface las demandas de los consumidores de envases extraordinariamente funcionales y a la moda.

#### Ficha técnica del envase

**Figura 4.2:** Ficha técnica del envase

FICHA TÉCNICA	
Boca:	TWIST OFF
Altura:	243,00 mm
Capacidad:	1000 cc
Código:	Blanco Industrial: 10778
Diámetro Int. Boca:	29,80 mm
Diámetro Mayor:	91,10 mm
Peso:	505 gr
INFORMACIÓN DE EMBALAJE	
Unidades por piso	150
Número de pisos	8
Unidades por pallet	1.200
Peso pallet (kg)	655 kg
Altura pallet (m)	2,14 m



Fuente: Cristoro.cl

**Dimensiones:**

- Altura: 243 mm
- Diámetro interior boca: 29,80 mm
- Diámetro mayor: 91,10 mm
- Peso: 505 gr
- Capacidad: 1 litro

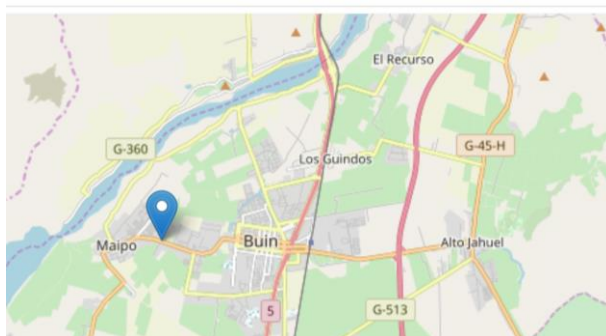
**Instrucciones y condiciones de uso:** Mantener en un lugar fresco. Evitar exponerlo a altas temperaturas.

**Posibilidad de apilamiento y condiciones de almacenamiento:**

Unidades por piso:	150
Número de pisos:	8
Unidades por pallet:	1200
Peso pallet:	655 kg
Altura:	2.14 m

**4.2.5 Lugar de Fabricación:** Buín, región Metropolitana. Cruce ruta 5 Buin-Maipo con esquina Diez Cuadras.

**Figura 4.3:** Mapa ubicación de la Empresa



Fuente: Google Maps

<b>Distribuidora:</b>	VINATUR - STARKEN
<b>Teléfono:</b>	+2 2726372 (fijo) - +569 56787636 celular
<b>Página Web:</b>	<a href="http://www.Vinatur.cl">www.Vinatur.cl</a>
<b>Contacto:</b>	<a href="mailto:Contacto@vinatur.cl">Contacto@vinatur.cl</a>
<b>Redes Sociales:</b>	Vinatur.chile (instagram)      Vinatur (Facebook)

#### **4.2.6 Registros y permisos legales**

##### **Reglamento sanitario de los alimentos (D.S.977/96, del MINSAL).**

Permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y/o expenden alimentos o aditivos alimentarios. La Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de salud puede fiscalizar el cumplimiento de la legislación, inspeccionando el establecimiento en los días posteriores al ingreso de la solicitud. Dependiendo del tipo de instalación, se deben presentar los siguientes documentos:

- Zonificación municipal.
- Boletas de servicios de agua potable y alcantarillado otorgadas por la empresa sanitaria correspondiente o autorización sanitaria del servicio particular de agua potable y alcantarillado.
- Memorias técnicas de los procesos productivos.
- Memoria de control de disposición de residuos sólidos domésticos.
- Plano o croquis de las instalaciones en escalas 1:50 a 1:100
- Croquis de los sistemas de eliminación de calor, olor y vapor
- Listado de materias primas a utilizar.
- Sistema de control de calidad sanitaria.

##### **Informe Sanitario**

Para obtener el Informe Sanitario deberá, en una primera etapa, solicitar en las oficinas del Seremi de Salud la “Guía de Requerimientos Sanitarios, Ambientales y de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo” junto con el Formulario de Solicitud de Informe Sanitario. Esta Guía es una pauta de evaluación de todos los requisitos que debe cumplir la Empresa, por lo tanto, si considera que hay uno o más ítems que evaluaría negativamente, realice las modificaciones necesarias. Una vez llenado el Formulario y cumpliendo lo exigido en la Guía, el Representante Legal deberá concurrir a la I. Municipalidad correspondiente a la comuna de la Fábrica y presentar estos antecedentes para solicitar el Certificado de Zonificación.

#### **4.2.7 Certificaciones de Calidad**

Vinatur con la finalidad de buscar la optimización de sus procesos, tanto administrativos como productivos, y al mismo tiempo, ser sustentable, responsable con el medio ambiente, decide optar a certificaciones internacionales, que auditen los procesos internos, después de la puesta en marcha, para mejorarlos y dar cumplimiento a los lineamientos estratégicos de la empresa. Ser una empresa responsable con sus trabajadores, clientes y medio que lo rodea.

**ISO 9001 Sistemas de Gestión de Calidad:** la norma ISO 9001 es la que establece los requisitos que una empresa debe cumplir para tener un correcto sistema de gestión de la calidad instaurado en su sistema productivo. Beneficios: Incremento de la calidad de los productos o servicios que aumentarán el grado de satisfacción de los clientes; al aplicar técnicas de trabajo más eficaces, se consigue un ahorro de tiempo, dinero y recursos; minimización del número de errores al tener las técnicas de trabajo mejor definidas e incremento de los beneficios.

**Norma ISO 14001** es la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a su organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales. Beneficios: reduce costes en función del mejoramiento en la eficiencia del uso de la materia prima; ayuda a reducir los riesgos asociados a cualquier coste o daño a su reputación asociada a sanciones, y construye su imagen pública hacia sus clientes, organismos reguladores y principales partes interesadas; reduce el esfuerzo en dar cumplimiento a la legislación vigente; mejora la imagen y ayuda a tener una ventaja competitiva respecto a quienes prefieren establecer relaciones comerciales con empresas responsables con el medio ambiente.

#### **Norma OHSAS 18001: Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional**

La Seguridad y Salud en el lugar de trabajo son claves para cualquier organización ya que de qué nos sirve producir en una empresa si las personas que trabajan en ella van a ser lastimadas y explotadas. Ayuda a proteger a la empresa y a sus empleados. Es la mejor forma de prevenir accidentes de trabajo, enfermedades laborales y otros problemas de salud en el ambiente profesional.

### **4.3 DETERMINACIÓN DE LA UBICACION DE LA EMPRESA**

Para obtener un desempeño correcto como empresa resulta crucial encontrar una ubicación óptima que permita obtener los mayores beneficios posibles, influyendo de manera positiva en la cadena de valor y, al mismo tiempo, favoreciendo las estrategias de Vinatur SpA.

Por tal motivo, la ubicación del centro de operaciones, debe ser escogida previo un análisis de factores tales como: la proximidad a mercados, cercanía con proveedores, disponibilidad de terrenos, de mano de obra, acceso a servicios básicos, etc, para luego, mediante el uso de una matriz de preferencia, realizar la elección final.

**Alternativas:** Buin, Región Metropolitana; San Fernando, Región del Libertador Bernardo O'Higgins; Olmué, Región de Valparaíso.

Se proponen estas ciudades debido a que cuentan con condiciones comunes y aptas para llevar a cabo la producción, además de estar en un punto medio del país, lo que contribuye a tener costos menores en cuanto al transporte y distribución, en el corto y mediano plazo. Por ello, se deben analizar los factores que se consideran importantes y beneficiosos, para discriminar las opciones y quedarse con la óptima.

#### **4.3.1 Proximidad con los clientes**

Para determinar dónde es mayor la demanda de bienes y servicios, en primer lugar, es necesario realizar una radiografía de la concentración de los mercados, donde recurrán los clientes para comprar los productos.

Según la Asociación de Supermercados de Chile, en el país existen 1704 salas de supermercados, repartidas de norte a sur, que en conjunto suman 2.558.053 metros cuadrados donde desempeñan sus funciones, y obtienen ventas de aproximadamente un 4% del PIB nacional. Se distribuyen en cadenas de supermercados de gran y menor tamaño. Las cadenas más robustas cuentan con presencia en todo Chile, apuntando a distintos segmentos con marcas diferentes. La planta de producción se debe localizar en un punto medio en cuanto a las características geográficas de Chile, y a su vez, cercana a donde se concentre la mayor cantidad de compradores de los productos, los que se van a vender en supermercados Jumbo y tiendas por conveniencia de Viña del Mar, Concepción y comunas de la región metropolitana, tales como: Las Condes, Vitacura, La Reina, durante el primer año; incorporando a Talca y Lo Barnechea el segundo; Providencia y Chillan en el tercero; Ñuñoa, La Florida y Curicó en el cuarto; Quilicura y Maipú en el quinto año.

Las alternativas propuestas se encuentran en la zona central, que concentran -según el Censo del año 2017- la mayor cantidad de personas. Siendo la región Metropolitana la que más personas tiene, 7.036.792 personas; seguida por el Biobío, con 2.018.803; Valparaíso, con 1.790.219. Más atrás se ubica la región de O'Higgins, con 908.545 habitantes. El número de habitantes va en directa relación respecto a la cantidad de salas de supermercados operativas, ya que tienen más consumidores y mayores flujos de personas. Lo mismo ocurre con la cantidad de tiendas de conveniencia que pueden acceder a las bebidas vegetales.

#### **4.3.2 Cercanía con los proveedores:**

Es crucial que la ubicación se localice cerca a los proveedores, ya que su cercanía va en directa relación a los costos en los que se podría incurrir al momento de realizar una compra, con envío por pagar, o bien, por el transporte de los materiales por parte de Vinatur. La siguiente tabla concentra el nombre de los proveedores y el nombre de la comuna donde se ubican.

Los proveedores se concentran entre la Región Metropolitana y la Región de la Araucanía, teniendo 724,2 km de distancia entre ellas, los que son recorridos en 7 hrs y 35 minutos. En este sentido, las alternativas propuestas más viables son las de Buín y San Fernando, ya que se encuentran más próximos a la mayoría de los proveedores y al que se encuentra a mayor distancia, respecto a la alternativa de la Región de Valparaíso.

Ver Anexo 21 de Proveedores que incluye su nombre, qué producto suministra y su ubicación.

#### **4.3.3 Accesos de Clientes y trabajadores:**

Las tres alternativas tienen conectividad vial que permite el fácil transporte desde las partes céntricas de las comunas hasta donde se ubica la fábrica. Por lo que se puede trasladar de manera privada en auto particular, o bien, con transporte público.

Dado que Vinatur centraliza sus operaciones en un solo lugar y realiza la distribución de las bebidas vegetales, los clientes no accederán directamente a la tienda. Los encargados de ventas accederán directamente a ellos. Por otro lado, Vinatur es una empresa comprometida con sus trabajadores, por lo que les destina recursos como subsidio de transporte para todos ellos, monto que asciende a la suma de \$57500 mensual.

#### **4.3.4 Cercanía con Organizaciones:**

Vinatur pretende ubicarse en zonas que el plan regulador de cada alternativa, o comuna, permita el desarrollo de esta actividad industrial. Cada una de estas zonas se encuentra en la periferia de las comunas, con lo cual se retiran en cierto sentido de la zona céntrica, lugar dónde se

encuentran las instituciones públicas como la Municipalidad, Servicio de Impuestos Internos, Sernac, Dirección del Trabajo, Mutual de Seguridad, Hospitales, entre otras, e instituciones financieras como Bancos, Aseguradoras, etc.

Dichas distancias no son impedimentos para la realización de los trámites correspondientes durante la operación del proyecto, ya que ahora se pueden realizar electrónicamente en su mayoría, disminuyendo la frecuencia de asistencias presenciales. En el caso de Organizaciones de Salud y Seguridad, frente a una emergencia, se trasladarán en las camionetas de los gerentes, según sea el grado de emergencia, sino en ambulancias o vehículos de emergencia.

#### **4.3.5 Facilidad de acceso a Servicios:**

Las ciudades en estudio poseen la disponibilidad de los servicios básicos para llevar a cabo el proyecto. En las tres regiones se cuenta con la infraestructura necesaria para el funcionamiento de la empresa, es decir, tienen conexión a agua potable, conexión a luz eléctrica y accesibilidad a las telecomunicaciones, es decir, líneas telefónicas, redes inalámbricas y satelitales, lo cual es fundamental para el uso de tecnologías.

El agua potable en la región de Valparaíso es proveída por Esva, en la región Metropolitana por Aguas Andinas por mayoría, y en la región de O’Higgins por Essbio. El suministro eléctrico en Olmué está en manos de Chilquinta, mientras que en Buin y San Fernando lo hace la Compañía General de Electricidad (CGE)

Los servicios de Seguridad y Estacionamiento no serán considerados, puesto que se manejan de forma interna, ya que se dispone de trabajadores que realizaran dicha labor, y por otro lado, se cuenta con estacionamiento en los terrenos.

#### **4.3.6 Disponibilidad de Mano de Obra:**

Para realizar las distintas funciones dentro del proceso de producción, venta y distribución de las bebidas vegetales, se requiere de personal calificado que pueda contribuir al óptimo funcionamiento de la empresa. Sin embargo, no todas las localidades cuentan con disponibilidad de mano de obra calificada. Es por esto que se requiere ubicar las instalaciones en las cercanías de las ciudades que poseen el mayor número de personas con estudios universitarios, con el propósito de poder contar fácilmente con un equipo de trabajo calificado, además, de considerar los niveles de desempleo de las regiones propuestas, que podrían ser potenciales trabajadores de Vinatur SpA.

Según Mifuturo.cl durante el año 2017 se titularon 239.759 estudiantes, los que estarían disponibles para entrar al mercado laboral en el periodo siguiente. Del total, la región Metropolitana aportó 120.167 estudiantes, la región de O'Higgins 6.606, mientras que la región de Valparaíso 24.220 estudiantes, los que se formaron en Universidades Estatales, Privadas, Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales.

Por otro lado, según informó el Instituto Nacional de Estadística (INE), la región Metropolitana registra una tasa de desempleo de 6,8% (248.645 personas), mientras que la tasa de empleo informal alcanza el 26,1%. La región de Valparaíso registra una tasa de desempleo del 8,1% (74.330 personas), %, mientras que la tasa de empleo informal alcanza el 28,6%. La región de O'Higgins registra una tasa de desempleo del 6,5% (31.287 personas), mientras que la tasa de empleo informal alcanza el 29,3%.

#### **4.3.7 Marco Legal:**

Olmué: Según el Art. de la “Ordenanza Local del Plan Regulador de Olmué” el área territorial está conformada por las siguientes zonas: Zona ZH1, ZH2, ZH3, ZC, ZE1, ZE2, ZE3, áreas verdes y áreas de restricción.

De las cuales las zonas: Zona ZH1, ZH2, ZH3, y ZC tiene permitido el uso de suelo para vivienda, comercio, equipamiento, talleres artesanales, industrias inofensivas y vialidad.

De todas ellas, la zona ZC es la más conveniente, puesto que las condiciones de edificación permiten una ocupación del 100% del suelo con una altura de 7 metros.

San Fernando: Ordenanza ambiental y método de denuncia ambiental, tiene por objeto establecer un marco normativo que regule y proteja el medio ambiente y la conservación del patrimonio natural.

Ordenanza de transporte de basura, desechos, escombros o residuos, establece que la realización de dicho transporte debe ser autorizado por el Departamento de aseo y ornato del municipio.

Condiciones de dispersión atmosférica: La predominancia de vientos Sur, debe ser considerada ante la implantación de industrias y fuentes de olores molestos.

El Plan Regulador Comunal de San Fernando comprende tres Macro-áreas: Áreas de extensión urbana: Áreas especiales, Áreas consolidadas, esta área comprende 2 zonas industriales.

Buin: El Plan Regulador Comunal de Buin Comprende:

Zonas centrales: Zona Mixta 1; Zona Mixta 2; Zona Mixta 3; Zona Exclusiva de Equipamiento 1.

Zonas Multifuncionales: Zona Mixta 4; Zona Mixta 5; Zona de Conservación Histórica; Zona Mixta 6.

Zonas Exclusivas y de área Verde: Zona exclusiva de Equipamiento 2; Zona exclusiva de Cementerio; Zona Mixta Preferentemente área Verde.

Se puede construir edificaciones y utilizar las plazas indicadas para la operación de la empresa. También posee una ordenanza de transporte de basura, desechos, escombros o residuos, establece que la realización de dicho transporte debe ser autorizado por el Departamento de aseo y ornato del municipio.

#### **4.3.8 Apoyo fiscal:**

Las alternativas propuestas no brindan apoyo económico o rebaja fiscal individualmente. Sin embargo, existen organizaciones estatales que a través de programas de carácter nacional dan financiamiento a emprendimientos o empresas ya consolidadas, según sea su tamaño, años de vida de la empresa y facturación.

#### **4.3.9 Puntuaciones ponderadas en una Matriz de Preferencia**

Para determinar cuál será el lugar óptimo de los tres lugares seleccionados, es que se utilizó la metodología de las puntuaciones ponderadas en una matriz de preferencia. La siguiente tabla muestra los factores escogidos, las ponderaciones; en donde el total es igual a 100; y las puntuaciones de cada instalación, (deficiente = 1 y excelente = 5). En base a esto se calculó la puntuación ponderada para cada lugar mencionado anteriormente.

