

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



EMPRESA DE PRODUCTOS PROCESADOS DEL MAR “CHARKEN”

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

ALUMNOS

LISSETTE CONSTANZA GÓMEZ NAVEA
FELIPE IGNACIO GONZÁLEZ FUENZALIDA
MANUEL ANTONIO MORAGA YAÑEZ
NICOLÁS BERNARDO QUAGLIOTTI PERUCCI

VIÑA DEL MAR, DICIEMBRE 2018

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



EMPRESA DE PRODUCTOS PROCESADOS DEL MAR “CHARKEN”

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

ALUMNOS

LISSETTE CONSTANZA GÓMEZ NAVEA
FELIPE IGNACIO GONZÁLEZ FUENZALIDA
MANUEL ANTONIO MORAGA YAÑEZ
NICOLÁS BERNARDO QUAGLIOTTI PERUCCI

Profesores:

Sr. Marcelo Cuevas

Sr. Galo Herrera B.

Sra. Tania Jakasovic

Sr. Carlos Vásquez

Dedico este proyecto a lo más importante en mi vida, mis hermanos, sin ellos esto hubiese sido imposible de lograr. Gracias por todo el incondicional apoyo, por los consejos y por todo el amor que siempre entregan.

A mis padres que sin duda siempre me entregaron todo para que hoy pueda lograr esto, los amo infinito.

A Federica, mi hermosa Poodle que siempre me acompañó en cada alegría, noches de estudio, reuniones de equipo, es sin duda lo más hermoso de este mundo.

Lissette Gómez

*Quiero dedicarles este trabajo a todas las personas que amo;
A mis padres, Sergio y Mónica;
A mis hermanos, Rodrigo y Camila;
A mis abuelos, Waldo y Teresa;
Y en especial, a mi compañera de camino,
Carla, quien me ha hecho muy feliz durante estos últimos meses;
Alguna vez pensé que los amigos eran lo más importante de la vida,
Pero me equivoqué rotundamente;
Gracias, mil gracias*

Felipe Ignacio

Dedicado a las personas que me han acompañado en los momentos más importantes de mi vida, mi familia.

A mí madre Margarita, por todos los valores inculcados para seguir mis metas, gracias por todo el amor en tus enseñanzas y dedicación, por tus palabras de consuelo que me incentivan a crecer como persona.

A mi padre Andrés, quien me ha enseñado a ver el mundo con positivismo y humildad, que con esfuerzo y perseverancia se puede lograr todo lo que uno se proponga.

A mi hermana Andrea, que a pesar de la distancia, sé que puedo contar con ella, gracias por todas las instancias de alegría.

También quiero agradecer a mi madrina María Angélica y a la tía Eliana por brindarme un apoyo incondicional, por creer en mí y darme la confianza para sobrepasar las ocasiones más difíciles, por compartir esos grandes consejos de vida personal y profesional que recordaré por siempre.

Y por último, a mis mascotas Pelusa y Princesa por los maravillosos momentos de alegrías y risas que la familia recuerda hasta el día de hoy.

Manuel Moraga

Dedicado a mi madre, quien desde principio a fin me entregó su apoyo y paciencia en este largo proceso de aprendizaje, me alentó en altos como también me cobijó en bajos.

Gracias por estar siempre ahí.

Dedicado a mi hermano, amigo de siempre, quien de una forma u otra siempre me alienta a ser una mejor y más completa persona.

A mi novia quien soportó largos tiempos de separación y aun así jamás dejó de regalarme su amor incondicional.

A mi tío Titin, que en paz descanse, quien me apoyó en mis alocados proyectos y, especialmente, en este de titulación. Espero algún día lograr ser una fracción del gran ser espiritual que fuiste. Un abrazo a la distancia, nos volveremos a ver algún día. Gracias.

Nicolás

ÍNDICE GENERAL

0. RESUMEN EJECUTIVO	1
1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO	2
1.0. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS	2
1.1 MODELO DE NEGOCIOS.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	3
2. PLAN ESTRATÉGICO.....	4
2.0. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.....	4
2.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN.....	4
2.2. VALORES CORPORATIVOS.....	4
2.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO (ENTORNO REMOTO Y CERCANO)	5
2.3.1. Análisis Entorno Remoto (modelo PESTA)	5
2.3.2. Análisis de la Industria (Modelo 5 Fuerzas de Porter)	12
2.3.3. Diamante de Porter	16
2.3.4. Factores que afectan a la Demanda	23
2.4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	24
2.4.1. Oportunidades.....	24
2.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO (RECURSOS).....	25
2.5.1. Cadena de Valor	25
2.5.2. Identificación de las Fortalezas	33
2.5.3. Identificación de las Debilidades	34
2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.....	34
2.6.1. Ventaja Competitiva	34
2.6.2. Cadena de Valor Proyectada	38
2.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, COMPETITIVOS Y DE CRECIMIENTO	40
2.7.1. Objetivos Estratégicos.....	40
2.7.2. Objetivos de Crecimiento.....	41
2.7.3. Objetivos Competitivos.....	41
2.8. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO, COMPETITIVA, Y ESTRATEGIAS FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA	41
2.8.1. Estrategia de crecimiento	41
2.8.2. Estrategia Competitiva.....	43
2.8.3. Estrategias Fuente de Ventaja Competitiva	43
3. PLAN DE MARKETING	45
3.0. OBJETIVOS PLAN DE MARKETING	45

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO (como satisfactor)	45
3.2. MARKETING ESTRATÉGICO	45
3.2.1. Propuesta de Valor de la Empresa.....	46
3.2.2. Segmentación de Mercado	46
3.2.3. Mercado Objetivo.....	50
3.2.4. Posicionamiento	51
3.2.5. Demanda Potencial.....	52
3.3. MARKETING OPERATIVO	53
3.3.1 Estrategia de Producto	53
3.3.2. Estrategia de Comunicación.....	57
Fuente: Elaboración propia.....	60
3.3.3. Estrategia de Distribución	61
3.3.4. Estrategia de Precios.....	61
3.4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING	62
4. PLAN DE OPERACIONES	63
4.0. OBJETIVOS DEL PLAN DE OPERACIONES.....	63
4.1. ASPECTOS TÉCNICOS DEL PRODUCTO.....	63
4.1.1. Especificaciones técnicas	63
4.1.2. Características de las maquinarias	64
4.1.3. Marca	68
4.1.4. Envase	69
4.1.5. Lugar de fabricación	70
4.1.6. Permisos Legales	71
4.1.7. Certificaciones de calidad.....	72
4.2. UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	73
4.2.1. Factores determinantes.....	74
4.3. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN INSTALACIONES	77
4.3.1. Layout de Charcken.....	77
4.3.2. Medidas de la planta y oficinas de CHARKEN	80
4.4. PROCESO PRODUCCIÓN	81
4.4.1. Proceso de recepción.....	81
4.4.2. Proceso de limpieza y marinado	81
4.4.3. Proceso de producción	82
4.4.4. Proceso de empaquetado.....	82
4.5. FLUJO PRODUCTIVO.....	83
4.6. ESTÁNDARES DE CALIDAD.....	84