**Tabla 4.1:** Matriz de Preferencia

<b>Factor de localización</b>	<b>Ponderación del factor</b>	<b>Olmué</b>	<b>Buín</b>	<b>San Fernando</b>
Proximidad a los Mercados/ Clientes	20	3	5	4
Cercanía con los proveedores	20	4	4	4
Acceso de Clientes y Trabajadores	10	2	4	3
Cercanía con organizaciones	10	4	4	4
Facilidad de acceso a servicios	5	3	5	4
Disponibilidad de mano de obra	15	4	4	4
Marco Legal	10	3	3	3
Apoyo fiscal	10	3	3	3
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>335</b>	<b>405</b>	<b>370</b>

Fuente: Elaboración propia

El lugar que reúne las mejores condiciones para abrir la planta productora de bebidas vegetales es Buín, ya que está próximo a los mercados, cuenta con proveedores cercanos y territorios disponibles para las instalaciones, además, se encuentra en un lugar con buena conexión vial, la que ayuda a los procesos de distribución.

#### **4.4 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES**

Vinatur ha diseñado un plan de distribución de las instalaciones considerando variables como: el orden y control del proceso productivo con sus respectivos plazos de cumplimiento, circulación, seguridad e higiene y flexibilidad de las instalaciones.

#### **4.4.1. Orden y supervisión:**

Vinatur cuenta con una planta administrativa, caseta de seguridad, bodega de productos terminados, bodega de insumos y materias primas, y la sala de producción.

Se ha determinado un orden de las instalaciones para que sigan un flujo de ingreso y salida, que vaya en apoyo al proceso productivo, y que optimice los tiempos de traslados de materia prima, insumos y productos terminados.

Para llevar un control sobre todo el proceso productivo es necesario definir puntos de control que permitan verificar estados, o bien, validar procesos para que continúen los siguientes, y así no interrumpir la producción de bebidas vegetales.

Punto de control 1: Ingreso de personal a la fábrica. Para hacer ingreso se debe dejar registro de la identidad de las personas e indicar el motivo del ingreso, además de estimar un tiempo máximo de la visita, en caso de ser alguien externo a la empresa.

Punto de control 2: Ingreso de materia prima e insumos a las bodegas de almacenamiento. Se debe realizar un control sobre el estado, la calidad y la cantidad de los productos que se van a almacenar, para que no afecte de manera negativa la producción y disminuya la calidad del producto final que ofrece Vinatur.

Punto de control 3: Ingreso de la materia prima a la sala contigua de la producción. Se debe verificar el estado de la materia prima antes de hacer ingreso a la línea productiva.

Punto de control 4: Retiro de productos terminados de la sala de producción. Se debe validar que los lotes contengan productos en buen estado y las cantidades que sean las correspondientes.

Punto de control 5: Cuando se realizan los cargamentos a los camiones se debe verificar que las cantidades cargadas correspondan a las ordenadas.

#### **4.4.2 Tiempos de producción**

El cronograma anual de trabajo de Vinatur distribuye la producción en función de los sabores de las bebidas vegetales, produciendo semana a semana una variedad distinta. Se inicia con la producción de almendras, seguido de almendra cacao, luego avena, finalizando con la bebida de arroz. Esta secuencia se repite hasta el año 2 del proyecto. Durante al año 3 se producen dos nuevas variedades de Bebidas vegetales, incorporando la bebida Avena-Cacao y Arroz-Cacao. Hasta el año 2 los ciclos productivos son de 4 semanas.

A partir del año 3 se producirá leche de almendras durante 13 semanas, al igual que su versión almendra cacao. Las versiones tradicionales de avena y arroz durante 8 semanas cada una,

finalizando con sus versiones cacao con 5 semanas cada una, sumando 13 semanas, que anualmente serán 52. Para dar cumplimiento a lo establecido se debe fijar las cantidades que se van a producir, el plazo, y el tiempo que se requiere para producir tal cantidad.

**Tabla 4.2:** Bebida de almendras original y cacao

<b>Bebida de almendra sabor original y cacao</b>					
	año 1	año2	año3	año 4	año 5
Producción anual (L)	391,903	521,970	522,555	651,877	805,461
Producción semanal (L)	30146	40152	40197	50144	61959
Producción diaria ( L)	6029	8030	6699	8357	10326
HORAS TOTAL	10.4	13.06	10.929	12.683	15.14
	10 horas y 23 min	13 horas y 4 min	10 horas y 55 min	12 horas y 41 min	15 horas y 8 min

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.3:** Bebida de arroz

<b>Bebidas de Arroz</b>					
	año 1	año2	año3	año 4	año 5
Producción anual (L)	261,269	347,980	391,916	488,907	604,096
Producción semanal (L)	20098	26768	30147	61113	75512
Producción diaria ( L)	4020	5354	5025	10186	12585
HORAS TOTAL	8.22	10.09	9.40	16.33	19.69
	8 horas y 13 min	10 horas y 5 min	9 horas y 5 min	16 horas y 20 min	19 horas y 42 min

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.4:** Bebida de arroz cacao

<b>Bebidas de Arroz cacao</b>					
	año 1	año2	año3	año 4	año5
Producción anual (L)			174,185	217,292	268,487
Producción semanal (L)			34837	43458	53697
Producción diaria (L)			5806	7243	8950
HORAS TOTAL			10.58	12.75	14.43
			10 horas y 34 min	12 horas y 45 min	14 horas y 26 min

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.5:** Bebida de avena

<b>Bebidas de Avena</b>					
	año 1	año2	año3	año 4	año5
Producción anual (L)	261269	347980	391916	488907	604096
Producción semanal (L)	20098	26768	48990	61113	75512
Producción diaria (L)	4020	5354	8165	10186	12585
HORAS TOTAL	8.433	10.164	13.704	15.686	19.001
	8 horas y 25 min	10 horas y 10 min	13 horas y 42 min	15 horas y 41 min	19 horas

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.6:** Bebida de avena cacao

<b>Bebidas de Avena cacao</b>					
	año 1	año2	año3	año 4	año5
Producción anual (L)			174,185	217,292	268,487
Producción semanal (L)			34837	43458	53697
Producción diaria (L)			5806	7243	8950
HORAS TOTAL			11.076	12.169	14.762
			11 horas y 4 min	12 horas y 10 min	14 horas y 46 min

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de dichas tablas se consideró una producción en paralelo que minimice los tiempos ociosos de la maquinaria como de los trabajadores, de modo que, en la producción de 700 litros, lo que equivale a una carga, a medida que avanza en la línea, se irá produciendo más, hasta alcanzar la capacidad máxima de envasado, que son 2500 Litros.

### Capacidad máxima de producción

La capacidad máxima de producción considerando el trabajo continuo de las máquinas y trabajadores durante 23 horas seguidas es de:

**Tabla 4.7:** Capacidad Máxima de producción

CAPACIDAD MAXIMA / Litros diarios

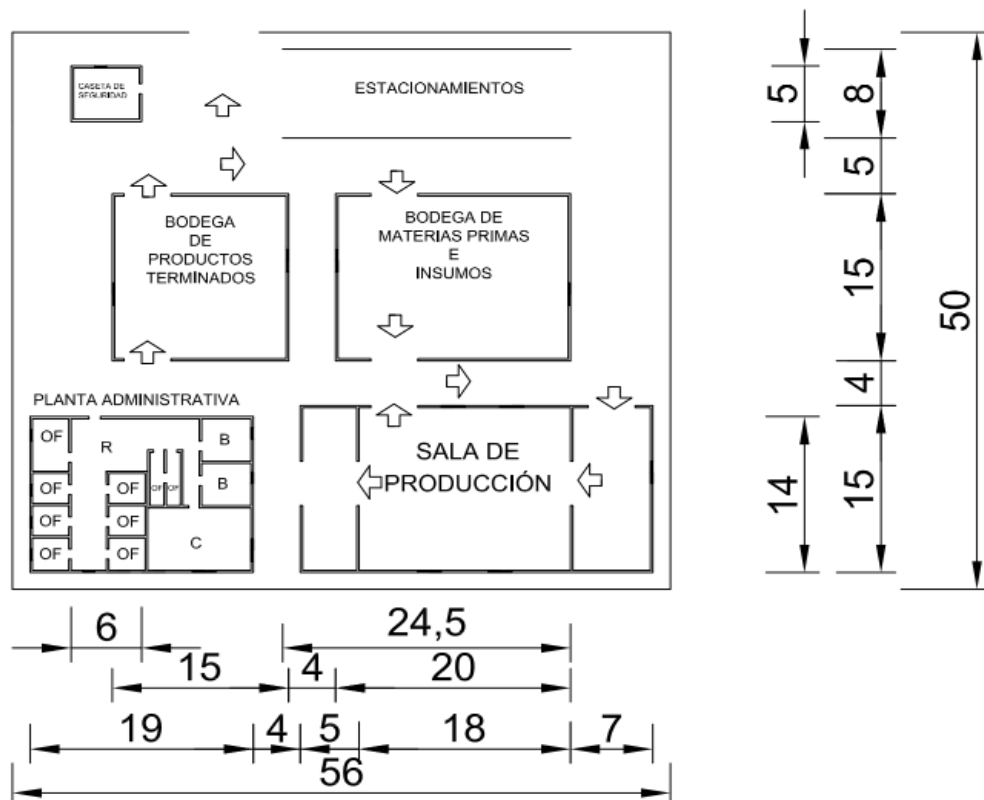
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bebida vegetal de almendra y almendra cacao	15400	15400	15400	15400	15400
Bebida vegetal de arroz y arroz cacao	14000	14000	14000	14000	14000
Bebida vegetal de avena y avena cacao	13600	13600	13600	13600	13600

Fuente: Elaboración propia

Se consideran solo 23 horas ya que obligatoriamente se debe destinar 1 hora para realizar la limpieza de la sala de producción y maquinaria. (Anexo 22, capacidad máxima de producción)

**4.4.3 Circulación general área productiva:** En la siguiente imagen, las flechas ilustran el flujo de ingreso, que comienza en la entrada, frente a la caseta de seguridad, el cual puede seguir hasta los estacionamientos, planta administrativa, bodega de productos terminados o bodega de materia prima, dependiendo de si se trata de un trabajador de área operacional, administrativa o un proveedor que despache sus productos. Estos productos recibidos se almacenan en la bodega de materias primas, sala que esta próxima a la sala productiva con la finalidad de optimizar los tiempos. Los materiales se trasladan hasta la sala de producción para da inicio a la fabricación de las bebidas vegetales. Durante este proceso se extrae pulpa, la cual es almacenada. Las flechas siguientes reflejan los flujos de salida, que se origina cuando ya se concentra la cantidad mínima de productos terminados para realizar el transporte (2500 unidades), estas se trasladan a la bodega de productos terminados, para que una vez comprados, sean distribuidos.

**Figura 4.4:** Plano de las Instalaciones



Fuente: Elaboración propia

Planta administrativa: en dicho lugar se encuentran las oficinas que ocupan los cargos directivos y demás trabajadores, encargados de llevar a cabo labores administrativas y de investigación. Además, se encuentran el comedor donde los trabajadores pueden comer su colación, almuerzo, etc. También se cuentan con baños y duchas que quedan a libre disposición de todos los trabajadores.

Sala de Producción: En dicho lugar se encuentran los operarios y supervisores que se encargan del proceso productivo de las bebidas vegetales.

Bodega de productos terminados y bodega de materias primas e insumos: en dichas salas se encontrarán los bodegueros, encargados de llevar el registro y control de los productos que entran y salen de las bodegas, ya sean insumos como productos terminados.

#### **4.4.4 Seguridad e higiene**

Cada trabajador cuenta con su uniforme correspondiente, el que tiene tenida completa, es decir, zapatos de seguridad, gafas, protectores auditivos, mascarilla y guantes, que brindan comodidad y tranquilidad a los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones.

El área de producción cuenta con una distribución de las maquinarias que permite la libre circulación de los trabajadores, disminuyendo las probabilidades de accidentes. Tiene aire acondicionado, el que regula la temperatura y ventilación. Además, dispone de elementos de seguridad que serán utilizados en cualquier emergencia que puede surgir, como también botiquines y estabilizadores que ayuden a contenerla.

En sus cercanías se encuentran baños y duchas para el uso de los trabajadores, además de una sala para guardar sus pertenencias. Es importante que quienes manipulen las materias primas utilicen el uniforme entregado para evitar transmisión de alguna infección u otro organismo patógeno, que perjudique la producción.

En la planta principal se encuentra el comedor/casino donde los trabajadores calientan sus almuerzos y comen. Tiene microondas, hervidores, televisión y radio, con la finalidad de brindar un momento de desconexión a los trabajadores.

Respecto a la eliminación de desechos, se instalarán 6 contenedores que separen la basura según sea su composición en: plástico, papel, vidrio. La cual será retirada por entidades que se encargan de reciclar esos desperdicios. Tiene un costo de \$5.183.640

#### **4.4.5 Flexibilidad**

Vinatur contempla los aumentos de la producción en función a su capacidad productiva y proyecciones de demanda. La maquinaria que se posee da respuesta satisfactoriamente al número de unidades demandadas año a año. Por otro lado, un aumento de los trabajadores no repercute de manera negativa, ya que se cuenta con los espacios necesarios, para que realicen sus labores y puedan descansar cuando les corresponda.

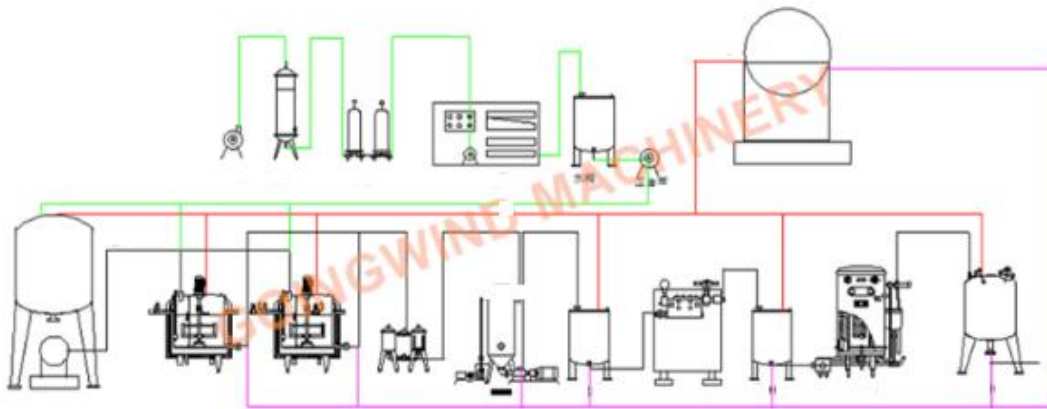
### **4.5 DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES EN FUNCIÓN AL PRODUCTO**

Se decide optar por la distribución de las instalaciones en función al producto ya que las máquinas se ubican una al lado de la otra, en línea, de acuerdo al orden y secuencia que indican los procesos de producción de cada bebida vegetal.

Se producen 4 variedades inicialmente, de las que en 2 es necesario mover y añadir la maquinaria correspondiente para la producción de bebida de arroz y de avena, la cual se integra al comienzo de la línea productiva, formando una nueva, que da cumplimiento al proceso requerido. A partir del año 3 se producen 2 nuevas variedades que no modifican ni alteran ese orden.

De esta manera se puede producir grandes cantidades de bebidas vegetales, tal como lo necesita Vinatur. La siguiente imagen muestra el flujo de la línea de producción principal, la cual incorporando máquinas se adapta a la producción de las 4 variedades de bebidas Vegetales.

**Figura 4.5:** Flujo línea productiva en función al producto



Fuente: Shanghai Goingwind Machinery Ltd.

#### **4.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LAS BEBIDAS VEGETALES**

La línea productiva de las bebidas vegetales realiza los procesos que se describirán a continuación. Cabe destacar, que para la producción de las bebidas de arroz y avena, se debe incorporar a la línea la máquina de cocción. Sin esta modificación es imposible producir esa variedad. No obstante, la producción de bebida de almendras y almendra-cacao no la requieren, por lo que pueden producirse normalmente.

Carga Inicial: el operador debe poner el cargamento de materia prima requerido en el inicio de la línea de producción y dar inicio al proceso productivo.

Lavado: se mezcla agua con la materia prima requerida, para hacer su lavado con la finalidad de eliminar impurezas.

Remojo: luego del lavado, se deja remojando la carga y se mantiene en reposo para que la materia prima libere las vitaminas y nutrientes esenciales, además de ablandar la piel, como lo hace en el caso de las almendras.

Cocción: el proceso productivo de arroz y avena requiere una cocción previa durante 15 minutos.

Molienda: después de la cocción se realiza la molienda, donde se tritura la materia prima y se comprime, para que expulse los líquidos con sus respectivos nutrientes y vitaminas. En este proceso se realiza la extracción de pulpa.

Licudo: una vez molida la materia prima se mezcla con agua y se licúa, homogeneizando la mezcla. Las aspas dejan las partículas de mayor tamaño del tamaño óptimo.

Desgasificación: la máquina adopta el sistema de vacío para eliminar el mal olor y el oxígeno en la bebida.

UHT: procedimiento que consiste en someter un alimento líquido, especialmente la leche, a una inyección de vapor a presión durante menos de un segundo, hasta alcanzar los 150 °C, con el fin de destruir los gérmenes y prolongar su conservación.