4.7.	PRESUPUESTO DE OPERACIONES	85
4.7.1.	Inversiones.....	86
4.7.2.	Costos fijos	92
4.7.2.1.	Costos fijos de producción	93
4.7.3.	Costos variables.....	94
4.7.3.1.	Costos variables de electricidad.....	94
4.7.3.2.	Costos variables de producción	95
4.7.3.3.	Costos variables.....	96
4.8.	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	97
4.8.1.	Inventario de equipamiento.....	97
4.8.2.	Inventario de materias primas y productos terminados.....	97
4.8.3.	Inventario de seguridad.....	98
4.9.	ADMINISTRACIÓN CADENA DE SUMINISTRO	100
4.9.1.	Gestión de la cadena de suministro.....	100
4.9.2.	Proveedores	101
4.9.3.	Clientes.....	101
4.9.4.	Estrategia de la cadena de suministro	102
5.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	103
5.0.	OBJETIVOS DE PLAN ORGANIZACIONAL Y DE PERSONAL	103
5.1.	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	103
5.2.	ESTRATEGIA DE PERSONAL	105
5.2.1.	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	105
5.2.2.	Inducción y Capacitación.....	111
5.2.3.	Motivación y Desarrollo del Personal.....	115
5.2.4.	Políticas de Remuneraciones y Compensaciones.....	116
5.2.5.	Evaluación del Personal	121
5.3.	Presupuesto de Recursos Humanos	123
6.	ASPECTOS LEGALES	124
6.0.	OBJETIVOS ASPECTOS LEGALES.....	124
6.1.	ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.....	124
6.2.	LEYES Y NORMAS.....	124
6.2.1.	Leyes y Normas Sectoriales, Regionales y Comunales.....	125
6.2.2.	Leyes y Normas Específicas: Ambientales, Tributarias, Comerciales, Laborales.....	126
6.2.3.	Certificaciones	127
6.3.	PRESUPUESTO DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA	128
7.	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	128

7.0. OBJETIVOS PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	128
7.1. CONSTRUCCIÓN FLUJOS DE CAJA PROYECTO PURO	129
7.1.1. Inversión Inicial.....	129
7.1.2. Depreciación.....	130
7.1.3. Determinación del capital de trabajo	132
7.1.4. Costos de la operación.....	132
7.1.5. Flujo de caja proyecto puro para un horizonte de evaluación de 5 años.....	133
7.1.6. Valor recupero al final del horizonte de evaluación.....	134
7.2. EVALUACIÓN ECONÓMICA	135
7.3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	135
7.4. COSTO CAPITAL	135
7.5. EVALUACIÓN FINANCIERA	136
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
9. Bibliografía.....	138
10. ANEXOS.....	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Número de pescadores artesanales inscritos por categoría y región (2017).....	21
Tabla 2.2. Oportunidades	24
Tabla 2.3. Amenazas.....	25
Tabla 2.4. Especies seleccionadas para la producción de charqui	28
Tabla 2.5. Fortalezas	33
Tabla 2.6. Debilidades	34
Tabla 2.7. Clasificación de las capacidades de la organización	34
Tabla 2.8. Evaluación de las fortalezas y debilidades percibidas de la organización	35
Tabla 3.1. Estimación Demanda Potencial de CHARKEN.....	52
Tabla 3.2. Calendario de actividades de Marketing	60
Tabla 4.1. Información nutricional de charqui de pescado CHARKEN	63
Tabla 4.2. Medidas de planta CHARKEN	80
Tabla 4.3 Indicadores.....	84
Tabla 4.4. Inversión terreno y construcción	86
Tabla 4.5. Inversión en equipamiento de planta de producción	86
Tabla 4.6. Inversión en oficinas.....	88

Tabla 4.7. Inversión en casino	89
Tabla 4.8. Inversión en tecnología de la información	90
Tabla 4.9. Inversión en certificación ISO.....	90
Tabla 4.10. Inversión en transporte.....	90
Tabla 4.11. Inversion en DO	91
Tabla 4.12. Inversión	91
Tabla 4.13. Costos fijos anuales	92
Tabla 4.14. Costos fijos de producción.....	93
Tabla 4.15. Costos variables electricidad año 1.....	94
Tabla 4.16. Costos variables de producción al año 1	95
Tabla 4.17. Costos variables.....	96
Tabla 4.18. Distribución de ventas semanales.....	99
Tabla 4.19. Venta de unidades de charqui de pescado en una semana	99
Tabla 4.20. Información para realizar cálculo de stock de seguridad	99
Tabla 4.21. Calculo inventario de seguridad	99
Tabla 4.22. Proveedores.....	101
Tabla 5.1. Dotación de personal	104
Tabla 5.2. Presupuesto de servicios externos	104
Tabla 5.3. Presupuesto del reclutamiento externo para la puesta en marcha.....	106
Tabla 5.4. Proyecto de motivación	116
Tabla 5.5. Puntuación y ponderación de puestos de trabajo.....	117
Tabla 5.6. Sueldos Brutos por puesto de trabajo	118
Tabla 5.7. Sueldo líquido por puesto de trabajo	120
Tabla 5.8. Remuneraciones	121
Tabla 5.9. Criterios de evaluación de desempeño.....	122
Tabla 5.10. Puntaje evaluación de desempeño	122
Tabla 5.11. Ponderación evaluación de desempeño.....	123
Tabla 5.12. Presupuesto Recursos Humanos.....	123
Tabla 6.1. Gastos de organización y puesta en marcha.....	128
Tabla 7.1. Inversión inicial.....	129
Tabla 7.2. Inversión agregada.....	130
Tabla 7.3. Depreciaciones	131
Tabla 7.4. Déficit máximo acumulado.....	132
Tabla 7.5. Costos variables operacionales.....	132
Tabla 7.6. Costos fijos operacionales.....	133

Tabla 7.7. Gastos de administración y ventas.....	133
Tabla 7.8. Flujo de caja Puro.....	134
Tabla 7.9. Valor de recupero económico	135
Tabla 7.10. Cálculo del valor de recupero económico.....	135
Tabla 7.11. Cálculo de la Tasa Patrimonio con CAPM	136
Tabla 7.12. Flujos de caja, VAN, TIR Y Ko.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	12
Figura 2.2. Ingreso medio y mediano mensual según nivel educacional (2017).....	17
Figura 2.3. Cadena de Valor.....	26
Figura 2.4. Matriz de fortalezas.....	36
Figura 2.5. Matriz de Debilidades.....	37
Figura 2.6. Matriz de la Ventaja Competitiva	37
Figura 2.7. Matriz de Ansoff	42
Figura 3.1. Posicionamiento de CHARKEN respecto a sus similares	51
Figura 3.2. Logo de la marca.....	55
Figura 4.1. Horno deshidratador industrial.....	64
Figura 4.2. Refrigerador industrial.....	65
Figura 4.3. Mesa de acero inoxidable	66
Figura 4.4. Guantes metalicos	66
Figura 4.5. Cuchillo	66
Figura 4.6. Recipientes de acero inoxidable.....	67
Figura 4.7. Olla eléctrica.....	67
Figura 4.8. Estantes.....	68
Figura 4.9. Maquina selladora al vacio	68
Figura 4.10. Logotipo CHARKEN.....	69
Figura 4.11. Bolsas biodegradables	69
Figura 4.12. Envase de vidrio.....	70
Figura 4.13. Caja de cartón	70
Figura 4.14. Mapa localización	74
Figura 4.15. Conectividad localización.....	75

Figura 4.16. Layout CHARKEN	78
Figura 4.17. Cursograma del proceso	83
Figura 4.18. Modulo inventario ERP Defontana	97
Figura 4.19. Modulo inventario ERP Defontana	98
Figura 4.20. Gestión cadena de suministro	100
Figura 5.1. Organigrama CHARKEN.....	105

0. RESUMEN EJECUTIVO

A pesar de que Chile cuenta con más de 4.000 kilómetros de costa y más de 200 especies marinas, el consumo promedio per cápita de pescado ha alcanzado niveles mucho más bajos que la media mundial, considerando los altos índices nutritivos presentes en esta clase de alimentos.

Al respecto, la industria pesquera ha demostrado un creciente interés por el consumo interno de estos productos, con un gran impulso estatal por masificar las propiedades nutritivas del pescado a la población. Esta es la razón por lo que CHARKEN ha propuesto una opción saludable de alimento del mar que contribuya a esta iniciativa, ofreciendo un producto innovador y de alta calidad.

Después de un análisis en profundidad del plan estratégico y las distintas áreas funcionales de la empresa, se ha proyectado para los primeros 5 años de vida de la organización un VAN de \$3.001.208.076 y una TIR del 60,77%, generando grandes expectativas para CHARKEN en la elaboración de alternativas saludables de productos del mar.

ABSTRACT

Although Chile holds over 4.000 kilometers of coastline and more than 200 sea species, the average per capita consumption of fish has reached levels much lower than the world average, considering the high rates of nutritional value present in these kinds of food.

On that subject, the fishing industry has shown a growing interest in the internal consumption of these products, with a great impulse by the government to massify the nutritional properties of fish to the population. This is the reason why CHARKEN has proposed a healthy option of seafood that helps this initiative, offering an innovating and high-quality product.

After an in-depth analysis of the strategic and functional plans an NPV of \$3.001.208.076 and an IRR of 60,77% have been projected for the first 5 years of life of the company, giving CHARKEN great expectations in the production of healthy alternatives of sea products.

1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO

1.0. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS

La idea de negocio corresponde a la venta de pescado deshidratado denominado “CHARKEN”, incluyendo las etapas de obtención de materia prima, procesamiento y cocción del producto, envasado y etiquetado, finalizando con el proceso de distribución a puntos de ventas estratégicos de las regiones Metropolitana y de Valparaíso.

La materia prima para la creación del producto se obtendrá exclusivamente mediante la negociación con pescadores artesanales de las caletas de la costa de la Región de Valparaíso, para fomentar las prácticas de extracción sustentables y amigables con el medio ambiente. Los pescados elegidos para crear el producto son Merluza, Jurel y Reineta, debido a su gran contenido de ácidos grasos Omega-3, sus bajas dosis de mercurio y su alta disponibilidad en las costas del litoral central.

Se realizarán procesos de limpieza del pescado, para luego ser condimentado con ingredientes naturales y posteriormente cocinado mediante el uso controlado de deshidratadores industriales. Posteriormente se realizarán las tareas de empaquetado y etiquetado correspondientes, para finalizar con la distribución a los distintos puntos de ventas en las regiones previamente mencionadas. Todo esto acompañado de una fuerte campaña de marketing para promocionar los beneficios nutritivos y saludables del producto, la pesca artesanal, los métodos de extracción sustentables y la Región de Valparaíso.

1.1 MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios se basa en ofrecer un producto gourmet de origen marino de calidad, un snack innovador, de alto contenido nutricional, libre de sellos y que genere confianza al momento de elegirlo. Vale decir, una alternativa al consumo de productos del mar tradicionales.

Se comercializará en una relación de tres porciones equivalentes a un filete de pescado cada una. En su totalidad, serán 80 gramos de producto, donde cada porción será envasada de forma separada, en plástico biodegradable contenida en un envase de vidrio de forma tubular. La presentación final será dentro de una caja de cartón reciclable, donde se presentará información relevante sobre las bondades del producto.

Los altos estándares de calidad fijados por la empresa buscan garantizarle al consumidor la obtención de un producto gourmet de primera, sin riesgos para su consumo.

Las actividades de producción serán ubicadas en la Región de Valparaíso, específicamente en el sector de El Salto, de modo de estar cerca de las caletas donde se obtendrá la materia prima y, a su vez, cerca de una amplia carretera con dirección a la Región Metropolitana, principal punto de ventas.

Finalmente, la producción será distribuida a los supermercados Jumbo, localizados en las comunas de Viña del Mar, Santiago, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea. Como también en tiendas especializadas en la venta de productos funcionales y saludables en general, tiendas ubicadas en las comunas mencionadas.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La idea de negocios nace en base a la correlación entre el bajo consumo interno de pescados y mariscos con la escasa variedad de productos del mar en el mercado nacional. Todo esto resulta bastante paradójico, considerando que Chile cuenta con más de 4.000 kilómetros de costa en el Océano pacífico y enorme abundancia de especies marinas.