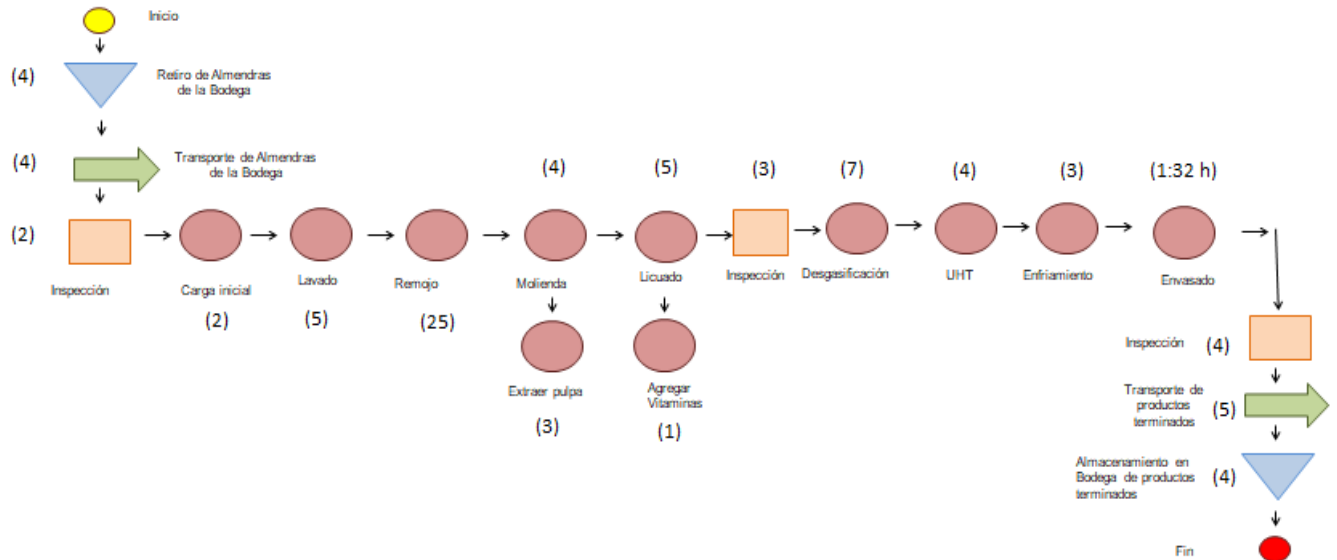
Enfriamiento: se enfría el líquido calentado, bajando su temperatura a 15°C para luego hacer el relleno de las cajas.

Incorporación de Vitaminas: se le añaden vitaminas esenciales y características de la variedad correspondiente para intensificar sus propiedades naturales.

Envasado: se ponen las cajas en la máquina envasadora, donde se le aplica calor para que adquieran su forma original, antes del llenado. Se eleva la temperatura a 40°C y se realiza el llenado. Una vez llenadas las cajas de litro, se realiza un envasado de 12 unidades, en cajas de cartón para su posterior apilamiento.

#### 4.6.1 Flujo productivo de las bebidas vegetales de Almendra y Almendra-Cacao

**Figura 4.6:** Producción bebida de Almendra y Almendra Cacao

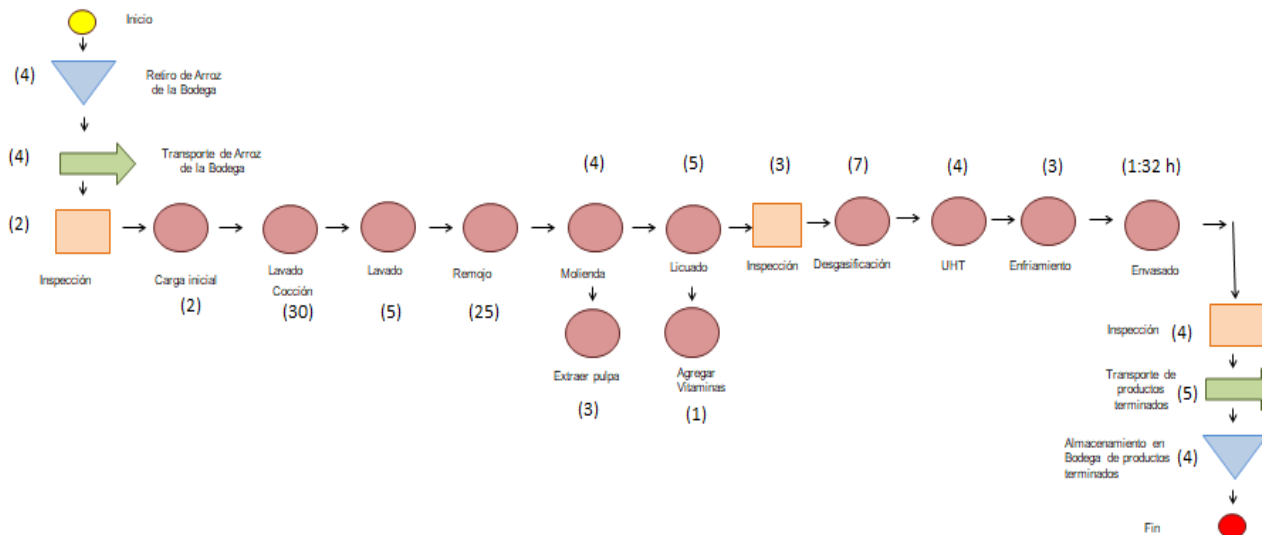


Fuente: Elaboración propia

Tiempo final del proceso: 2 horas 53 minutos. Utilizando la producción en paralelo se maximiza la producción. Ver Anexo de producción en paralelo.

#### 4.6.2 Flujo productivo de las bebidas vegetales de Arroz y Arroz-Cacao

**Figura 4.7:** Producción bebida de Arroz y Arroz Cacao

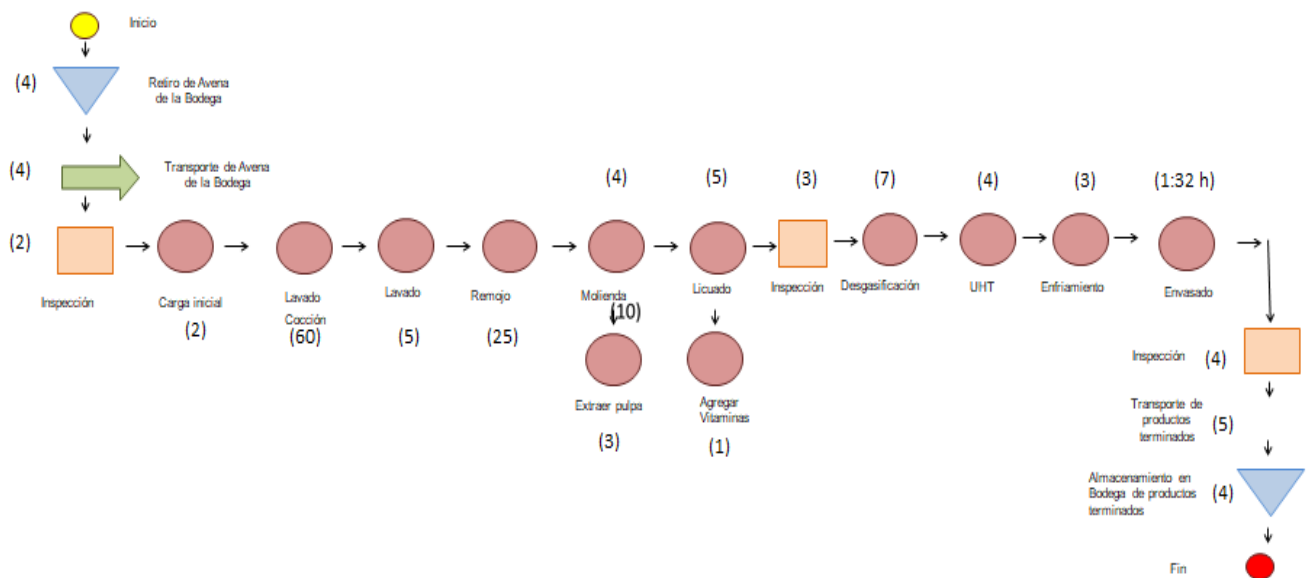


Fuente: Elaboración propia

Tiempo final del proceso: 3 horas 23 minutos. Utilizando la producción en paralelo se maximiza la producción. (Ver Anexo 23 de producción en paralelo).

#### 4.6.3 Flujo productivo de las bebidas vegetales de Avena y Avena-Cacao

**Figura 4.8:** Producción bebida de Avena y Avena Cacao



Fuente: Elaboración propia

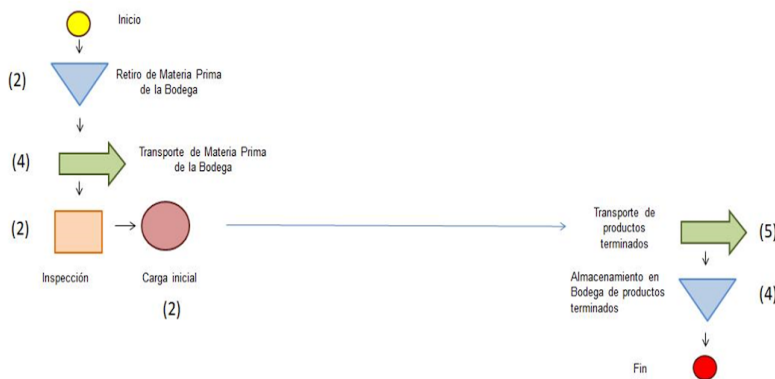
Tiempo final del proceso: 3 horas 58 minutos. Utilizando la producción en paralelo se maximiza la producción. Ver Anexo de producción en paralelo.

#### 4.6.4 Proceso de Transporte de materia prima/productos terminados:

Dicho proceso consiste en el traslado, en una primera instancia, de las materias primas que se encuentran en la bodega hasta la sala de producción, para que previa a una inspección de verificación de calidad de los insumos, hagan ingreso hacia la línea productiva y sigan su curso fabril.

En segunda instancia, muestra el traslado de los productos terminados hacia la bodega, una vez que estén disponibles para ser retirados, después del proceso de envasado.

**Figura 4.9:** Proceso de transporte



Fuente: Elaboración propia

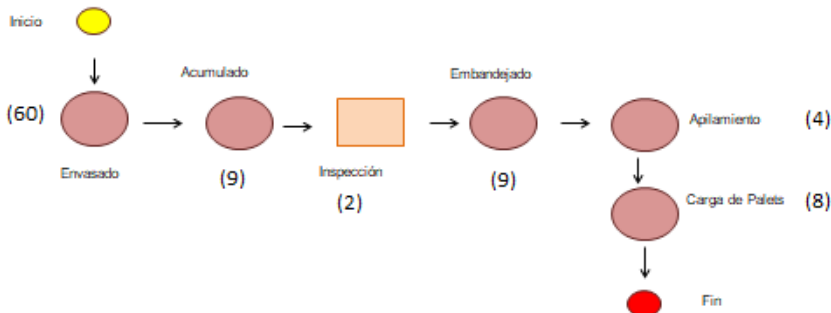
Tiempo final: 19 minutos.

#### 4.6.5 Proceso de Envasado:

Una vez producida la carga de bebidas vegetales, se realiza un acumulamiento en la envasadora, ya que, para que la envasadora trabaje a máxima capacidad se requiere tener 2500 litros, de los cuales, en la primera carga se almacenan 700 litros. Por tal motivo, se requiere que la producción siga con más cargas de 700 Litros hasta completar la capacidad. Una vez completada se realiza el proceso de envasado descrito en la imagen.

Producto de lo anterior, se puede seguir produciendo, sin tener en consideración el tiempo de la envasadora, en el tiempo productivo de cada carga, ya que no se encuentra operativa hasta que llegue a su capacidad óptima. Tras esto, comienza el envasado.

**Figura 4.10:** Proceso de Envasado



Fuente: Elaboración propia

Tiempo final proceso de envasado: 1 hora 32 minutos. Ver Anexo de producción en paralelo.

#### 4.7 ESTÁNDARES DE CALIDAD

Para Vinatur la satisfacción que pueden alcanzar los clientes al adquirir una bebida vegetal de cualquier sabor, es de vital importancia, ya que se espera cumplir sus expectativas entregando un producto de calidad, que sea reconocido por sus cualidades y naturalidad.

Por tal motivo, es necesario fijar las condiciones mínimas para que las bebidas vegetales cumplan su cometido, que no solo incluye las características propias del producto, sino también el proceso de venta.

**Tabla 4.8:** Certificación de proveedores

Nombre	Certificación de Calidad de los proveedores de materias primas
Descripción	<p>Vinatur como empresa sustentable, comprometida con el medio ambiente, sólo tendrá proveedores que demuestren tener una producción limpia y que concuerde con la calidad de los insumos requeridos, que cuenten con alguna certificación como por ejemplo: Servicio Agrícola y Ganadero.</p> <p>La finalidad de este estándar es resguardar la calidad de los productos que se ofrecerán al público, y seguir los lineamientos estratégicos de la empresa, respecto a su compromiso ambiental.</p>
Tipo de certificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacional</li> <li>- Internacional</li> </ul>
Indicador de medición	% de proveedores certificados
Fórmula	$(\text{total de proveedores certificados} / \text{total de proveedores}) * 100$
Rango esperado	75%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.9:** Plazos de entrega

Nombre	Tiempo de entrega de pedidos de bebidas vegetales
Descripción	Corresponde al tiempo que se demora Vinatur en entregar el pedido una vez que se hace la orden de compra. Dicho estándar permite dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con los clientes, de modo tal que se fija un plazo en el cual se permite hacer la entrega, contribuyendo a mantener buenas relaciones con los clientes.
Plazo	5 a 7 días
Indicador de Medición:  % de pedidos entregados oportunamente	  (Pedidos entregados oportunamente/Pedidos totales)*100
Rango esperado	95% > x

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.10:** Mermas y Castigos

Nombre	Porcentaje de Mermas y Castigos
Descripción	Determina el grado de aceptabilidad de mermas y castigos en el proceso productivo. Vinatur debe ser una empresa eficiente en términos productivos, para lo cual se fija un porcentaje de mermas y castigos que se generarán desde la producción hasta el manipulamiento de los productos terminados. La obtención de la certificación de gestión en proceso productivo permita la reducción de este porcentaje.
Fórmula	$((\text{Producción total} - \text{Producción buena})/\text{producción total})$
Rango esperado	1,5%
Meta	1% al tercer año

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.11:** Cumplimiento de actividades

Nombre	Cumplimiento de Actividades
Descripción	Vinatur debe ser una empresa que cumpla con lo planificado para lograr los objetivos estratégicos. De tal modo, se debe indicar el grado de cumplimiento de las actividades que se realizan en la empresa durante un tiempo determinado
Indicador	% Cumplimiento de Actividades
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ Actividades realizada} / \text{Total de actividades}) * 100$
Meta	Sobre 90%

Fuente: Elaboración propia

## 4.8 PRESUPUESTO

### 4.8.1 Inversión inicial

Para llevar a cabo la producción de las bebidas vegetales es necesario realizar una inversión en distintos ámbitos que participan directamente o apoyan dichos procesos, para llevar a cabo las actividades operacionales como la producción, almacenamiento y distribución. La siguiente tabla resumen indica la cantidad a total a invertir. Para ver el detalle de cada ítem ver Anexo 24 de Inversión inicial del Plan de Operaciones.

**Tabla 4.12:** Resumen inversión inicial

Inversión	Precio Total	Costo total Neto	IVA CF
Equipamiento General	\$ 465,933,744	\$377,406,333	\$88,527,411
Equipamiento Planta Productiva	\$ 133,740,592	\$108,329,880	\$25,410,712
Equipamiento Oficina de Administración	\$ 8,110,209	\$6,569,269	\$1,540,940
Equipamiento Casino	\$ 1,817,500	\$1,472,175	\$345,325
Documentación y Certificados	\$ 11,150,693	\$9,032,061	\$2,118,632
Total	\$ 632,088,771	\$ 511,991,904	\$ 120,096,866

Fuente: Elaboración propia

### 4.8.2 Costos Variables

Para determinar el costo variable se opta por realizar un costeo variable unitario de cada producto. Donde se consideran toda aquella materia prima e insumos que fue utilizado en su producción. De modo tal que multiplicándolo por las unidades a producir de cada variedad, se da origen al costo variable anual.

**Tabla 4.13: Costo Variable bebida de almendras**

BEBIDA VEGETAL DE ALMENDRAS						
	Unidad	Cantidad utilizada	Unidad	Cantidad total	Costo Total	Costo Variable Unitario
Agua	ml	1380	Lt	1	\$ 625	\$ 863
Almendras	gr	150	Kg	1	\$ 4,500	\$ 675
Carbonato de calcio	gr	0.15	Kg	1	\$ 5,780	\$ 1
Citrato de potasio	gr	0.2	Kg	1	\$ 20,990	\$ 4
Vitamina A	gr	0.03	gr	3.75	\$ 2,312	\$ 18
Vitamina D2	gr	0.015	gr	3.75	\$ 2,672	\$ 11
Vitamina E	gr	0.015	gr	1.5	\$ 2,872	\$ 11
Lecitina de girasol	gr	0.5	gr	454	\$ 29,990	\$ 33
Sal	gr	0.1	Kg	25	\$ 8,750	\$ 0
Stevia	gr	0.15	Kg	1	\$ 9,900	\$ 1
Botella de vidrio 1 Lt	u	1	u	16	\$ 5,990	\$ 374
Tapa 38 mm	u	1	u	1	\$ 38	\$ 38
					TOTAL CVU	\$ 2,030

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.14: Costo Variable bebida almendra cacao**

BEBIDA VEGETAL ALMENDRAS CACAO						
	Unidad	Cantidad utilizada	Unidad	Cantidad total	Costo Total	Costo Variable Unitario
Agua filtrada	ml	1380	Lt	1	\$ 625	\$ 863
Almendras	gr	150	Kg	1	\$ 4,500	\$ 675
Cacao	gr	25	Kg	1	\$ 5,569	\$ 139
Carbonato de calcio	gr	0.15	Kg	1	\$ 5,780	\$ 1
Citrato de potasio	gr	0.2	Kg	1	\$ 20,990	\$ 4
Vitamina A	gr	0.03	gr	3.75	\$ 2,312	\$ 18
Vitamina D2	gr	0.015	gr	3.75	\$ 2,672	\$ 11
Vitamina E	gr	0.015	gr	1.5	\$ 2,872	\$ 11
Lecitina de girasol	gr	0.5	gr	454	\$ 29,990	\$ 33
Sal	gr	0.1	Kg	25	\$ 8,750	\$ 0
Stevia	gr	0.15	Kg	1	\$ 9,900	\$ 1
Botella de vidrio 1 Lt	u	1	u	16	\$ 5,990	\$ 374
Tapa 38 mm	u	1	u	1	\$ 38	\$ 38
					TOTAL CVU	2169.39

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.15: Costo Variable bebida de arroz**

BEBIDA VEGETAL DE ARROZ						
	Unidad	Cantidad utilizada	Unidad	Cantidad total	Costo Total	Costo Variable Unitario
Agua filtrada	ml	1380	Lt	1	\$ 625	\$ 863
Arroz	gr	80	Kg	50	\$ 35,790	\$ 57
Carbonato de calcio	gr	0.15	Kg	1	\$ 5,780	\$ 1
Citrato de potasio	gr	0.2	Kg	1	\$ 20,990	\$ 4
Vitamina A	gr	0.03	gr	3.75	\$ 2,312	\$ 18
Vitamina D	gr	0.015	gr	3.75	\$ 2,672	\$ 11
Vitamina E	gr	0.015	gr	1.5	\$ 2,872	\$ 11
Lecitina de girasol	gr	0.5	gr	454	\$ 29,990	\$ 33
Sal	gr	0.1	Kg	25	\$ 8,750	\$ 0
Stevia	gr	0.2	Kg	1	\$ 9,900	\$ 2
Botella de vidrio 1 Lt	u	1	u	16	\$ 5,990	\$ 374
Tapa 38 mm	u	1	u	1	\$ 38	\$ 38
					TOTAL CVU	\$ 1,413

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.16: Costo Variable bebida de avena**

BEBIDA VEGETAL DE AVENA						
	Unidad	Cantidad utilizada	Unidad	Cantidad total	Costo Total	Costo Variable Unitario
Agua	ml	1380	Lt	1	\$ 625	\$ 863
Avena	gr	150	Kg	5	\$ 8,950	\$ 269
Carbonato de calcio	gr	0.15	Kg	1	\$ 5,780	\$ 1
Citrato de potasio	gr	0.2	Kg	1	\$ 20,990	\$ 4
Vitamina A	gr	0.03	gr	3.75	\$ 2,312	\$ 18
Vitamina D2	gr	0.015	gr	3.75	\$ 2,672	\$ 11
Vitamina E	gr	0.015	gr	1.5	\$ 2,872	\$ 11
Lecitina de girasol	gr	0.5	gr	454	\$ 29,990	\$ 33
Sal	gr	0.1	Kg	25	\$ 8,750	\$ 0
Stevia	gr	0.15	Kg	1	\$ 9,900	\$ 1
Botella de vidrio 1 Lt	u	1	u	16	\$ 5,990	\$ 374
Tapa 38 mm	u	1	u	1	\$ 38	\$ 38
					TOTAL CVU	\$ 1,623.7

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.17: Costo Variable bebida de avena cacao**

BEBIDA VEGETAL DE AVENA CON CACAO						
	Unidad	Cantidad utilizada	Unidad	Cantidad total	Costo Total	Costo Variable Unitario
Agua	ml	1380	Lt	1	\$ 625	\$ 863
Avena	gr	150	Kg	5	\$ 8,950	\$ 269
Carbonato de calcio	gr	0.15	Kg	1	\$ 5,780	\$ 1
Citrato de potasio	gr	0.2	Kg	1	\$ 20,990	\$ 4
Vitamina A	gr	0.03	gr	3.75	\$ 2,312	\$ 18
Vitamina D2	gr	0.015	gr	3.75	\$ 2,672	\$ 11
Vitamina E	gr	0.015	gr	1.5	\$ 2,872	\$ 11
Lecitina de girasol	gr	0.5	gr	454	\$ 29,990	\$ 33
Sal	gr	0.1	Kg	25	\$ 8,750	\$ 0
Stevia	gr	0.15	Kg	1	\$ 9,900	\$ 1
Cacao	gr	25	Kg	1	\$ 5,569	\$ 139
Botella de vidrio 1 Lt	u	1	u	16	\$ 5,990	\$ 374
Tapa 38 mm	u	1	u	1	\$ 38	\$ 38
					TOTAL CVU	\$ 1,763

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.18: Costo Variable bebida de arroz cacao**

BEBIDA VEGETAL DE ARROZ CON CACAO						
	Unidad	Cantidad utilizada	Unidad	Cantidad total	Costo Total	Costo Variable Unitario
Agua filtrada	ml	1380	Lt	1	\$ 625	\$ 863
Arroz	gr	80	Kg	50	\$ 35,790	\$ 57
Carbonato de calcio	gr	0.15	Kg	1	\$ 5,780	\$ 1
Citrato de potasio	gr	0.2	Kg	1	\$ 20,990	\$ 4
Vitamina A	gr	0.03	gr	3.75	\$ 2,312	\$ 18
Vitamina D	gr	0.015	gr	3.75	\$ 2,672	\$ 11
Vitamina E	gr	0.015	gr	1.5	\$ 2,872	\$ 11
Lecitina de girasol	gr	0.5	gr	454	\$ 29,990	\$ 33
Sal	gr	0.1	Kg	25	\$ 8,750	\$ 0
Stevia	gr	0.2	Kg	1	\$ 9,900	\$ 2
Cacao	gr	25	Kg	1	\$ 5,569	\$ 139
Botella de vidrio 1 Lt	u	1	u	16	\$ 5,990	\$ 374
Tapa 38 mm	u	1	u	1	\$ 38	\$ 38
					TOTAL CVU	\$ 1,552

Fuente: Elaboración propia

### 4.8.3 Costos Fijos

Vinatur durante los 5 años de duración del proyecto realiza costos fijos en distintos ámbitos, los que se desglosan en la siguiente tabla. Para ver la composición de los gastos ir a Anexo 25 y 27 de Costos.

**Tabla 4.19:** Costo fijos

<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$613,188,029</b>
<b>COSTOS FIJOS OPERACIONALES AÑO 1</b>	
Agua	\$3,884,005
Energía	\$3,179,770
Retiro de desechos reciclables	\$ 5,183,640
Contribuciones	\$478,870
Mantenimiento áreas verdes y pileta	\$3,000,000
Seguros camiones	\$3,240,000
Combustibles, pag y peajes	16345670
Gas	2295000
Cajas de cartón estampadas	\$55,519,651
Artículos de Limpieza y Aseo del personal	\$2,676,220
Artículos de aseo industrial	\$4,476,000
<b>COSTOS FIJOS OPERACIONALES AÑO 1</b>	<b>\$100,278,826</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VTAS</b>	
Remuneraciones anuales	\$357,522,644
Articulos de oficina	\$300,000
Internet	\$515,880
Télefono fijo	\$167,880
Mantenimiento ERP - SAP BUSINESS ONE	16750000
Mantenimiento de Software	2163150
Costos de Publicidad	7144522
Costos Relaciones Públicas	28260000
Promoción	40297952.98
Distribución	\$ 23,647,802
Costo por Webpay	\$ 11,356,002
Patente industrial	5417912
Capacitaciones	\$2,350,000
Asesoría Legal	\$4,623,660
Pago Mutua de seguridad	\$11,948,617
Reclutamiento	\$83,181
Celebración cumpleaños	\$360,000
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VTAS</b>	<b>\$512,909,203</b>

Fuente: Elaboración propia

## **4.9 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

En primer lugar, para elegir el nivel de inventarios se debe considerar un factor muy importante, que es la caducidad del producto en cuestión, en este caso, de las bebidas vegetales, ya que su fecha de expiración determina si es posible realizar acumulamiento de productos terminados, o bien, manejar niveles mínimos de inventarios y realizar la distribución una vez que los productos terminados estén disponibles.

Las bebidas vegetales de almendra, almendra-cacao, arroz y avena, producidas por Vinatur, tienen una fecha de vencimiento de 12 meses después de su fecha de elaboración. Por lo que se puede realizar un acumulamiento. Una vez producidas las bebidas, se pueden acumular durante 30 días, teniendo como máximo 40, antes de realizar la distribución.

### **4.9.1 Inventarios Altos**

Vinatur necesita manejar altos niveles de inventarios, ya que la producción de las bebidas vegetales se realiza a través de líneas productivas que se alternan, semanalmente, para producir uno de los sabores ofertados. Por tal motivo, es necesario almacenar los productos terminados y acumular un stock de las 6 variedades, para hacer el reparto y dar cumplimiento a los clientes. No sale rentable realizar repartos de una sola variedad.

La primera acumulación de productos terminados en inventario es resultado de la producción inicial, correspondiente al stock de un mes, la cual se comenzará a vender en el mes siguiente. Cabe destacar, que una vez iniciada las ventas, y en consecuencia, disminución en el inventario, la producción en paralelo repondrá el stock de las distintas variedades, retornando a la cantidad de productos con la que se contaba en un inicio.

Por otro lado, respecto al almacenamiento de materia prima e insumos, las almendras, avena y arroz tienen precios que varían dentro del año debido a la estacionalidad. Por tal motivo, se deben comprar cantidades altas de aquellas materias primas y almacenarlas en las condiciones necesarias para que mantengan sus propiedades y calidad. Esta calidad se mantiene realizando comprar cada 4 meses, ya que, si bien se pueden almacenar por más tiempo, es posible que pierdan propiedades.

**Tabla 4.20:** Stock mensual productos terminados

<b>Stock mensual de productos terminados</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Almendras	32,659	43,497	43,546	54,323	67,122
Almendras Cacao	32,659	43,497	43,546	54,323	67,122
Arroz Cacao	0	0	14,515	18,108	22,374
Arroz	21,772	28,998	32,660	40,742	50,341
Avena Cacao	0	0	14,515	18,108	22,374
Avena	21,772	28,998	32,660	40,742	50,341
Total mensual	108,862	144,992	181,443	226,346	279,674
Total anual	1306345	1739900	2177312	2716153	3356089

Fuente: Elaboración propia

**4.9.2 Beneficios de los inventarios altos**

Servicio cliente: mejora el servicio al cliente porque se aceleran las entregas y repartos de las bebidas vegetales a los distintos puntos de ventas. Además, permite a Vinatur satisfacer la demanda al momento que esta se presenta reduciendo así las pérdidas de oportunidad de ventas.

Costo por hacer pedidos: los costos serán menores debido a la disminución en las órdenes de compras que se realizarán en el año, ya que se aumentan las cantidades de materia prima a comprar. Por otro lado, el uso de internet contribuye de buena manera en la gestión de las órdenes, ya que agiliza este proceso.

**Tabla 4.21:** Frecuencia de compra

	<b>Frecuencia de compra anual</b>
Almendras	3
Avena	3
Arroz	3
Envases	3
Vitaminas	3
Cacao	3
Stevia	3
Sal	3

Fuente: Elaboración propia

Pago a proveedores: como la empresa mantiene niveles altos de inventarios, puede reducir el pago a sus proveedores ya que este, realiza descuentos por cantidad, es decir disminuye el precio de los insumos, cuando el pedido de este es más grande.

Costo de preparación: la planificación de la producción permite ajustar y optimizar la utilización de la maquinaria para producir las diferentes bebidas vegetales. Es por esto que se obtiene bajo costos de preparación. Este costo es independiente del tamaño del pedido, por lo que se recomienda producir grandes cantidades (producción semanal).

Utilización de mano de obra y equipo: la creación de altos niveles de inventarios permite optimizar el uso de las instalaciones de tres maneras. En primer lugar, órdenes de producción más grandes y con menos frecuencia, reducen el número de preparaciones improductivas. En segundo lugar, se reducen las posibilidades de tener que reajustar la producción debido a la falta de materias primas. Y finalmente se mejora la utilización de recursos por que se mantiene estable la tasa de producción. La empresa utiliza un inventario acumulado de manera mensual, ya que produce cada uno de los productos de forma semanal, de esta manera, se evita problemas de gestión de recursos humano en el área productiva (puestos suplementarios, contrataciones y despidos, horas extras)

Costo de transporte: este se ve disminuido ya que los niveles de inventarios altos permiten realizar cargas completas de la distribución y minimizar la necesidad de acelerar los embarques.

#### **4.9.3 Inventario de Seguridad**

Vinatur utilizará un sistema de inventario de seguridad con sus principales materias primas, ya que no contar con ellos al momento de la producción podría ocasionar problemas críticos. Por ello, debemos identificar el plazo de entrega de los proveedores para gestionar y ver con cuánta anticipación se deben realizar los pedidos, con la finalidad de no entorpecer ni retrasar el proceso productivo, por falta de materia prima, o el proceso de venta por falta de stock. Además, se consideran las mermas y castigos, ya que de esta forma se prevee bajas en el stock, o bien, en la capacidad de respuesta de Vinatur frente a la demanda de bebidas vegetales por parte de los clientes. Por tal motivo, se debe realizar una sobreproducción de 1,5% durante los años 1 y 2, teniendo un 1,0% de aumento los años restantes, de tal manera que se de cumplimiento al objetivo de disminuir el nivel de mermas.

**Tabla 4.22: Mermas y Castigos**

Dda Potencial (litros)	1,287,039	1,714,187	2,155,754	2,689,260	3,322,860
Mermas y Castigos Anual	19,306	25,713	21,558	26,893	33,229
Mermas y Castigos Mensual	1,609	2,143	1,796	2,241	2,769
<b>Producción Total con Mermas y castigos</b>	<b>1,306,345</b>	<b>1,739,900</b>	<b>2,177,312</b>	<b>2,716,153</b>	<b>3,356,089</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9.4 Modelo de gestión de Inventario

El siguiente modelo de gestión de inventario muestra cómo serán los flujos de materia prima. El costado izquierdo tiene el número de semanas que se producirá cada variedad de bebida vegetal. Es importante destacar que las variedades sabor Cacao, de Avena y Arroz, sumado a su versión tradicional, suman 13 semanas de producción cada una. Estas semanas se reparten de forma cíclica, por variedad. Se realizarán compras 3 veces al año, de modo que se va reponiendo la materia prima que ha sido utilizada, manteniendo los niveles de stock.

Se tendrá un stock inicial, el cual irá disminuyendo en la medida que semanalmente se vaya produciendo (g). Se realizarán compras (c) que aumenten el nivel de inventario, retomando el nivel inicial. Terminando el año con un stock final igual al iniciar, el cual después ser descontados con lo requerido en la producción semanal del año siguiente, disminuirá en mayor cuantía, dado que aumenta la cantidad producida, por lo que es necesario aumentar la cantidad comprada. (Ver Anexo 26, inventarios).

**Tabla 4.23:** Modelo gestión de inventario

Gestión de Stock				
0	Stock inicial			
1	G			
2	G	c		
3		g		
4		g		
5		g		
6		g	c	
7			g	
8			g	
9			g	
10			g	c
11				g
12				g
13				g
				Stock Final

Fuente: Elaboración propia

#### **4.9.5 Software de gestión de inventarios**

##### **NearWay**

Es un software de apoyo a los vendedores en terreno que permite generar y obtener en forma directa, oportuna y simultánea, información hacia y desde el personal en terreno que la empresa incorpore al sistema. Dicha información relaciona los niveles de stock de productos terminados, de modo que genera, verifica y confirma las órdenes que se gestan en el proceso de venta presencial, en las distintas comunas. El personal en terreno podrá acceder a la aplicación desde sus teléfonos móviles, sin importar la empresa que les brinda el servicio, no teniendo más requisitos que contar con un teléfono smartphone con sistema operativo Android o iOS y acceso a alguna red de datos de los operadores móviles o wifi.

##### **Sap Business**

Es un software que contempla módulos de compras, ventas, tesorería, contabilidad, producción e inventario que centraliza toda la información y la genera de manera instantánea y oportuna. Dicho E.RP ayuda a ver los niveles de stock de materia prima o de productos terminados, además de contemplar los flujos productivos y flujos de ventas, determinando cuándo es

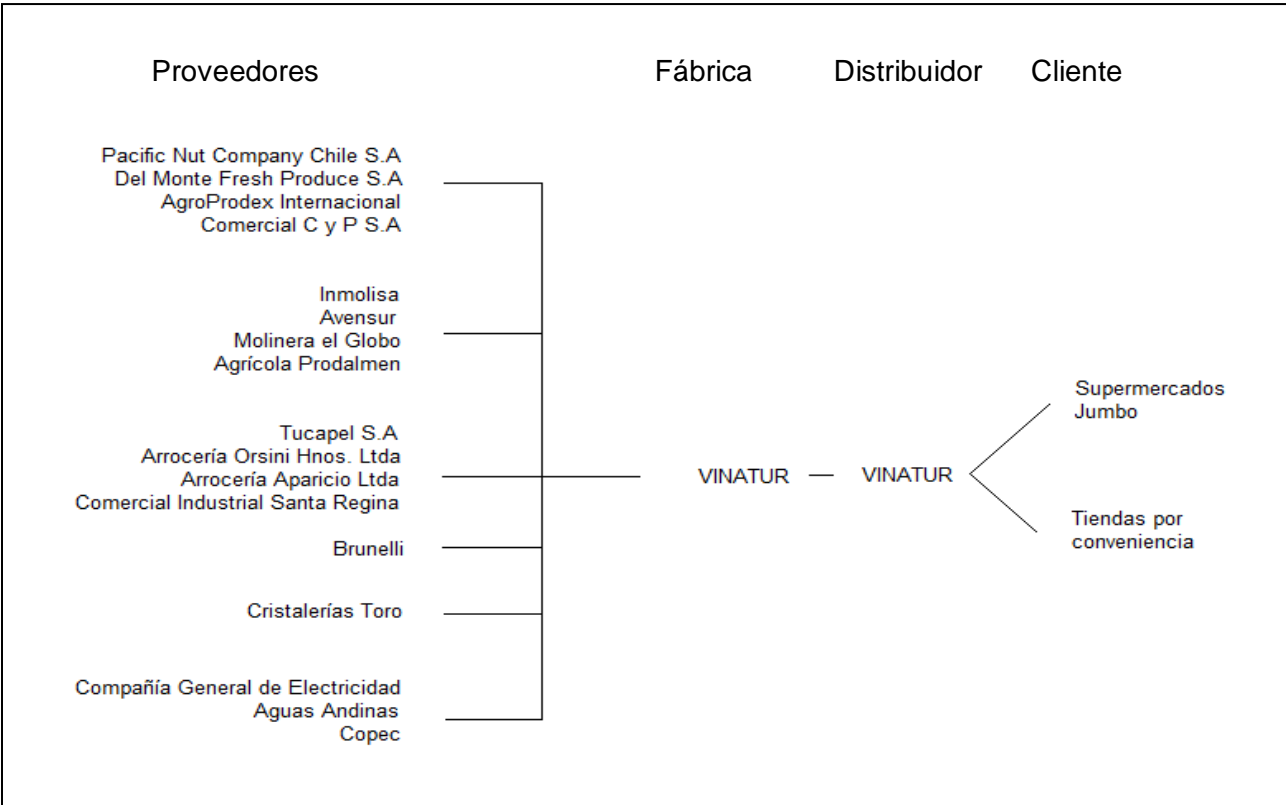
necesario hacer alguna compra, o bien, cuando es necesario realizar los despachos, según esté estipulado en el cronograma anual e Vinatur.