Por lo tanto, esta situación representa una buena oportunidad para aprovechar las grandes ventajas naturales del país, reactivar la industria pesquera y, de paso, levantar el alicaído sector artesanal, tan importante para el desarrollo histórico de la nación, sobre todo en lo que respecta a sus primeros asentamientos costeros.

Es así como nace el proyecto de CHARKEN, que busca incentivar el consumo de pescado por parte de la población, ofreciendo a los consumidores una alternativa gourmet, saludable, altamente nutritiva, rápida (sin necesidad de cocción) y segura a los productos del mar tradicionales.

Por otra parte, la empresa busca promover la pesca artesanal y los métodos de extracción sustentables, generando alianzas y acuerdos de cooperación con las agrupaciones de pescadores locales, generando una economía naranja y circular, que le permita dar a conocer la cultura y tradiciones de la Región de Valparaíso, junto con contribuir al desarrollo de su economía.

Por lo tanto, CHARKEN es un viaje directo al corazón de los mares chilenos, removiendo los cimientos de una cultura nacional que le ha dado la espalda.

2. PLAN ESTRATÉGICO

2.0. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

“Ser una empresa de alimentos de excelencia, reconocida por contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, a través de productos saludables y altamente nutritivos, manteniendo un fuerte compromiso con la comunidad y el medio ambiente.”

2.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

“Nos dedicamos a la elaboración de productos alimenticios de origen marino, saludables y de alta calidad, buscando satisfacer las necesidades nutritivas de la población mundial. Para ello, utilizamos especies del borde costero chileno, con el objeto de promover la pesca artesanal y la cultura del país, contribuyendo a su desarrollo sustentable.”

2.2. VALORES CORPORATIVOS

- Responsabilidad: Desempeñamos nuestras funciones con seriedad y sensatez, honrando los compromisos contraídos y asumiendo las consecuencias de nuestras decisiones.
- Respeto: Actuamos teniendo en consideración los derechos y la dignidad de las personas, valorando a cada uno de nuestros clientes y colaboradores.
- Seguridad: Nos comprometemos a proporcionar un servicio que cumpla con todos los estándares de seguridad e higiene requeridos por la industria.
- Innovación: Buscamos ampliar nuestros conocimientos en el área de la alimentación, a través de ideas creativas y estando a la vanguardia en el uso de nuevas tecnologías.
- Trabajo en equipo: Priorizamos la labor en conjunto, fomentando la cooperación y el intercambio de ideas con todos quienes nos relacionamos.

2.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO (ENTORNO REMOTO Y CERCANO)

2.3.1. Análisis Entorno Remoto (modelo PESTA)

2.3.1.1 Análisis Político-Legal

Estabilidad política, fiscal y monetaria

Chile es reconocido a nivel mundial por su responsable manejo fiscal y monetario, además de su estabilidad política. Esto le permite mantenerse como un país solvente y con estabilidad de precios, a pesar de haber experimentado una desaceleración económica en los últimos años.

Al respecto, según la encuesta norteamericana Baker McKenzie de 2018, Chile sigue siendo el destino número uno de América Latina para desarrollar proyectos de inversión, por delante de Brasil y México. Mientras que, durante el mismo año, la agencia de evaluación de riesgo crediticio Moody's le otorgó una calificación de A1, lo que lo ubica en el tramo medio superior entre los países del mundo en esta materia (Baker McKenzie, 2018).

Reforma Tributaria

Esta reforma, que entró en vigencia a finales del 2014 y fue perfeccionada durante el 2016, implica un aumento de un 20% a un 25% de la tasa del Impuesto de Primera Categoría. Esto obliga a las empresas a realizar una mejor planificación en cuanto al manejo de sus flujos.

Su principal objetivo es incrementar los ingresos fiscales en un 3% del PIB, con el objeto de financiar el gasto adicional del país en materia de educación. Asimismo, busca avanzar en equidad tributaria para mejorar la distribución del ingreso, así como introducir nuevos incentivos de ahorro a la inversión e impulsar medidas para disminuir la elusión fiscal.

El elemento más polémico de la reforma fue la eliminación definitiva del Fondo de Utilidades Tributables (FUT) a partir del año 2017. Este recurso permitía que las empresas tributaran sólo sobre la base de las utilidades retiradas, evitando pagar impuestos sobre las ganancias retenidas para realizar inversiones.

Ley de Pesca

Promulgada durante el 2013, la Ley General de Pesca y Acuicultura ha sido duramente criticada porque se considera que privatiza los recursos pesqueros del país, en favor de las grandes empresas extractoras, lo que perjudica a los pescadores artesanales y las empresas de menor tamaño.

Esto se debe a que la actual legislación establece que la cuota de explotación de recursos marítimos de una empresa será fijada en base al promedio de lo que haya extraído en los últimos tres años. Por lo tanto, las organizaciones que hayan sobrexplotado la extracción de recursos podrán seguir haciéndolo, de forma legal y por al menos un plazo de 20 años.

Además, y por si fuera poco, se comprobó que la empresa Corpesca, controlada por el grupo Angelini, había realizado pagos irregulares a políticos a cambio de que respaldaran la tramitación y aprobación de la ley en el Parlamento.

Etiquetado de alimentos

La Ley de Etiquetado de Alimentos y Publicidad entró en vigencia a mediados del 2016 con la intención de disminuir las altas cifras de obesidad en la población, sobre todo en niños y jóvenes, promoviendo el cuidado de la salud y un estilo de vida saludable.

Esta legislación obliga a que las empresas de alimentos rotulen sus productos con un sello cuando excedan el límite permitido de uno de estos siguientes nutrientes: azúcares, sodio, grasas saturadas y calorías. Además, prohíbe la publicidad de aquellos alimentos que superen los límites establecidos, y que tengan como público objetivo a menores de 14 años.

En síntesis, Chile sigue siendo un muy buen país para invertir, puesto que es muy poco probable que se desencadene algún tipo de crisis política, económica o social. Asimismo, cuenta con un manejo fiscal y monetario responsable que garantiza mantener una estabilidad de precios. Todo esto constituye un muy buen escenario para que CHARKEN inicie sus actividades.

Además, la nueva Ley de Etiquetado prioriza el consumo de alimentos saludables, por lo que la empresa tendrá la posibilidad de elaborar productos que cumplan con todos los estándares en materia nutritiva, lo que le permita diferenciarse de la competencia.