**4.10 ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS**

Para Vinatur resulta fundamental tener una cadena de suministro bien articulada, ya que puede visualizar la red de servicios, materiales o flujos de información, que vinculan los procesos de relaciones con clientes, el surtido de pedidos, y las relaciones de proveedores de una empresa con los procesos de sus proveedores y clientes.

La siguiente imagen muestra la cadena de suministro de Vinatur de manera simplificada, teniendo a los proveedores que suministran productos o servicios, que son recepcionados y utilizados en la fábrica en el proceso productivo de las Bebidas Vegetales, las que una vez finalizadas se almacenan y quedan disponibles para la venta. El proceso de Distribución lo lleva a cabo Vinatur, haciendo reparto a sus clientes, de las zonas escogidas, en los supermercados Jumbo y tiendas por conveniencia.

**Tabla 4.24:** Cadena de Suministro



#### **4.10.1 Dinámica de la cadena de Suministro:**

Vinatur participa en una cadena de suministro y depende de otras para obtener los materiales, servicios e información que requiere para atender a su cliente externo, en este caso Jumbo y las tiendas por conveniencia, dentro de la cadena. Es por esto que debe poner atención a factores que pueden alterar su producción. Un cambio por más leve que sea puede alterar toda la cadena, ya que puede ser muy importante para ese actor, que provee algo que no es considerado esencial para Vinatur. Algunos de estos cambios son:

- Causas externas: cambios en el volumen de ventas, cambios en la mezcla, entregas tardías, embarques incompletos.
- Causas internas: escasez provocada por causa interna, cambios de ingeniería, lanzamiento de nuevos productos y servicios, errores de información.

##### **4.10.1.1 Relación con los clientes**

El proceso de relaciones con los clientes abarca la interacción entre Vinatur y sus clientes: Jumbo y tiendas por conveniencia. Para efectuar una buena gestión se debe efectuar: un proceso de marketing que determine el tipo de cliente, cómo captarlos, ver qué ofrecerles, a qué precio, y cómo administrar las campañas promocionales. Y un proceso de colocación de pedidos que ejecute y registre el proceso de venta completo, con su respectivo seguimiento.

#### **4.10.2 Comercio Electrónico**

Vinatur es consciente del alcance que tienen las plataformas virtuales hoy en día y de la utilidad que tiene para toda empresa, por lo que incorporará formas de comercio, que por un lado, acerquen la empresa a los clientes y por otro sirva de llevar un control electrónico de los movimientos de los productos. De este modo, Vinatur incorporará:

**Página Web:** La página web de la empresa será una de las principales fuentes de información para el cliente. Podrán encontrar datos relevante de cada producto y de la empresa en general, como información sobre los beneficios que aporta a la salud de los consumidores cada uno de los productos, los puntos de venta a lo largo del país donde se comercializan estas bebidas vegetales y comunicar diferentes aspectos corporativos de VINATUR como organigrama de la empresa, valores de la compañía, visión, misión y descripción de los procesos productivos para que los clientes puedan saber más de nosotros y se sientan confiados de los productos que

consumen. Adicionalmente en el sitio web podrán encontrar acceso directo a las cuentas personales de cada cliente registrado, donde podrán observar beneficios especiales, recetas preparadas en base a estas bebidas vegetales, entre otros. En la página web se podrán realizar compras online de todos los productos ofrecidos y hacer un seguimiento de la compra.

El sitio web de la empresa será: [www.vinatur.cl](http://www.vinatur.cl)

La tarifa de inscripción de dominio de la página web por 5 años tiene un costo de \$44.505 y, por lo tanto se considera un costo anual de \$8.901.

El hosting tiene un costo de \$249.900 + iva (\$297.381) anual.

**Redes Sociales:** Es en donde más se enfatiza y se enfoca la publicidad de estos productos, ya que el público objetivo al cual VINATUR apunta está constantemente interactuando por diferentes redes sociales siendo las que más predominan instagram y facebook.

Se creará un perfil de instagram y un fanpage en facebook, donde constantemente se irán haciendo publicaciones para informar a los clientes sobre actividades que realiza la empresa, eventos, concursos y para resaltar características de los productos. Además se mostrarán videos interactivos de los beneficios de los productos para atraer mejor la atención de los usuarios. El uso intensivo de las redes sociales permitirá incrementar rápidamente la visibilidad de los productos y llegar a una gran audiencia potencial el primer año ya que es una marca nueva que entra al mercado.

Tanto en instagram como en facebook se mostrarán anuncios pagados para publicitar la página web y diferentes promociones. La forma de pago de estos anuncios será:

Instagram: Costo total de \$30.000 durante 30 días con un alcance estimado de 17.000 - 45.000 personas. A partir del tercer año se intensifican los esfuerzos de publicidad logrando un alcance estimado de 23.000 - 60.000 personas por un costo de \$45.000 mensual.

Perfil de instagram: [vinatur.chile](https://www.instagram.com/vinatur.chile)

Facebook: El importe real gastado por día será de \$3500, equivalentes a \$105.000 mensuales. Este costo es para promocionar los Me gusta de las publicaciones, estimando 664 - 3.028 likes por día. Adicionalmente se pagará por la promoción de publicaciones que corresponde a \$20.000 por 7 días estimando un alcance de 4.374 - 18.744 visualizaciones al día. Estas promociones se lanzarán mensualmente. Fan page: Vinatur

**Sistema Webpay:** Para esto se encontrará sistema de webpay el cual tiene un costo asociado de \$15.708 por mantención mensual, y un cobro de comisión por ventas a crédito de 2.95% + IVA y por ventas a débito de 1.79% + IVA.

Las considerará como supuesto que para los primeros dos años las ventas por internet alcanzarán un 12% anual y a partir del tercer año un 15% anual, logrando un 18% anual para el último año. Además, que el 60% de las ventas serán a crédito y el 40% restante serán a débito. Para el cálculo de estos costos se considerará el precio promedio de los productos.

**Tabla 4.25:** Cálculo costos webpay

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total producción anual	1.287.039	1.714.187	2.155.754	2.689.260	3.322.860
% vtas por Internet	12%	12%	15%	15%	18%
Cantidad vendida por internet	154.445	205.702	323.363	403.389	598.115
Ventas a crédito (unidades) 30%	46.333	61.711	97.009	121.017	179.434
Ventas a débito (unidades) 70%	108.111	143.992	226.354	282.372	418.680
Comisión vtas a crédito	4.623.651	6.158.168	9.680.606	12.076.363	17.905.920
Comisión vtas a debito	6.546.254	8.718.853	13.705.988	17.097.946	25.351.546

Fuente: Elaboración propia

#### **4.10.2.1 Comercio electrónico y beneficios en el proceso de colocación del producto**

Contar con plataformas web que a través del uso del internet agilizan los procesos de entrega de información y compras, repercute de manera positiva en la vida de cualquier empresa, y para Vinatur es el mismo caso. Por tal motivo, se utilizan las redes anteriormente mencionadas, ya que ayudan en el proceso de colocación de pedidos por parte de la empresa.

Los principales beneficios identificados son:

Reducción en costos: Menores costos de procesamiento de los pedidos ya que el cliente tiene mayor participación. Los clientes deciden qué comprar y en qué cantidad, previa verificación de stock, colocando el pedido sin tener que hablar con nadie de la empresa.

Aumento en el flujo de ingresos: Como se pueden realizar pagos en línea, se puede reducir los tiempos de facturación de clientes, o la espera de pago de cheques.

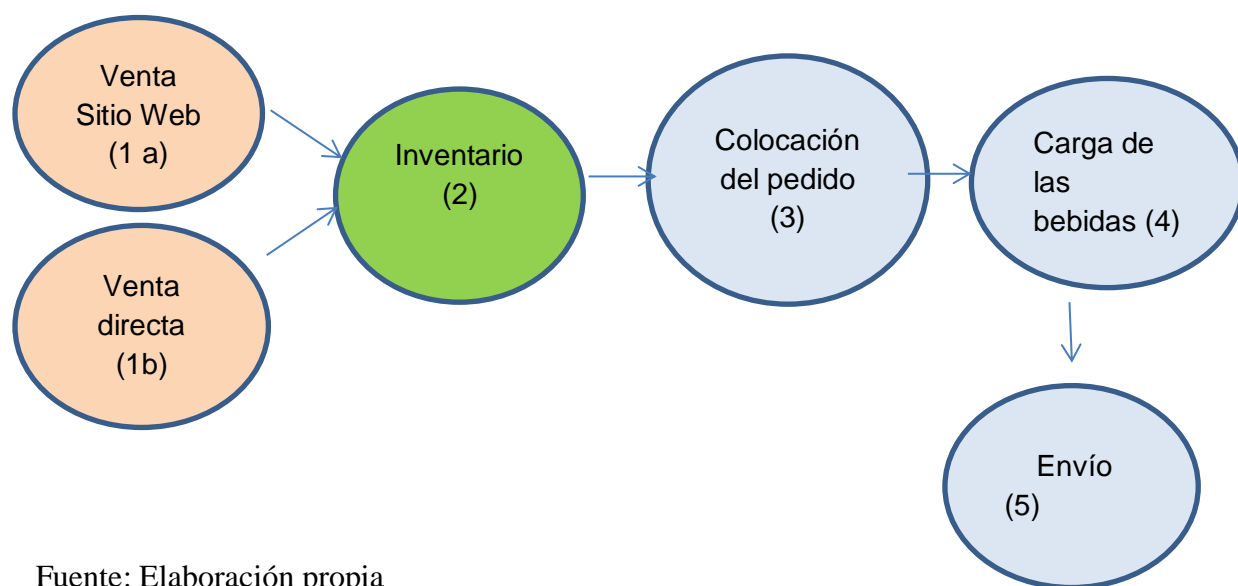
Acceso global: Se pueden realizar compras las 24 horas del día. Es decir, se pueden colocar pedidos fuera del horario normal de trabajo.

Flexibilidad de fijación de precios: Se puede cambiar con mayor facilidad los precios de los productos, ya que están en línea.

#### 4.10.3 Proceso de surtido de pedidos

El proceso de surtido de pedidos se inicia con la gestación de una orden de compra por parte del cliente, que puede ser hecha de manera virtual a través del sitio web, o bien, de manera directa por medio de los vendedores que estarán en terreno. Esa orden, verificará en el sistema de inventario si existe stock disponible para hacer confirmación de ella. Una vez confirmada se coloca el pedido. En el plazo establecido se debe hacer su envío cumpliendo lo pactado con el cliente, respecto al sabor, la cantidad y plazo de recepción de los productos.

**Figura 4.11:** Surtido de pedidos



Fuente: Elaboración propia

#### 4.10.4 Proceso de Distribución

Vinatur se encargará del proceso de distribución de sus productos. Por ello, cuenta con camiones que tienen una capacidad máxima de traslado de 4000 litros. La planificación de la producción, el pronóstico de ventas, que considera solo las ventas presenciales dan origen a la siguiente tabla de distribución. En ella, se indica la cantidad de litros vendidos presencialmente, sin considerar las ventas de internet, en la columna ventas. En la Columna X se indica la cantidad de viajes a realizar anualmente en las comunas o ciudades donde se debe hacer reparto de las órdenes de compra.

**Tabla 4.26:** Distribución de productos

	Distribución año 1		Distribución año 2		Distribución año 3		Distribución año 4		Distribución año 5	
	Ventas	X	Ventas	X	Ventas	X	Ventas	X	Ventas	X
Viña del Mar 334,248	367,245	92	371,555	93	351,819	88	305,526	76	269,295	67
*Santiago selectivo 473,009	519,704	130	525,804	131	497,875	124	432,363	108	381,092	95
Concepción 223,574	245,645	61	248,528	62	235,327	59	204,362	51	180,128	45
Talca 220,357			244,952	61	231,941	58	201,421	50	177,536	44
Lo Barnechea 105,833			117,646	29	111,397	28	96,739	24	85,267	21
Rancagua 241,774					254,484	64	220,998	55	194,791	49
Providencia 142,079					149,548	37	129,870	32	114,470	29
Chillan 184,739							168,864	42	148,840	37
Ñuñoa 208,237							190,343	48	167,771	42
La florida 366,916							335,386	84	295,615	74
Curicó 149,136									120,155	30
Quilicura 210,410									169,522	42

Maipú									420,262	105
	<b>1,132,5</b>		<b>1,508,48</b>		<b>1,832,39</b>		<b>2,285,87</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>283</b>	<b>5</b>	<b>377</b>	<b>1</b>	<b>458</b>	<b>1</b>	<b>571</b>	<b>2,724,745</b>	<b>681</b>

\* Considerando 3 comunas. Las condes, Vitacura y la Reina

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.27: Costo anual distribución**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Santiago	\$ 3.856.466	\$ 4.774.716	\$ 5.630.820	\$ 8.791.068	\$ 12.125.091
Viña	\$ 3.949.718	\$ 3.996.074	\$ 3.783.816	\$ 3.285.927	\$ 2.896.272
Concepción	\$ 8.539.485	\$ 8.639.709	\$ 8.180.796	\$ 7.104.335	\$ 6.261.883
Talca		\$ 3.738.704	\$ 3.540.116	\$ 3.074.294	\$ 2.709.735
Rancagua			\$ 1.109.168	\$ 963.220	\$ 848.998
Chillan				\$ 3.895.863	\$ 3.433.880
Curicó					\$ 1.284.339
<b>Total</b>	\$ 16.345.670	\$ 21.149.202	\$ 22.244.717	\$ 27.114.707	\$ 29.560.199

Fuente: Elaboración propia

#### 4.10.5 Proceso de relaciones con los proveedores

##### Proceso de colaboración con en el diseño

Trabajo en conjunto con los proveedores para definir la cantidad de entrega, de modo que sea beneficioso para ambas partes. En este caso, debe ser beneficioso respecto al volumen de

compra y el precio, ya que se debe buscar un precio bajo producto de la compra de grandes cantidades. Se debe asignar el periodo de compra y plazos de entrega por cada orden, de manera que la producción no se vea interrumpida.

### **Proceso de negociación**

- Se deberá negociar respecto a las materias primas: Debe ser fruto de una producción limpia. Debe cumplir con los requisitos del SAG. La materia prima debe cumplir los estándares fijados al momento de la recepción. Las entregas deben responder a pedidos fijados.
- En cuanto a los insumos: Se deben cumplir las cantidades, calidad y plazos de entrega. Se debe garantizar el cuidado de los productos. Se debe responder a grados de flexibilidad de pedidos respecto a errores o daños en estos.
- En cuanto al transporte: Se debe garantizar la entrega en tiempos acordados. Se debe realizar la entrega en las bodegas de Vinatur
- En cuanto a inversión: El equipamiento adquirido por Vinatur debe cumplir con certificaciones nacionales o internacionales dependiendo de su procedencia, con la finalidad de cumplir con los estándares y calidad deseada de los productos a fabricar.

### **Proceso de Compra**

- Realización de órdenes de compra
- Aprobación de órdenes de compra
- Seguimiento
- Recepción

### **Proceso de intercambio de Información**

Vinatur tendrá comunicación constante e inmediata respecto a la gestión de órdenes de compra, de modo que frente a cualquier cambio, retraso o adelanto de pedidos de materia prima, insumos o servicios, se puedan tomar las medidas que no afecten la producción.

#### **4.10.6 Orientación Cooperativa**

Vinatur debe tener estrechas relaciones con sus proveedores, de tal manera que ambas partes se consideren como verdaderos socios y que se ayuden mutuamente. Esta orientación tiene que ser a largo plazo, e implica transparentar más la información entre ambas partes, como, por

ejemplo: indicando planes a futuro. Las relaciones deben brindar seguridad, es decir, se debe cumplir con todo lo pactado en el largo plazo. De este modo, ambas partes se benefician y pueden crear relaciones externas o proyectos, que no descuiden el ya suscrito, teniendo nuevas oportunidades de negocios que generen nuevos trabajos como por ejemplo la apertura de una nueva planta de procesamiento de Avena.