Por el contrario, la actual Ley de Pesca podría convertirse en un importante obstáculo para la empresa, ya que perjudica fuertemente al sector artesanal, de donde pretende obtener la mayor parte de sus insumos. Por lo tanto, la organización deberá gestionar sus inventarios de forma inteligente, sobre todo en periodos de veda o escasez de pescado.

2.3.1.2 Análisis Económico

Crecimiento económico

Durante la última década, Chile experimentó un ciclo de desaceleración económica, pasando de un crecimiento de 6,1% en 2011 a 1,5% en 2017. Todo esto debido al retroceso del sector minero, producto de la caída de los precios del cobre, además de la contracción del consumo privado y la incertidumbre generada por las reformas políticas de los últimos años, que afectaron fuertemente la inversión (Banco Mundial, 2018).

En la actualidad, no obstante, el panorama es mucho más alentador. De hecho, se espera que el Producto Interno Bruto (PIB) crezca en torno al 4% en 2018, impulsado por la recuperación del consumo privado y mejores perspectivas económicas globales (Banco Central, 2018).

Inflación

Según cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) durante el presente año, Chile cerró el 2017 con una inflación del 2,3%. Este resultado es el más bajo de los últimos 5 años y representa una importante mejoría con respecto al 2016, en el que se registró una cifra de 2,7% (INE, 2018).

Actualmente, la inflación se sitúa en torno al 2,9%, lo que equivale a una caída de 0,2% con respecto al mes anterior, septiembre, luego de que el Banco Central elevara el costo de los préstamos por primera vez en casi 3 años. Mientras que la inflación acumulada en lo que va de 2018 alcanza el 2,7%.

Por lo tanto, todo indica que el país cerrará nuevamente el año con una cifra ubicada dentro de la banda de tolerancia fijada por el Banco Central, de entre 2 y 4 puntos porcentuales.

Desempleo

La tasa de desocupación alcanzó el 7,1% durante el trimestre julio-septiembre de 2018, es decir, un 0,2% menos en comparación al trimestre anterior, aunque registrando un alza de 0,4% con respecto al mismo periodo de 2017. En la Región Metropolitana, en tanto, el desempleo alcanzó el 7,7%, ubicándose por encima de la media nacional, mientras que la Región de Valparaíso registró una tasa del 7,1%, justo en el promedio (INE, 2018).

Estos resultados dan cuenta de un estancamiento del aporte de las Pymes a la generación de empleo, contradiciendo las expectativas de los analistas que esperaban un repunte de la actividad económica durante este último año.

Tipo de cambio

El valor del dólar con respecto al peso chileno ha estado muy volátil en los últimos meses, fluctuando entre \$588 y \$698 en lo que va de año. En efecto, durante el último mes de noviembre, el tipo de cambio ha estado oscilando entre \$667 y \$698, alcanzando su valor más alto desde febrero de 2016 (Banco Central, 2018).

Según los analistas, esta situación se debe principalmente a la inestabilidad de los precios del cobre y a los posibles efectos de la denominada “guerra comercial” entre Estados Unidos y China, un conflicto de alcance mundial y consecuencias imprevisibles. Por lo tanto, se prevé que el comportamiento de la divisa siga siendo incierto, al menos en el corto plazo.

En resumen, Chile sigue manteniendo su inflación controlada y una tasa de desempleo por debajo de los dos dígitos, pese a la desaceleración de su actividad económica. Además, ya empiezan a aparecer cifras que muestran una reactivación de la inversión y el consumo privado. Por consiguiente, CHARKEN se encuentra en buenas condiciones para iniciar su negocio.

Sin embargo, se debe observar con mucha atención lo que ocurra con el conflicto comercial entre Estados Unidos y China, que podría repercutir negativamente en la economía chilena. En este sentido, si bien la empresa no planea abastecerse de insumos importados, la volatilidad del tipo de cambio podría afectar considerablemente su estrategia futura de exportar productos.

2.3.1.3 Análisis Sociocultural

Pobreza

En los últimos años Chile ha logrado reducir de manera considerable sus niveles de pobreza. De acuerdo con los resultados de la Encuesta Casen, la pobreza por ingresos se redujo del 29,1% al 8,6% entre 2006 y 2017, mientras que la extrema pobreza disminuyó del 12,6% al 2,3% durante el mismo periodo.

Asimismo, el estudio indicó que la Región Metropolitana cuenta con un 5,4% de personas en situación de pobreza, mientras que la Región de Valparaíso con un 7,1%, ambas por debajo de la media nacional (Casen, 2017).

Esperanza de vida

Según el informe “Salud de las Américas”, elaborado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), Chile es el país con mayor esperanza de vida en América del Sur, con una

media de 80,32 años, y el segundo en Latinoamérica, sólo por detrás de Costa Rica. Asimismo, el estudio establece que es el único país de Sudamérica que supera los 80 años promedio (OMS, 2017).

Hábitos de consumo

En los últimos años, el consumo de productos premium ha experimentado un fuerte crecimiento en el país. Según un estudio publicado por la consultora Nielsen, 8 de cada 10 chilenos está total o parcialmente dispuesto a pagar mayores precios por productos premium, con altos estándares de calidad y que proporcionen beneficios especiales, mejorados o exclusivos (Nielsen, 2017).

Este fenómeno obedece a diversas razones, entre las que destacan el mayor poder de compra por parte de los consumidores y el acceso a una gama más amplia de productos y servicios.

Consumo de productos del mar

A pesar de contar con cerca de 4300 kilómetros de costa, sólo en su extensión continental, y más de 160 especies marinas, el consumo de pescados y mariscos en Chile es bastante bajo, con un promedio anual de 13,2 kilos por persona, muy por debajo de la media mundial, que equivale a 19,7 kilos (Subpesca, 2017).

En cambio, con el resto de las carnes ocurre todo lo contrario. Durante el 2017, los chilenos consumieron un promedio anual por persona de 35,1 kilos de pollo, 24,2 kilos de vacuno, 19,7 kilos de cerdo y 3,4 kilos de pavo (Coexca S.A., 2018).

Para revertir esta situación, la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura (Subpesca) ideó el plan estratégico “Del Mar a mi Mesa”, en el que participan más de 40 entidades público-privadas. Su principal objetivo es elevar en un 50% el consumo nacional de productos del mar durante los próximos 10 años, promoviendo sus beneficios para la salud y alto valor nutritivo.

Durante las últimas décadas, el país ha logrado mejorar de forma significativa la calidad de vida de sus ciudadanos, quienes actualmente cuentan con un mayor poder adquisitivo y nivel de consumo promedio, lo que se ha visto potenciado por el aumento exponencial de la oferta de productos y servicios.