Este cooperativismo puede incluso dar participación a las partes en las mejoras de procesos que pueden implicar reducción en los costos, adquisiciones de economías de escala, etc.

Se puede reducir el número de proveedores, ya que la confianza y respuesta del proveedor con relación a largo plazo, cierra la opción de tener gran variedad de proveedores que vendan la misma materia prima.

#### **4.10.7 Cadena de Suministro Esbelta**

Vinatur debe crear una cadena de suministro integrada y aplicar sistemas esbeltos a todos los procesos internos. De este modo requiere manejar las siguientes variables:

- **Abastecimiento estratégico:** identificar los elementos que tienen alto valor y comprarlos a un grupo selecto de proveedores con quienes la empresa establece una relación estrecha. Estos proveedores estratégicos deben ofrecer un excelente desempeño en cuanto a calidad y entrega.
- **Administración de costos:** búsqueda de cambiar las estructuras de costos, en el largo plazo, para que los proveedores mantengan sus márgenes y se logre reducir el precio de la materia a comprar. Este método requiere el establecimiento de estándares de costos y colaborar con el proveedor para reducir los costos. Se puede lograr a través de relaciones orientadas a la cooperación.
- **Desarrollo de proveedores:** esta variable va en directa relación con la anterior, ya que estas colaboraciones pueden implicar que deba poner trabajadores a disposición de los proveedores para lograr las mejoras esperadas.

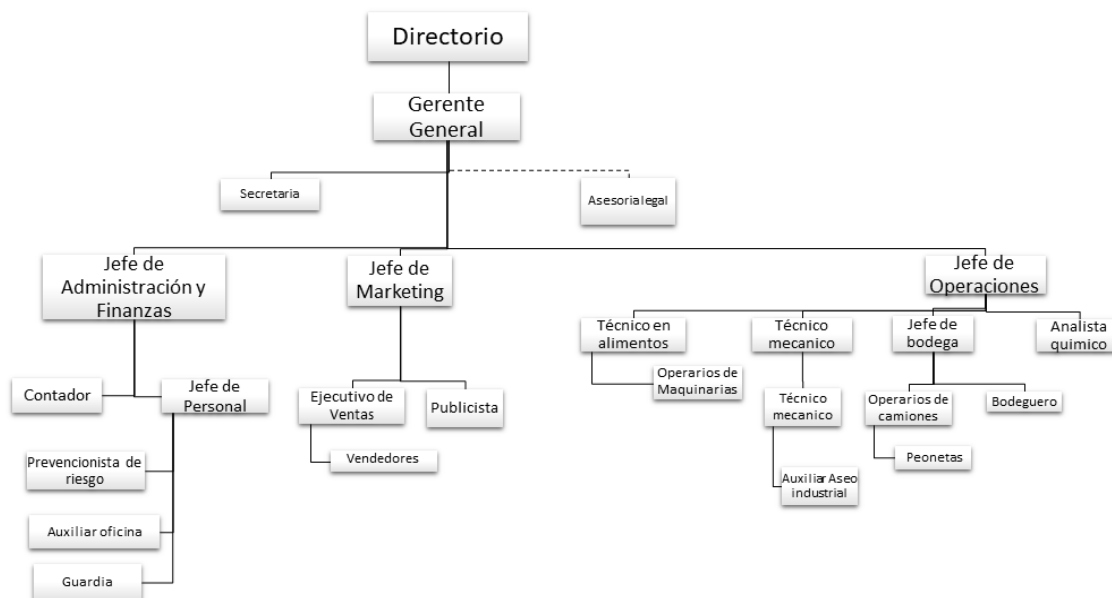
## 5. PLAN DE RECURSOS HUMANO

### 5.0 OBJETIVOS PLAN ORGANIZACIONAL Y DE PERSONAL

- Desarrollar una descripción precisa de cada uno de los cargos y los requerimientos, un mes antes del proceso de reclutamiento, para un correcto desempeño.
- Realizar un sistema de reclutamiento y selección de personal de alta exigencia en plazo máximo de dos meses.
- Revisar anualmente el sistema de evaluación implementado.
- Evaluar semestralmente a todo el personal de la empresa.
- Capacitar al menos al 80% del personal dentro del primer año.
- Promover un ambiente laboral óptimo permanentemente.
- Realizar coevaluaciones entre trabajadores cada tres meses.
- Realizar una actividad recreativa que promueva el trabajo en equipo entre los empleados una vez al año.

### 5.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 5.1: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

## **5.2 ESTRATEGIA DE PERSONAL**

### **5.2.1 Reclutamiento, Selección y contratación de personal**

#### **Reclutamiento:**

El reclutamiento de personal es el proceso en el que la empresa atrae a una cantidad de personas candidatas, con el fin de utilizar un puesto en específico.

En primera instancia, el directorio realizará la selección del Gerente General de la empresa. Luego de ser seleccionado, el Gerente General realizará la selección de los jefes de área que requiera la empresa en base a los requerimientos previamente estipulados.

Para poder realizarse el reclutamiento del resto de personal, los jefes de cada una de las áreas de la empresa, indicará los requerimientos para los puestos de sus respectivas áreas, para que el jefe de personal, quien se encargará del proceso de reclutamiento, selección y contratación, junto al gerente general puedan iniciar el proceso.

Reclutamiento externo:

Al ser una empresa nueva, el proceso de reclutamiento será externo, por lo que los medios para realizarlo serán:

- Postulaciones voluntarias
- Avisos en diarios
- Avisos en páginas web
- Aviso en la municipalidad

Los medios por los cuales se realizarán cuentan con los siguientes costos asociados:

- Avisos en Diarios: Se puede publicar de manera gratuita en la sección “Economicos Clasificados” del Diario El Mercurio.

- Avisos en páginas web: Se publicará en el sitio web Laborum, en donde un aviso laboral de carácter simple, el que contiene, puesto ofrecido, descripción del puesto, lugar de trabajo, área, subárea, jornada laboral y jerarquía. También se utilizará la página web [www.trabajando.com](http://www.trabajando.com), en donde el aviso queda activo por 60 días.

- Aviso en la municipalidad: Un aviso en la municipalidad, se puede realizar de manera gratuita.

Reclutamiento interno:

El proceso de reclutamiento, una vez funcionando la empresa, se realizará cada vez que un área tenga un puesto vacante, por necesidad de crear un nuevo puesto de trabajo o por si se requiere aumentar el personal.

En esta instancia se requerirán tanto fuentes internas de la empresa como fuentes externas. En primera instancia, a nivel interno se realizará un proceso de difusión del puesto vacante, en donde todos aquellos empleados del área, de la vacante a la cual se postula, deberán rellenar un formulario de postulación.

Tanto la difusión como el proceso de reclutamiento interno se realizará por el jefe de personal. Al mismo tiempo que se realice una difusión a nivel interno, también se utilizaran los mismos medios que se utilizaron antes de ponerse en marcha la empresa, los cuales son los siguientes:

- Postulaciones voluntarias
- Avisos en diarios
- Avisos en páginas web
- Aviso en la municipalidad

Los medios por los cuales se realizarán cuentan con los siguientes costos asociados:

- Avisos en Diarios: Se puede publicar de manera gratuita en la sección “Economicos Clasificados” del Diario El Mercurio.

- Avisos en páginas web: Se publicará en el sitio web Laborum, en donde un aviso laboral de carácter simple, el que contiene, puesto ofrecido, descripción del puesto, lugar de trabajo, área, subárea, jornada laboral y jerarquía. También se utilizará la página web [www.trabajando.com](http://www.trabajando.com), en donde el aviso queda activo por 60 días.

- Aviso en la municipalidad: Un aviso en la municipalidad, se puede realizar de manera gratuita. De esta manera, la empresa logrará captar postulantes tanto dentro de la empresa, promoviendo la superación laboral y la contratación a largo plazo, y por otro lado también la empresa generará nuevas oportunidades para aquellas personas externas a la empresa que deseen trabajar en ella. Ver anexos 29, 30 y 31 para valores de los avisos.

En la Tabla 5.1 se muestran los costos asociados a el reclutamiento.

**Tabla 5.1.** Avisos de reclutamiento

<b>Tipo de aviso</b>	<b>Valor</b>
Aviso en diario mercurio	Gratuito
Aviso en página web Laborum	\$1.609.770 + IVA
Aviso en página web Trabajando	\$1.609.770 + IVA
Aviso en municipalidad	Gratuito

Fuente: Elaboración propia

### **Selección:**

El proceso de selección de personal se realizará tomando en cuenta y evaluando los aspectos y características fundamentales que serán necesarios para el área en la cual el trabajador se desempeñará.

Al momento de la preselección, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos, en base a los requerimientos del cargo:

- Años de escolaridad completados
- Años de estudios superiores completados
- Años de experiencia y línea de tiempo laboral.
- Conocimiento del sector
- Actividades extralaborales
- Pretensión de remuneración

En el Anexo 28 se puede observar con mayor detalle la descripción y requisitos de los cargos.

Una vez realizado el proceso de preselección, se realizarán entrevistas a los postulantes, que constará de evaluaciones psicológicas, evaluaciones en terreno y evaluaciones de trabajo en equipo.

Una vez realizadas las 3 evaluaciones anteriormente mencionadas, se procederá a una entrevista final en donde se informará a aquellos postulantes seleccionados, y se realizarán las negociaciones pertinentes al puesto.

El proceso de selección contará con los siguientes pasos a seguir:

**1.- Recepción de currículum:** En esta etapa, se recibirán los currículums de los postulantes, y se evaluarán en base a las cualidades y características indicadas en ellos. Además, se corroboran las referencias con la que puedan contar.

Los curriculum preseleccionados se ingresarán en una base de datos, en donde se irán actualizando en base a las siguientes etapas del proceso de selección.

**2.- Entrevista personal:** Luego de haber revisado y seleccionado los curriculum de aquellos postulantes que cumplan con los requisitos básicos, se realizarán entrevistas personales a cada uno, con el fin de conocer a los postulantes tanto en información laboral, como información extralaboral, y corroborar la información que indicaron anteriormente.

**3.- Evaluación en terreno:** Para esta evaluación, se analiza cómo los postulantes se desenvuelven dentro del área, como por ejemplo el aprendizaje de uso de maquinaria, conocimientos de normativa en el área de manejo de alimentos, entre otros.

**4.- Evaluación de trabajo en equipo:** En esta evaluación, se realizan grupos entre los postulantes, donde se les presentan distintas situaciones para resolver en conjunto.

**5.- Selección final:** Luego de haber realizado las evaluaciones anteriormente mencionadas, se seleccionan los postulantes más aptos para los distintos empleos, a los cuales se les indica el día de inicio de sus actividades y se firman los contratos pertinentes de cada uno de los seleccionados.

**6.- Integración:** Por último, se integra a los nuevos empleados relacionándolos con la misión, visión y valores de la empresa.

#### **Contratación:**

Luego de haberse realizado los dos procesos anteriores, se da el proceso de contratación, en donde ambas partes, empleado y empleador, proceden a firmar el contrato de trabajo.

Todos los contratos realizados en la empresa se revisan entre el trabajador y el asesor legal de la empresa, previamente a la firma de este. Los contratos serán regidos por el Código del Trabajo.

La continuidad de los contratos dependerá del desempeño de los trabajadores y si estos cumplen con los requisitos para el puesto.

En el anexo 32 podemos encontrar un modelo de un contrato laboral de plazo fijo, en el anexo 33 un modelo de finiquito, y en el anexo 34, un modelo de aviso de termino de contrato

### **5.2.2. Inducción y Capacitación**

#### **Inducción:**

La inducción es el proceso de orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso.

Al ser una empresa nueva, el proceso de inducción al personal es de vital importancia, es por eso que se realizará una semana de inducción a todos los trabajadores, durante 30 días previos al inicio de actividades de la empresa, para que así conozcan tanto las labores de manera más concreta, como para que también se comience a socializar entre los trabajadores. Además se realizarán 2 capacitaciones para los trabajadores.

#### **Capacitación:**

La capacitación es un proceso en el cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para un mejor desempeño laboral, es por eso que, buscando siempre una mejora en los trabajadores y la empresa, es que se realizarán constantemente capacitaciones dentro de la empresa, en donde todos los trabajadores de esta pueden participar. Un ejemplo, son los servicios de capacitación que ofrece la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS).

Entre las capacitaciones se encuentra el Curso Control y Optimización de la producción industrial, realizada por Iniciativas Empresariales, una empresa especialista en formación de ejecutivos y trabajadores de empresas. Este curso tiene una duración de 120 horas.

Otra de las capacitaciones que se realizan, es un curso de higiene y manipulación de alimentos, realizada por la empresa Redcapacitación Chile, empresa especializada en capacitaciones de todo ámbito industrial. Este curso tiene una duración de 9 horas teóricas.

Estas dos capacitaciones se realizarán a todos los operarios y al personal de aseo industrial, y se realizará como parte de la inducción de los empleados.

Se realizará un taller de uso de extintores, que imparte la Asociación Chilena de seguridad (ACHS), la cual se realiza de manera gratuita. Esta capacitación se realizará a todos los empleados de la empresa, para que todos tengan un conocimiento apto para el buen uso de extintores en caso de emergencia. Además, se realizará un taller de primeros auxilios y RCP, realizada por el Instituto de capacitación Bienestar y progreso Ltda.

En el anexo 36 se especifica el valor y el nombre de la empresa que imparte cada capacitación. Estas capacitaciones se realizarán mensualmente a los empleados, pero separados en grupos de a 5 personas. En la tabla 5.2 se pueden ver los costos asociados a las capacitaciones y el nombre de la empresa que la imparte.

**Tabla 5.2.** Capacitaciones

<b>Nombre capacitación</b>	<b>Empresa</b>	<b>Valor</b>
Curso de control y optimización de la producción industrial	Iniciativas Empresariales	USD 462
Taller primeros auxilios y RCP	Instituto de capacitación Bienestar y progreso Ltda.	\$50.000 por persona
Curso de higiene y manipulación de alimentos	Redcapacitación Chile	\$180.000
Uso de extintores	ACHS	Gratis
Monitor en prevención de riesgos	ACHS	Gratis

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3. Motivación y desarrollo de personal

En la actualidad, el personal es una parte muy importante de las empresas, en donde un óptimo clima laboral y el buen desarrollo social entre empleados, se vuelven cada vez más importantes en el desarrollo de una compañía.

La motivación de personal se ha vuelto poco a poco una herramienta más imprescindible para las organizaciones, debido a que se ha demostrado que un trabajador motivado, tiene un mejor rendimiento.

En nuestra empresa implementaremos distintas estrategias de motivación de personal, las cuales serán dirigidas por el jefe de personal, pero que serán apoyadas y desarrolladas con los jefes de cada una de las áreas.

Las principales herramientas de motivación que se utilizarán serán:

**Reconocimiento:** Este tipo de herramienta se basa fundamentalmente en reconocer o felicitar a los empleados en base a su trabajo normal, haciendo entender que un trabajo de rutina bien hecho no deja de ser un logro, y también cuando los empleados reflejan proactividad o un trabajo excepcional.

**Mejora en las condiciones laborales:** En esta estrategia es fundamental la comunicación entre los empleados y los jefes, ya que en base a esta es que los superiores se pueden enterar de los problemas o situaciones que molestan al personal, para luego poder ser mejoradas. Además de la motivación, otra parte importante es el desarrollo de personal, que se basa en el crecimiento, cambio o superación personal.

Para poder tener un buen desarrollo de personal, utilizaremos distintas estrategias, dentro de las cuales encontramos:

**Trabajo en equipo:** una de las mejores herramientas en los entornos laborales de la actualidad es el trabajo en equipo, el cual ayuda a mejorar los procesos y el ambiente laboral a través de la socialización. Para esta estrategia es que se proponen, por lo menos dos veces por semestre, a realizar actividades extralaborales en donde todos los empleados de la empresa, tanto jefes como su personal a cargo, trabajarán de manera horizontal para poder cumplir metas didácticas. Para estas instancias se citará a los trabajadores al terreno de la empresa, donde se realizarán actividades que requieran de trabajo en equipo, como por ejemplo, resolución de desafíos o actividades deportivas grupales.

Se realizará una celebración mensual a todos los empleados que estuvieron de cumpleaños durante el mes, en donde se les entregará un pequeño presente, el cual tendrá un costo de \$30.000.

Además se les dará dos aguinaldos anuales, uno para las Fiestas Patrias, y el otro se entregará previo a las festividades navideñas, estos serán de \$80.000 cada uno

.Se realizará un paseo familiar anualmente, al Parque Acuático Curunina, ubicado en Quilpué, región de Valparaíso, financiado totalmente por la empresa. Durante este paseo, se realizará el sorteo de una bicicleta en donde participarán todos los empleados de la empresa. Como parte del desarrollo de personal, y como se mencionó anteriormente, se realizarán constantes capacitaciones, con el fin de que los empleados generen nuevas herramientas y habilidades laborales.

#### **5.2.4. Políticas de Remuneraciones y Compensaciones:**

##### Compensaciones Económicas directas:

El sueldo es el dinero que, en concepto de paga, recibe regularmente una persona de la empresa o entidad para la que trabaja.

Existen variadas formas para poder calcular el sueldo que se le dará a cada trabajador de la empresa, en donde se puede identificar el método de comparación de factores o el método de evaluación por puntos.

Dentro de nuestra empresa, la manera de determinar los sueldos será en base a un promedio de lo ofrecido por el mercado, en donde puede variar entre un 5% y un 10% al indicado en el mercado.