Todo esto se traduce en que los chilenos estén cada día más dispuestos a destinar una parte importante de sus presupuestos para comprar productos premium o que no sean de primera necesidad. Es por ello que CHARKEN pretende capitalizar esta tendencia, ofreciendo productos exclusivos, de alta calidad y con múltiples beneficios para la salud.

Por el contrario, el bajo consumo promedio de productos del mar en Chile podría transformarse en un problema importante para la empresa, que elabora su producción en base a pescados y otras proteínas de origen marino. Sobre todo, considerando lo difícil que es cambiar los hábitos alimenticios arraigados en la sociedad.

Por lo tanto, uno de los principales desafíos futuros de CHARKEN es contribuir a que la población consuma una mayor cantidad de pescados y mariscos.

2.3.1.4 Análisis Tecnológico

Innovación y desarrollo tecnológico

De acuerdo con el estudio anual “Global Innovation Index 2018”, elaborado por la Universidad de Cornell, en conjunto con Insead y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), Chile ocupa el lugar 47 a nivel mundial en materia de innovación y desarrollo tecnológico, bajando un puesto con respecto a 2017, aunque manteniéndose como el país latinoamericano mejor ubicado del ranking, por delante de Costa Rica (54) y México (56).

Según estos resultados, Chile se destaca en el área de las capacitaciones formales, considerando que existe un gran número de instituciones que las imparten, así como en la creación de nuevas empresas. En este último punto, ha sido muy importante la implementación de la plataforma “Tu empresa en un día” que permite la constitución de una sociedad por vía electrónica, de manera sencilla y sin costos. Además, el estudio resaltó los excelentes niveles de matriculación en educación superior.

No obstante, el país aún está muy lejos de integrar el grupo de las naciones más innovadoras del mundo, encabezadas por Suiza, Holanda y Suecia. El gasto gubernamental y de las empresas, tanto nacionales como extranjeras, en materia de innovación y desarrollo tecnológico sigue siendo demasiado bajo, pese a que las cifras han mejorado en los últimos años. En este sentido, no existe un trabajo de investigación colaborativa importante entre las universidades y la industria (Cornell University, 2018).

Redes sociales

Según un estudio de interacción digital publicado por la agencia We Are Social, en conjunto con la plataforma de gestión de redes sociales Hootsuite, el 78% de los chilenos utiliza con frecuencia Internet. Esto equivale a más de 14 millones de habitantes, de los cuales el 99,2% son usuarios activos de las redes sociales, es decir, prácticamente la totalidad de las personas que se conectan (We Are Social, 2018).

Todo esto ha sido muy bien aprovechado por las empresas chilenas, quienes utilizan estos canales de comunicación para promocionar y difundir sus actividades, dado el enorme tráfico de personas en Internet.

Ventas en línea

Durante el segundo semestre del 2017, las ventas online registraron un alza de un 32,9% en Chile, según el Índice de Ventas por Internet, realizado por el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC). Este es el mayor crecimiento registrado desde que se creó la medición. Mientras que durante todo el 2017, las ventas por Internet tuvieron un incremento real de 31,7%, superando el 25,9% de 2016. Del total de estas ventas, el 10% corresponde al sector de los supermercados y la alimentación, que registró un crecimiento de un 48,3% durante el 2017, lo que constituye un alza significativa (CNC, 2018).

Pese a que Chile aún debe mejorar mucho en materia de innovación y nuevas tecnologías, la globalización y el desarrollo exponencial del comercio en línea permiten que CHARKEN esté en condiciones de acceder a maquinaria y sistemas de información sofisticados, que le permitirán optimizar sus procesos operativos y administrativos.

Asimismo, la empresa tendrá la oportunidad de utilizar las redes sociales para dar a conocer la organización, difundir sus actividades y promocionar sus productos, a través de cuentas interactivas y con diseños atractivos, que le permitan llegar a la mayor cantidad de público.

2.3.1.5 Análisis Ambiental

Cuidado del medio ambiente

La población chilena está cada vez más preocupada del cuidado del medio ambiente. Según los resultados de la Encuesta Nacional del Medio Ambiente, el 99% de los chilenos indicó que todos los productos y servicios de nuestros mercados deberían tener la obligación de informar sobre su impacto ambiental.

Asimismo, entre las conductas ecológicas que más declaran practicar, se encuentran la compra de productos con envases retornables o reutilizables (75%), desenchufar los aparatos eléctricos cuando no se están utilizando (72%), comprar productos que no dañen el medio ambiente (67%) y el reciclaje (64%).

Por otra parte, la mayoría de los encuestados apoya las restricciones para regular la congestión vehicular, el uso de bolsas plásticas y la calefacción a leña, entre otras (Ministerio del Medio Ambiente, 2016).

La creciente preocupación ciudadana por el medio ambiente es una excelente oportunidad para que CHARKEN realice sus operaciones sin dañar el entorno, procurando utilizar materiales e insumos que no contaminen y haciendo un uso eficiente de las fuentes de energía. Además, la empresa pondrá especial énfasis en apoyar la pesca sustentable de las especies marinas chilenas.

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



Figura 2.1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: “Administración Estratégica” (Hill & Jones, 2011)

2.3.2.1. Poder de Negociación de los Compradores

En la actualidad, la mayoría de las empresas que se dedican a la elaboración de productos del mar procesados no suelen venderlos al consumidor final, sino que a otras empresas que actúan como intermediarias, como supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia y de descuento.

En el caso de Chile, los principales compradores de esta clase de alimentos suelen ser las grandes cadenas de supermercados, como Líder, Jumbo, Tottus, Santa Isabel y Unimarc, es decir, unas pocas empresas de enorme tamaño y capital. Por lo tanto, tienen la capacidad de presionar por menores precios, como por ejemplo, a través de grandes volúmenes de compra, además de poder exigir determinados plazos de entrega y condiciones de pago. Además, su costo por cambiar de proveedor es bajo, considerando que las empresas productoras abundan en el mercado.

En este sentido, cabe mencionar que CHARKEN se dedicará principalmente a producir charqui de pescado, un alimento con escasa presencia en el mercado chileno. Sin embargo, existe un gran número de productos con características nutritivas y funcionales similares.

En síntesis, el poder de negociación de los compradores es ALTO.

2.3.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

En cuanto al tema de los proveedores, es fundamental analizar los efectos de la actual Ley de Pesca, que dejó en manos de las grandes empresas industriales cerca del 90% de la cuota global de captura, mientras que el sector artesanal sólo puede repartirse el 10% restante, quedando en una posición muy desfavorable. Y por si fuera poco, los pescadores artesanales, generalmente agrupados en pequeñas empresas, deben enfrentarse a costos fijos sumamente altos, lo que les hace muy difícil ser rentables. Por lo tanto, muchas veces se ven obligados a subir sus precios y, como consecuencia, sólo unas pocas agrupaciones logran sobrevivir en la industria.

En cambio, las compañías del sector industrial, al quedarse con la mayor parte de los volúmenes de pesca, pueden controlar precios y abaratar costos, expulsando a otros participantes. Todo esto hace prácticamente imposible la entrada de nuevos competidores.

Este punto es especialmente sensible para una empresa como CHARKEN, que tiene la política de trabajar sólo con productos provenientes de la pesca artesanal. Por lo tanto, la empresa se verá en la obligación de negociar con algunos de los pocos participantes del sector, por lo que sería muy difícil y costoso cambiar de proveedor. Además, tampoco podría cambiar de insumos, ya que no existen sustitutos directos para el pescado y los mariscos frescos.

Por consiguiente, el poder de negociación de los proveedores es ALTO.

2.3.2.3. Riesgo de Entrada de los Competidores Potenciales

En la industria de los productos del mar procesados las barreras de entrada suelen ser bastante altas. En primer lugar, se necesita un capital importante para poner en marcha un negocio, lo que implica realizar una alta inversión en terrenos, tecnología, maquinaria y capital humano.

Por otra parte, las instituciones financieras son reacias a conceder créditos para esta clase de emprendimientos, considerando el alto riesgo e incertidumbre de invertir en la industria pesquera chilena, producto de sus problemas recientes.

Uno de ellos es la actual Ley de Pesca, que determina las cuotas de captura de cada empresa en base a los promedios de extracción de los últimos 3 años, lo que favorece ampliamente a las grandes compañías, desincentivando a quienes quieran invertir en el sector.

Todo esto dificulta bastante la entrada de nuevos competidores, ya que deben realizar una gran inversión para comenzar en el negocio y podrían tener problemas importantes para abastecerse de insumos.

Considerando lo anterior, el riesgo de entrada de competidores potenciales es BAJO. Por lo tanto, el escenario para CHARKEN es bastante atractivo.

2.3.2.4. Amenaza de Sustitutos

Existe un gran número de alimentos que podrían ser considerados como sustitutos de los productos del mar procesados, ya que poseen características similares y satisfacen las mismas necesidades en términos nutritivos y funcionales. La mayoría de estos abundan en el mercado chileno, por lo que el costo del cliente por cambiar de producto es bajo, tanto para el distribuidor como para el consumidor final.

Entre ellos, se encuentran alimentos ricos en proteínas y otros nutrientes esenciales (vitaminas, minerales, ácidos grasos y aminoácidos), como el caso de algunos productos procesados en base a carnes rojas, blancas y legumbres, al igual que una amplia gama de snacks saludables, como los que contienen frutos secos, semillas y cereales. Además, dentro de esta categoría, también se pueden mencionar los productos elaborados en base a carne deshidratada, como el charqui de vacuno o equino (ver Anexo 1).

Por lo tanto, para poder ser competitivas, las empresas del rubro suelen ofrecer productos con una buena relación precio-calidad. En este sentido, CHARKEN pretende comercializar productos con altos estándares de calidad y valor nutritivo, y a precios accesibles, lo que le permita distinguirse de la competencia para poder fidelizar al mayor número de clientes.

En cualquier caso, se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos en la industria es ALTA.

2.3.2.5. Intensidad de Rivalidad entre Empresas Establecidas

Durante los últimos años, la industria pesquera chilena ha tenido un crecimiento negativo, producto de varias razones, entre las que destacan los efectos de la nueva Ley de Pesca, las vedas, la sobreexplotación de los recursos y algunos fenómenos ligados a la contaminación. Por esta razón, se hace cada vez más difícil competir en el negocio de los productos del mar procesados.

Por otra parte, cabe destacar que las barreras de salida de la industria no suelen ser altas, al menos para las pequeñas y medianas empresas. Esto se debe fundamentalmente a que la inversión en terrenos e instalaciones puede ser total o parcialmente recuperada, mientras que la mayor parte de la maquinaria suele ser liquidada con relativa facilidad, ya que generalmente puede ser utilizada en otro tipo de negocios.

En cuanto a la competencia propiamente tal, existen dos grupos bien diferenciados dentro de la industria. Por un lado, están las empresas que compiten en precios, con una estrategia de liderazgo en costos, y por el otro, las que lo hacen en base a la diferenciación y calidad de sus productos. A estos últimos se les podría denominar como productos del mar gourmet.

Dentro de las primeras están las compañías de mayor tamaño y capital, quienes compiten en el mercado con una amplia gama de productos del mar (frescos, procesados o enlatados) y con precios accesibles para toda la población. Su producción suele ser estandarizada y con presencia a lo largo de todo el país.

Mientras que en la segunda categoría están las empresas que ofrecen productos diferenciados y con una calidad superior, aunque con un menor nivel de producción y variedad, por lo que sus precios suelen ser superiores. Por lo general, estas organizaciones son de menor tamaño y su público objetivo es mucho más acotado.

Por lo tanto, dentro de este último grupo, al que pertenece CHARKEN, la competencia suele ser menos intensa, ya que las empresas generalmente cuentan con una menor capacidad de producción y distribución.

Esto representa un gran desafío para la organización, que pretende llegar al mercado con un producto único, funcional y de alto valor nutritivo. En este sentido, cuenta con la ventaja de que ninguna otra empresa ofrece charqui de pescado, al menos a una escala

industrial. En Chile, de hecho, este tipo de alimento sólo es comercializado en algunas caletas del borde costero, y en pequeñas cantidades.

Desde este punto de vista, la intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas es BAJA, lo que representa una gran oportunidad para CHARKEN.

2.3.3. Diamante de Porter

2.3.3.1. Condiciones de los Factores

Mano de obra

CHARKEN contará con un equipo de trabajo conformado por profesionales universitarios, técnicos y personas con experiencia en el área del procesamiento de alimentos o la pesca artesanal.

En la actualidad, el salario mínimo de Chile es de \$288.000 brutos al mes, lo que equivale a US\$429, y está establecido que ascienda a \$301.000 a partir de marzo de 2019. Por lo tanto, esta cifra es la segunda más alta a nivel latinoamericano, sólo por detrás de Costa Rica (US\$434), y muy por delante de otros países referentes de la región, como Argentina (US\$277), Perú (US\$275), Brasil (US\$246), Colombia (US\$238) y México (US\$130).