Además del sueldo, todos los trabajadores recibirán un bono mensual de un monto total de \$57.500 por conceptos de movilización, y además recibirán aguinaldos en fiestas patrias y para las festividades de final de año, navidad y año nuevo.

### Compensaciones Económicas Indirectas:

Además de las compensaciones directas que percibe el empleado, también encontramos compensaciones que no caen dentro de esta categoría, los que son determinados como compensaciones económicas indirectas.

Dentro de esta categoría encontramos los descuentos por conceptos de salud, que puede ser por Fonasa o Isapre, el cual corresponde al 7% del sueldo imponible del empleado. También se encuentran las imposiciones a las AFP, en donde en nuestra empresa se utiliza el supuesto de que todos los empleados se encuentran afiliados a la AFP Habitat, en donde la imposición corresponde a un 11,27%. El seguro de cesantía es un sistema en donde a los empleados se les descuenta un 0,6% del sueldo imponible, para que si estos llegasen a quedar cesantes, tengan una base monetaria mientras encuentran un nuevo empleo. Por último, existe el impuesto de segunda categoría, el cual se calcula en base al sueldo de cada empleado, que varía entre 2,2% y un 15,57%.

Además, en esta categoría se encuentra también la gratificación legal, la cual consiste en el 25% del sueldo base, o bien un tope máximo de \$114.000, esto si se paga de manera mensual, y por otra parte también se encuentra la asignación familiar, en donde los valores se determinan de la siguiente manera, para aquellos cuyo ingreso mensual no supere los \$302.200, se entregarán \$11.887 por carga, para aquellos cuyos ingresos estén entre los \$302.00 y los \$441.395, se entregarán \$7.259 por carga, para aquellos cuyos ingresos estén entre los \$441.395 y \$688.427, se entregarán \$2.295 por carga, y por último, aquellos cuyos ingresos superen los \$688.427, no recibirán asignación.

Todo el sistema de remuneraciones será controlado a través del ERP SAP business one.

### **5.2.5. Evaluación del personal:**

La evaluación de personal es una herramienta que ayuda a mejorar la productividad en los trabajadores, y a identificar los puntos bajos en los procesos productivos.

Esta herramienta tiene como principales objetivos permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

El tipo de evaluación que se utilizara en la empresa es la evaluación de 360 grados o evaluación integral, la cual pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, esto debido a que se obtienen aportes desde los jefes, compañeros, subordinados, etc. Esta evaluación se realizará semestralmente.

Los principales objetivos de este tipo de evaluación son:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.
- Esta evaluación se elabora de la siguiente manera,

**Preparación:**

- Se debe explicar con claridad que el propósito de esta evaluación es contribuir con el desarrollo de los individuos de la empresa.
- Es importante explicar a los empleados evaluados que los resultados no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- Capacitar previamente a quienes ejercerán el proceso de evaluación.

**Elaboración del Formato:**

- Para esta etapa se requiere formar un comité que desarrolle el formato de la evaluación, y luego estos determinarán 3 a 5 factores críticos de éxito, los cuales pueden ser la puntualidad, confianza y honestidad, compromiso, entre otros.

**Conduciendo las evaluaciones:**

- Las personas que serán evaluadas serán quienes seleccionarán a los evaluadores, pero de todas formas el superior podrá sugerir evaluadores adicionales.
- Una persona neutral será quien tabule los datos luego de que los evaluadores hayan realizado la tarea.

En el anexo 37 se puede encontrar un modelo de evaluación de 360°.

## 5.3 PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

**Tabla 5.3.** Presupuesto de recursos humanos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$ 40.556.567	\$350.002.646	\$350.002.646	\$429.472.424	\$434.621.384	\$464.812.282
Capacitaciones	\$ 489.540	\$ 2.350.000	\$ 2.350.000	\$ 3.000.000	\$ 3.050.000	\$ 3.300.000
Fiesta de fin de año		\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 3.060.000	\$ 3.060.000	\$ 3.220.000
Asesoría Legal	\$ 4.623.660	\$ 4.623.660	\$ 4.854.843	\$ 5.097.585	\$ 5.352.464	\$ 5.620.088
Aguinaldo		\$ 7.520.000	\$ 7.520.000	\$ 9.600.000	\$ 9.760.000	\$ 10.560.000
Pago Mutua de seguridad		\$ 11.948.617	\$ 11.948.617	\$ 11.948.617	\$ 11.948.617	\$ 11.948.617
Reclutamiento	\$ 3.831.253					
Celebración cumpleaños		\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
<b>Total</b>	<b>\$ 49.501.020</b>	<b>\$ 379.704.923</b>	<b>\$ 379.936.106</b>	<b>\$ 462.538.626</b>	<b>\$ 468.152.465</b>	<b>\$ 499.820.987</b>

Fuente: elaboración propia

## 6 ASPECTOS LEGALES

### 6.0 OBJETIVOS LEGALES

- Determinar las leyes que afectan a la empresa y su funcionamiento.
- Fijar las bases legales para la constitución de la empresa como sociedad, bajo las leyes chilenas.

### 6.1 ESTRUCTURA LEGAL DE EMPRESA

La empresa Vinatur será constituida como una Sociedad por Acciones, llamada Vital SpA esto debido a las ventajas que conlleva este tipo de sociedad. Entre las ventajas que se pueden encontrar, está la facilidad en la constitución de la sociedad, ya que se puede hacer a través de un instrumento privado, firmado ante notario y protocolizado en su registro público, además este tipo de sociedad da una gran flexibilidad a sus accionistas, ya que estos pueden vender o ceder sus acciones libremente. Además los accionistas solo responden por el aporte realizado a la sociedad.

Para la constitución de la empresa, se realizará el conducto regular de una Sociedad por Acciones, la cual se puede realizar mediante escritura pública o privada, autorizada ante notario y por sus participantes en caso de ser escritura privada, y debe ser inscrita en el Registro de

Comercio. Una vez registrada, se debe publicar en el Diario Oficial en un plazo máximo de 30 días desde la fecha de la escritura.

## **6.2 Leyes y Normas**

Una empresa es afectada por leyes y normas que regulan su marco legal, y para Vinatur se encuentran las siguientes leyes y normas como las principales y más importantes:

Decreto de Ley N°825, sobre impuesto a la ventas y servicios.

Decreto de Ley N°824, sobre impuesto a la renta.

Ley N° 20.780 sobre reforma tributaria y su modificación.

Código Tributario, artículo 66, Rol Único Tributario.

Ley N° 17.235 fija el texto refundido, sistematizado y coordinado

Ley N° 19.300 sobre las bases generales del medio ambiente.

Ley N° 19.505 concede permiso especial a trabajadores en caso de enfermedad grave de sus hijos.

Ley N° 19.496 establece normas sobre protección de los derechos de los consumidores.

Ley N° 19.799 sobre documentos electrónicos, firma electrónica y servicios de certificación de dicha firma.

Ley N° 20.005 tipifica y sanciona el acoso sexual.

Ley N° 16.744 establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Ley N° 19.499 establece normas sobre saneamiento de vicios de nulidad de sociedades y modifica código de comercio y otros cuerpos legales.

Código del Trabajo.

### **6.2.1. Leyes y normas sectoriales, regionales y comunales**

Como la sociedad requiere que se levante físicamente una empresa, se deben obtener los permisos necesarios para poder edificar la empresa, para eso es necesario obtener los permisos, como el certificado de informaciones previas, permiso para obra nueva, certificado municipal de edificación, permiso de instalación sanitaria, permiso para instalación de gas y electricidad, permiso de pavimentación, declaración eléctrica interior, recepción definitiva de obras y la patente industrial.

### **6.2.2. Leyes y normas específicas: Ambientales, Tributarias, Comerciales y Laborales**

Ambientales: La principal ley que rige la normativa ambiental en Chile es la Ley N° 19.300 sobre las Bases Generales del Medio Ambiente.

Tributarias: En cuanto a las leyes en el ámbito tributario que afectan directamente a la empresa, se encuentran el Decreto de Ley N° 825, o Ley sobre Impuestos a las Ventas y Servicios (IVA), el cual corresponde al 19% de las ventas realizadas. Por otro lado el Decreto de Ley N° 824, o Ley sobre impuesto a la Renta de 1ra Categoría, el cual corresponde al 27% de las ventas realizadas en el año anterior.

Comerciales: Para que la empresa inicie sus actividades comerciales, esta debe realizar las inscripciones correspondientes en el Registro de Comercio y además obtener las patentes comerciales.

Las leyes que afectan a la empresa son, la Ley N° 20.606 sobre la composición de los alimentos y su publicidad rige a los productos elaborados por la empresa, en donde se encuentran los siguientes Decretos de Ley:

- Decreto N°977, Reglamento sanitario de los alimentos.
- Decreto N°297, Reglamento de rotulación de productos alimenticios envasados.
- Decreto N°1042, Acuerdo sobre reconocimiento de las normas de calidad higiénico.
- Sanitarias en los alimentos.

La Ley N° 20.869 sobre la publicidad de los alimentos y también de la mano la Ley N° 19.496 de la protección de los derechos de los consumidores.

Laborales: El ámbito laboral de la empresa se rige por el Código del trabajo, en donde se estipula en el Libro I del contrato individual de trabajo y de la capacitación laboral, los términos del contrato individual de trabajo, de la terminación del contrato de trabajo y estabilidad en el empleo. En el Libro II de la Protección a los trabajadores se estipula sobre la protección a la maternidad, la paternidad y la vida familiar, del seguro social contra riesgos de accidente del trabajo y enfermedades profesionales, de la investigación y sanción del acoso sexual. En el Libro III de las organizaciones sindicales. En el Libro IV de la Negociación colectiva. En el Libro V de la Jurisdicción laboral.

### 6.2.3. Certificaciones

- Certificado de informaciones previas
- Certificado de dominio
- Certificado de pago de patentes
- Certificado municipal de zonificación
- Certificado de numeración domiciliar municipal
- Certificado de distribución de capital

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

**Tabla 5.4.** Presupuesto de gastos de organización y puesta en marcha

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Publicación Diario Oficial	\$48.160
Autorización sanitaria para locales de alimentos	\$611.700
Otorgamiento de escritura y legislación	\$685.508
inscripción del extracto de constitución en el Registro de comercio del conservador de bienes raíces	\$256.000
calificación de industrias infraestructura y actividades de impacto similar al industrial	\$76.400
informe sanitario para la instalación, ampliación o traslado de industrias y talleres	\$702.000
Patente Industrial*	\$5.417.912
Permiso para obra nueva	\$3.121.362
Certificado de pago de patentes	\$2.890

\*Valor referencial en base a municipalidad de Casablanca, Chile.

Fuente: elaboración propia

## 7 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 7.0. OBJETIVOS PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

- Establecer una estructura de financiamiento adecuada para la empresa.
- Adaptar anualmente el proyecto de acuerdo con los cambios efectuados en la industria.
- Ajustar el proyecto a los diferentes cambios que se van generando en la economía chilena.
- Asegurar niveles de producción ideales y costos óptimos para mejorar el margen de contribución.

### 7.1. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

La empresa produce múltiples productos, el análisis debe suponer que la mezcla de ventas proporcionales permanecerá constante al variar la cantidad de unidades totales vendidas, para esto se establece un sistema de razones por producto, durante los años 1 y 2 (ver detalles de costos variables Tabla 4.13 a 4.18).

**Tabla 7.1.** Análisis del punto de equilibrio

AÑO 1 Y 2				
	CVU		RAZONES	PRECIOS
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b> (canastas)  <b>55877</b>	\$ 2.030	BEBIDA ALMENDRAS	3	\$ 2.990
	\$ 2.169	BEBIDA ALMENDRAS CACAO	2	\$ 3.190
	\$ 1.624	BEBIDA AVENA	3	\$ 2.790
	\$ 1.413	BEBIDA ARROZ	2	\$ 2.690

Fuente: elaboración propia

A partir del tercer año la cartera de productos aumenta y cambian las razones de las unidades producidas. Revisar la comprobación en anexos

AÑO 3 - 4 - 5				
	CVU		RAZONES	PRECIOS
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b> (canastas)  <b>55127</b>	\$ 2.030	BEBIDA ALMENDRAS	2,4	\$ 2.990
	\$ 2.169	BEBIDA ALMENDRAS CACAO	2,4	\$ 3.190
	\$ 1.624	BEBIDA AVENA	1,8	\$ 2.790
	\$ 1.763	BEBIDA AVENA CACAO	0,8	\$ 2.990
	\$ 1.413	BEBIDA ARROZ	1,8	\$ 2.690
	\$ 1.552	BEBIDA ARROZ CACAO	0,8	\$ 2.790

Fuente: elaboración propia

## 7.2. CONSTRUCCIÓN FLUJOS DE CAJA

### 7.2.1 Proyecto Puro

El siguiente flujo de caja proyecto puro fue elaborado a partir del horizonte de evaluación de 5 años (2019-2023).

**Tabla 7.2.** Flujo de caja proyecto puro

FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO						
Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales		\$ 3.853.716.943	\$ 5.132.705.478	\$ 6.383.878.066	\$ 7.963.760.499	\$ 9.840.051.142
Costos Variables		\$ -2.439.182.620	\$ -3.248.709.280	\$ -3.962.010.599	\$ -4.942.529.161	\$ -6.107.006.824
Costos Fijos Operacionales		\$ -100.278.826	\$ -125.138.686	\$ -151.156.532	\$ -182.265.185	\$ -215.969.020
Gastos de Administración y Ventas		\$ -512.909.203	\$ -535.168.766	\$ -667.468.200	\$ -707.594.299	\$ -788.079.964
Mermas y castigos		\$ -57.805.754	\$ -76.990.582	\$ -63.838.781	\$ -79.637.605	\$ -98.400.511
Amortización de intangibles		\$ -3.061.000	\$ -3.061.000	\$ -3.060.422	\$ -3.060.422	\$ -3.060.422
Depreciación Tributaria		\$ -29.016.265	\$ -29.016.265	\$ -32.821.422	\$ -32.821.422	\$ -32.821.422
<b>UAI</b>		\$ 711.463.275	\$ 1.114.620.899	\$ 1.503.522.111	\$ 2.015.852.405	\$ 2.594.712.978
Impuesto a la renta	27%	\$ -192.095.084	\$ -300.947.643	\$ -405.950.970	\$ -544.280.149	\$ -700.572.504
<b>UAIDI</b>		\$ 519.368.191	\$ 813.673.256	\$ 1.097.571.141	\$ 1.471.572.256	\$ 1.894.140.474
Depreciación Tributaria		\$ 29.016.265	\$ 29.016.265	\$ 32.821.422	\$ 32.821.422	\$ 32.821.422
Inversión Inicial						
Equipamiento General	\$ -465.933.744			\$ -26.636.100		
Equipamiento Planta Productiva	\$ -133.740.592					
Equipamiento Oficina administración y ventas	\$ -8.110.209					
Equipamiento Casino	\$ -1.817.500					
Documentación y Certificaciones	\$ -11.150.693	\$ 3.061.000	\$ 3.061.000	\$ 3.060.422	\$ 3.060.422	\$ 3.060.422
Inversión RRHH y Marketing	\$ -64.755.499					
Capital de trabajo	\$ -462.446.033	\$ -153.478.624	\$ -150.140.711	\$ -189.585.892	\$ -225.154.877	\$ 826.564.296
Valor de Recupero						\$ 283.775.472
<b>FCPP</b>	<b>\$ -1.147.954.270</b>	<b>\$ 397.966.831</b>	<b>\$ 695.609.811</b>	<b>\$ 917.230.993</b>	<b>\$ 1.282.299.222</b>	<b>\$ 3.040.362.086</b>

Fuente: elaboración propia

La información detallada de los costos variables, costos fijos operacionales, gastos de administración y ventas, mermas y castigos, amortización de intangibles de los períodos se encuentran adjunta en las tablas 4.19 a 4.22 y en anexo 43

Para las mermas y castigos, se considera un 1,5% del ingreso total para los dos primeros años, y a partir del tercer año se espera una baja de las mermas al 1% anual.

Se implementa una depreciación tributaria lineal para los activos según la cantidad de años que recomienda el Servicio de Impuestos Internos (SII).

Se determina un capital de trabajo del 12%, porcentaje más bien conservador, que permite tener una holgura para resguardar la relación del activo corriente y pasivos corrientes del primer año. Siendo el gasto en remuneraciones y los costos asociados a pagos a proveedores los más significativos. Se espera un recupero del 70% del capital de trabajo para el año 5.

## 7.2.2 Proyecto Financiado

El flujo de caja proyecto financiado fue elaborado a partir del horizonte de evaluación de 5 años, y utilizando, en términos generales los mismos criterios de costos variables, costos fijos operacionales, gastos de administración y ventas, mermas y castigos, amortización de intangibles de los períodos se encuentran adjuntos en las tablas 4.19 a 4.22 y anexo 43

**Tabla 7.3.** Flujo de caja proyecto financiado

FLUJO DE CAJA PROYECTO FINANCIADO						
Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales	\$ 3.853.716.943	\$ 5.132.705.478	\$ 6.383.878.066	\$ 7.963.760.499	\$ 9.840.051.142	
Costos Variables	\$ -2.439.182.620	\$ -3.248.709.280	\$ -3.962.010.599	\$ -4.942.529.161	\$ -6.107.006.824	
Costos Fijos Operacionales	\$ -100.278.826	\$ -125.138.686	\$ -151.156.532	\$ -182.265.185	\$ -215.969.020	
Gastos de Administración y Ventas	\$ -512.909.203	\$ -535.168.766	\$ -667.468.200	\$ -707.594.299	\$ -788.079.964	
Mermas y castigos	\$ -57.805.754	\$ -76.990.582	\$ -63.838.781	\$ -79.637.605	\$ -98.400.511	
Amortización de intangibles	\$ -3.061.000	\$ -3.061.000	\$ -3.060.422	\$ -3.060.422	\$ -3.060.422	
Depreciación Tributaria	\$ -29.016.265	\$ -29.016.265	\$ -32.821.422	\$ -32.821.422	\$ -32.821.422	
Intereses	\$ -10.758.214	\$ -6.811.749	\$ -2.491.160			
<b>UAII</b>	\$ 700.705.061	\$ 1.107.809.150	\$ 1.501.030.952	\$ 2.015.852.405	\$ 2.594.712.978	
Impuesto a la renta	-27%	\$ -189.190.366	\$ -299.108.470	\$ -405.278.357	\$ -544.280.149	\$ -700.572.504
<b>UAIDI</b>	\$ 511.514.694	\$ 808.700.679	\$ 1.095.752.595	\$ 1.471.572.256	\$ 1.894.140.474	
Depreciación Tributaria	\$ 29.016.265	\$ 29.016.265	\$ 32.821.422	\$ 32.821.422	\$ 32.821.422	
Inversión Inicial						
Equipamiento General	\$ -465.933.744			\$ -26.636.100		
Equipamiento Planta Productiva	\$ -133.740.592					
Equipamiento Oficina administración y venta	\$ -8.110.209					
Equipamiento Casino	\$ -1.817.500					
Documentación y Certificaciones	\$ -11.150.693	\$ 3.061.000	\$ 3.061.000	\$ 3.060.422	\$ 3.060.422	\$ 3.060.422
Inversión RRHH y Marketing	\$ -64.755.499					
Crédito Bancario	\$ 137.101.647	\$ -41.629.376	\$ -45.575.841	\$ -49.896.431		
Capital de trabajo	\$ -462.446.033	\$ -153.478.624	\$ -150.140.711	\$ -189.585.892	\$ -225.154.877	\$ 826.564.296
Valor de Recupero						\$ 283.775.472
<b>FCPF</b>	\$ -1.010.852.623	\$ 348.483.959	\$ 645.061.393	\$ 865.516.016	\$ 1.282.299.222	\$ 3.040.362.086

Fuente: elaboración propia

Para las mermas y castigos, se considera un 1,5% del ingreso total para los dos primeros años, y a partir del tercer año se espera una baja de las mermas al 1% anual.

Se implementa una depreciación tributaria lineal para los activos según la cantidad de años que recomienda el Servicio de Impuestos Internos (SII). Y un valor de recupero asociado a la vida útil restante de cada activo

Se determina un capital de trabajo del 12%, porcentaje más bien conservador, que permite tener una holgura para resguardar la relación del activo corriente y pasivos corrientes del primer año. Siendo el gasto en remuneraciones y los costos asociados a pagos a proveedores los más significativos. Se espera un recupero del 70% del capital de trabajo para el año 5

Para este flujo se considera la utilización de un crédito bancario y su amortización y pago de intereses correspondiente (ver Anexo 43)

### 7.3. EVALUACIÓN ECONÓMICA

#### 7.3.1 Evaluación económica proyecto puro

A partir de los resultados obtenidos del Flujos de caja del proyecto puro, se obtiene la evaluación económica. El proyecto tiene una TIR de 63,75% superando ampliamente la rentabilidad mínima exigida del 9,96%, por lo que el proyecto está creando valor.

**Tabla 7.4.** Evaluación económica proyecto puro

<b>TIR proyecto</b>	<b>63,75%</b>	<b>Tasa</b>	<b>10,72%</b>
---------------------	---------------	-------------	---------------

Fuente: elaboración propia

#### 7.3.2 Evaluación económica proyecto financiado

Para este proyecto la tasa de costo de capital es del orden del KD: 9,96%. Se demuestra la evaluación económica a través de Tasa interna de retorno del proyecto del 67,77%, de lo cual se desprende que la TIR es mayor a la tasa Kd, esto evidencia que el proyecto es viable y aceptable.

**Tabla 7.5.** Evaluación económica proyecto financiado

<b>TIR proyecto</b>	<b>67,77%</b>	<b>Tasa</b>	<b>9,96%</b>
---------------------	---------------	-------------	--------------

Fuente: elaboración propia

### 7.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El proyecto será financiado en parte por capital propio de la constitución de la empresa como sociedad por acciones “Vitales SpA” y del otorgamiento de un préstamo bancario contraído con la institución financiera Banco Estado, quien establece una tasa de interés del 9,48% por el plazo de 36 meses. Según evaluación de riesgo y solvencia de la empresa.

El aporte de capital propio corresponde a un 80% del total de la inversión, y lo restante será lo financiado mediante el préstamo bancario. Dado el amplio porcentaje de capital propio necesario, es que se considera la participación de la Red de Inversionistas Ángeles de ChileGlobal Ventures.

**Tabla 7.6.** Fuentes de financiamiento

<b>DEUDA</b>	\$ 137.101.647	20%
<b>CAPITAL</b>	\$ 548.406.590	80%
<b>INVERSION</b>	\$ 685.508.237	100%

Fuente: elaboración propia

## 7.5. COSTO CAPITAL

El Weighted Average Cost of Capital (WACC) asociado a la estructura de financiamiento asciende a un 9,96% rentabilidad exigida al proyecto

Para esto fue necesario determinar la Tasa mínima exigida ( $K_e$ ) por los inversionistas del 10,72%. Se utilizó el modelo CAPM ajustado por el riesgo EMBI de Goldman Sach.  $K_e = [r_f + \beta(r_m - r_f)] + EMBI$ . Se tomó la rentabilidad libre de riesgo (BCP 5) de 4,31% durante el mes de noviembre del 2018. Y para efectos de estudio se consideró un riesgo del proyecto ( $\beta$ ) correspondiente al de una empresa similar que cotiza en bolsa, The Hain Celestial Group. Esta empresa norteamericana de alimentos presenta una considerable similitud con proyecto evaluado, debido a que, igualmente se dedica a la producción y comercialización de bebidas de origen vegetal y 100% naturales.

**Tabla 7.7.** Costo de capital

<b>DEUDA</b>	20%	6,92%
<b>CAPITAL</b>	80%	10,72%
<b>INVERSIÓN</b>	100%	9,96%

<b>Kd</b>	<b>WACC</b>	<b>9,96%</b>
-----------	-------------	--------------

<b>Ke</b>	<b>CAPM + EMBI</b>	<b>10,72%</b>
-----------	--------------------	---------------

<b>CAPM</b>	Rf: BCP5	4,31%
	Rm: IGPA	9%
	Beta	1,06

<b>EMBI</b>	R fed5	2,87%
	R bcp5	4,31%

Fuente: elaboración propia

## 7.6. 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. El proyecto se encuentra en este momento en una posición favorable en consideración a un VAN de \$3.134.986.398 y \$3.258.734.261 (del flujo de caja proyecto puro y proyecto financiado respectivamente) lo que presenta una gran oportunidad para atraer inversionistas dispuestos a asumir el riesgo de la industria, además de esto el proyecto tiene un gran margen de ganancia por sobre el costo de capital requerido, es decir, mantiene una TIR por sobre el costo de capital, generando valor en el proyecto.

**Tabla 7.8.** Evaluación financiera VAN

<b>VAN proyecto</b>	<b>\$ 3.134.986.398</b>
<b>VA</b>	<b>\$ 4.282.940.669</b>
<b>VAN proyecto</b>	\$3.258.734.261
<b>VA</b>	\$4.269.586.883

Fuente: elaboración propia

## **7.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO**

Para realizar el análisis de sensibilidad se seleccionaron 4 variables de relevante importancia para el proyecto para aplicar una sensibilidad unidimensional, para poder determinar cuál es el real impacto de estas variables en el resultado de la empresa y no introducir otros factores en el resultado. Y para estresar y evidenciar el riesgo es que lo situamos en tres escenarios neutro o probable, optimista y pesimista

### **7.7.1 Precio**

Las variaciones en el precio generan un impacto directo en los ingresos operacionales de la empresa, es por esto, por lo que existe una gran variación en el VAN con relativamente cambios pequeños en el precio, y de la misma forma aumentar el precio presenta beneficios considerablemente más altos que el aumento que se realiza. En su efecto contrario, una disminución sostenida de los precios, significaría un gran riesgo para el proyecto.

**Tabla 7.10.** Análisis de sensibilidad y riesgo precio

	<b>Variación</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
Escenario Optimista	12%	\$4.936.401.262	93,12%
Escenario Neutro	0%	\$2.953.540.463	61,75%
Escenario Pesimista	-17%	-\$148.073.377	6,87%

Fuente: elaboración propia

### 7.7.2 Cantidad Producida

Las unidades producidas afectan más fuerte el VAN del proyecto, este conocimiento es suma utilidad como herramienta a la toma de decisiones en el ámbito operacional del proyecto. En el peor de los casos y con una variación de -38%, se alcanza un VAN negativo

**Tabla 7.11.** Análisis de sensibilidad y riesgo cantidad producida

	<b>Variación</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
Escenario Optimista	20%	\$5.017.327.688	86,26%
Escenario Neutro	0%	\$3.247.333.325	63,75%
Escenario Pesimista	-25%	\$575.531.980	25,13%

Fuente: elaboración propia

### 7.7.3 Costo de Capital – Kd

**Tabla 7.12.** Análisis de sensibilidad y riesgo costo de capital - Kd

	<b>Variación</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
Escenario Optimista	30%	\$2.899.675.973	67,77%
Escenario Neutro	0%	\$3.258.734.261	67,77%
Escenario Pesimista	-55%	\$4.045.082.442	67,77%

Fuente: elaboración propia

Tras el análisis de distintos escenarios, podemos establecer que el proyecto es más flexible a variaciones en la tasa de costo de capital, ya que el riesgo medible a través del VAN se percibe luego de variaciones de gran magnitud sobre la tasa original.

#### 7.7.4 Crecimiento de la Industria

**Tabla 7.13.** Análisis de sensibilidad y riesgo crecimiento de la industria

	<b>Variación</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
Escenario Optimista	40%	\$2.452.938.873	58,58%
Escenario Neutro	0%	\$3.247.333.325	63,75%
Escenario Pesimista	-65%	\$575.531.980	25,13%

Fuente: elaboración propia

Las empresas de alto crecimiento son a menudo más valiosas que las compañías de crecimiento más lento, sin embargo, esta situación puede ser peligrosa. El crecimiento muy alto con utilidades bajas o nulas induce a las organizaciones a zonas de peligro por falta de liquidez, altos costos fijos y dificultades para operar. Por lo que es importante poner el foco en la rentabilidad y en el crecimiento, implica que se requerirá suficiente capital para financiar las operaciones de crecimiento, hasta que lo invertido realmente genere nuevos rendimientos. En este caso, se proyecta que la empresa crecerá a la misma magnitud que la industria, por lo que se considera un factor de riesgo.

## **8.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Luego de realizar el plan de negocios, se puede concluir que la producción, venta y distribución de bebidas vegetales, es un proyecto viable para su ejecución. En primer lugar, se trata de productos atractivos para el mercado al que se apunta, mercado que tiene una tasa de crecimiento del 0,5% anual.

Otro punto destacable, es la evaluación financiera realizada, la cual demuestra que es un proyecto rentable, debido a que posee una TIR de proyecto puro 63,75%, con una VAN de \$3.134.986.398 y una TIR de proyecto financiado de 67,77% con una VAN asociado de \$3.258.734.261, con un horizonte de evaluación de 5 años.

En cuanto al área del personal, se establecen todas las políticas adecuadas para un buen funcionamiento de esta, por lo que se estipulan correctos planes de remuneraciones, de reclutamiento y selección de personal, y por último, de la motivación y desarrollo de personal. El área productiva cuenta con procesos eficientes, sustentables, amigables y responsables, con el medio ambiente y clientes. Siguiendo la misma línea, el valor agregado que se le otorga a las bebidas ayuda a mantener un estilo de vida saludable y sirve como alternativa a otras marcas, ya que esta asegura calidad y un sello 100% natural.

En relación con el área de marketing, se hace un intensivo uso de redes sociales para promocionar los productos comercializados debido a que es la aplicación más utilizada por el público al cual se apunta. Los esfuerzos de marketing se intensifican una vez que se lanzan nuevos productos al mercado, hecho que ocurre en el año 3.

## BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). *Gestión del talento humano*.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., Malhotra, M. K., Villareal, C., & del Pilartr, M. (2008). *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor/Operations management* (No. 658.5). Pearson Educación.

Rodríguez, J. L., & Gallastegi, E. A. (2014). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Ediciones Pirámide.

Sachs, G. (2007). *BRICs and beyond*. The Goldman Sachs Group/Global Economics Department, London.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., Báez, E. P., Martínez, J. F. J. D., Nicolesco, J. D., & Garza, A. C. (2004). *Fundamentos de marketing*.

Quintanilla, I. (2002). *Psicología del consumidor*. Prentice Hall.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.

Villarán, K. W. (2009). *Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*, USAID Perú y Ministerio de la Producción, Perú.

Washburn, J. H., Till, B. D., & Priluck, R. (2000). Co-branding: brand equity and trial effects. *Journal of consumer marketing*, 17(7), 591-604.

Jones, G., & Hill, C. W. (2009). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. McGraw-Hill.

Hax, A., & Majluf, N. (2008). Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados (1ª edición ed.). *Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA.*

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., Malhotra, M. K., Villareal, C., & del Pilartr, M. (2008). Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor/Operations management (No. 658.5). Pearson Educación,

Villarán, K. W. (2009). Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio, USAID Perú y Ministerio de la Producción, Perú.

## **WEBGRAFIA**

Biblioteca del congreso nacional (2018) *El poder legislativo*. Recuperado de:  
[https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle\\_guia?h=10221.3/45685](https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45685)

Ministerio de saludl (2018) *Reglamento sanitario de los alimentos*. Recuperado de:  
<https://www.minsal.cl/reglamento-sanitario-de-los-alimentos/>

Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (2018) *Sector telecomunicaciones, primer semestre 2018*. Recuperado de:  
[https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/09/PPT\\_Series\\_JUNIO\\_2018\\_V1.pdf](https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/09/PPT_Series_JUNIO_2018_V1.pdf)

Ministerio de Salud (2015) *ley de alimentos*. Recuperado de:  
<https://www.minsal.cl/reglamento-de-la-ley-de-etiquetado-de-alimentos-introduccion/>

Banco mundial (2018) *Chile panorama general*. Recuperado de:  
<http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Banco central (2018) *Informe de política monetaria*. Recuperado de:  
<http://www.bcentral.cl/en/-/informe-de-politica-monetaria-septiembre-2018>

Servicio impuesto interno (2017) *Guía para educación superior, conoce mas sobre los impuestos*. Recuperado de:

[http://www.sii.cl/destacados/sii\\_educa/contenidos/contribuyentes/ed\\_fiscal/92-GA-201405295939.pdf](http://www.sii.cl/destacados/sii_educa/contenidos/contribuyentes/ed_fiscal/92-GA-201405295939.pdf)

Servicio de información de educación superior (2017) *informe de titulación en educación superior en chile 2017*. Recuperado de:

[http://www.mifuturo.cl/images/Informes\\_sies/titulados/informe%20titulacion%202017\\_sies.pdf](http://www.mifuturo.cl/images/Informes_sies/titulados/informe%20titulacion%202017_sies.pdf)

Programa de las naciones unidas para el desarrollo (2018) Chile mantiene primer lugar en Desarrollo Humano en América Latina y el Caribe e igualdad de género es su mayor desafío. Recuperado de:

<http://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/presscenter/pressreleases/2018/chile-mantiene-primer-lugar-en-desarrollo-humano-entre-paises-de.html>

Santiago Convencion Bureau (2018) Capital humano y tecnología. Recuperado de:

<https://www.scb.cl/infraestructura/capital-humano-y-tecnologia/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2018) *Estudios económicos de la OCDE-Chile*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/eco/surveys/Chile-2018-OECD-economic-survey-Spanish.pdf>

Ministerio de economía fomento y turismo (2018) *Informe mensual de constitución de empresas y sociedades*. Recuperado de:

<https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/11/Informe-RES-octubre-2018-2.pdf>

Ministerio de economía fomento y turismo (2017) Cuarta encuesta longitudinal de empresas. Recuperado de: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Bolet% C3% ADn-empresas-en-Chile-ELE4.pdf>

Instituto nacional de estadística- Chile (2018) *Índices de remuneraciones y costo de la mano de obra*. Recuperado de:

[http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/ricmo/2018/espa% C3% B1ol/bolet% C3% ADn-% C3% ADndices-de-remuneraciones-y-costo-de-la-mano-de-obra-\(ir-icmo\)-agosto-2018.pdf?sfvrsn=5](http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/ricmo/2018/espa% C3% B1ol/bolet% C3% ADn-% C3% ADndices-de-remuneraciones-y-costo-de-la-mano-de-obra-(ir-icmo)-agosto-2018.pdf?sfvrsn=5)

Chile atiende – Chile (2018) Recuperado de: [www.chileatiende.gob.cl](http://www.chileatiende.gob.cl)

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

Dirección del trabajo – Chile (2018) Recuperado de: <http://www.dt.gob.cl>

Instituto nacional de estadística- Chile (2018) Empleo trimestral. Recuperado de: <http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/Empleo/2018/espa% C3% B1ol/bolet% C3% ADn-empleo-nacional-trimestrem% C3% B3vil-ago-2018.pdf?sfvrsn=4>

Instituto nacional de estadística - Chile 2017 *Encuesta suplementaria de ingresos (ESI)*  
Recuperado de: <http://www.ine.cl/estadisticas/ingresos-y-gastos/esi>

Euromonitor (2018). Recuperado de:

<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related>