En esta misma línea, considerando además que el ingreso laboral promedio mensual en Chile es de \$554.493, se podría concluir que el costo de la mano de obra del país es relativamente alto. No obstante, estas cifras siguen siendo muy inferiores a las de los países más desarrollados, como en el caso de las principales naciones de Europa, Asia y Norteamérica (Financial Red México, 2018).

Por otra parte, según los resultados del Compendio Estadístico 2017 publicado por el INE, la tasa de participación laboral chilena es del 59,5%, con una tasa del 71% en hombres y el 59,5% en mujeres. Dentro de la fuerza de trabajo efectiva, el total de ocupados asciende a aproximadamente 8.216.870 personas, es decir, el 93,9%. Por el contrario, existe un número de 530.880 desocupados, entre cesantes y quienes buscan trabajo por primera vez, lo que equivale al 6,1%.

Con respecto a la Región Metropolitana, existe un total de 3.385.760 ocupados y 227.330 desocupados, con un ingreso mensual promedio de \$638.700.

Mientras que en la Región de Valparaíso, 820.920 personas trabajan y 60.920 buscan o no tienen empleo, con un salario medio mensual de \$536.600 (INE, 2018).

Por último, cabe destacar que entre 1992 y 2017, el porcentaje de la población con estudios superiores completos creció de 11,7% a 29,8%. Esto es muy importante, considerando que en Chile existe una relación directa entre el ingreso y el nivel educacional, tal como lo muestra la siguiente gráfica de la Encuesta Suplementaria de Ingresos 2017 (INE, 2018):

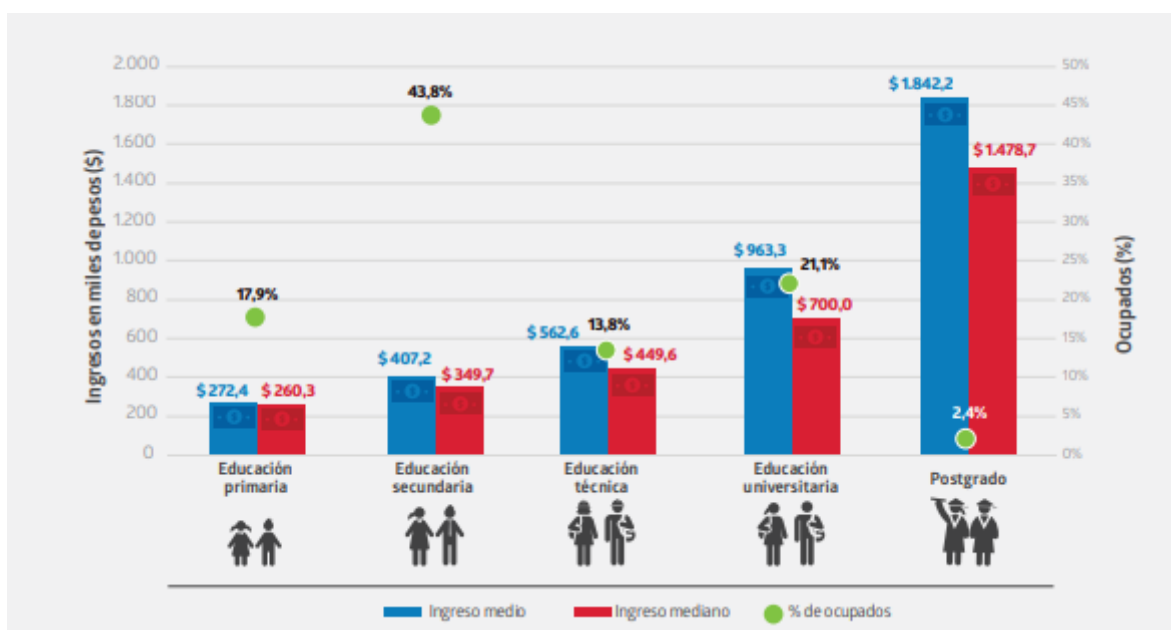


Figura 2.2. Ingreso medio y mediano mensual según nivel educacional (2017)

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (2018)

Infraestructura

Debido a su ubicación estratégica en el Océano Pacífico, Chile posee una excelente conectividad con Asia y el resto del continente americano. De hecho, cuenta con varios puntos de ingreso al país y una excelente logística de transporte y comunicaciones, gracias a una gran cantidad de puertos, aeropuertos y una infraestructura vial y ferroviaria muy desarrollada.

En efecto, Chile cuenta con más de 70 puertos marítimos a lo largo de su territorio. Los más importantes son los de las ciudades de Arica, Iquique, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano, Puerto Montt, Chacabuco y Punta Arenas. Al respecto, cabe destacar que la infraestructura portuaria es de vital importancia para el

desarrollo económico del país, considerando que más del 90% de los bienes importados y exportados se transportan por vía marítima.

Asimismo, posee una red aérea muy extensa, con más de 330 aeropuertos y aeródromos. Entre ellos, el más importante es el Aeropuerto Comodoro Arturo Merino Benítez, uno de los más modernos de la región. Ubicado en la capital, Santiago, cuenta con 22 aerolíneas de carga, de las cuales 14 prestan el servicio de traslado de pasajeros. Además, cuenta con una terminal especializada para el transporte de cargas, tanto de importación y exportación, como dentro del territorio nacional.

Por otra parte, en lo que respecta a carreteras, Chile cuenta con una extensa red vial que cubre un total de 77.764 kilómetros, de los cuales sólo 18.119 km se encuentran pavimentados. La principal carretera del país es la Ruta 5, también conocida como Panamericana, que va desde Arica hasta la Isla de Chiloé, atravesando las principales ciudades del país. Además, cabe mencionar que Santiago posee 4 modernas autopistas con cerca de 155 km de vías de alta velocidad. Por último, en cuanto a infraestructura ferroviaria, el país tiene una red que abarca cerca de 5.483 km, y que es utilizada principalmente para transportar cargas (Uruguay XXI, 2017).

La Región de Valparaíso, por su parte, posee una red vial con una extensión de 3.109 km, con tan sólo 864 km que no están pavimentados. Sus principales carreteras son las siguientes: Ruta 68 (Valparaíso - Santiago), con sus accesos Agua Santa y Las Palmas; Troncal (Viña - Calera); Ruta 5 (Panamericana); Ruta 78 (Santiago -San Antonio); Ruta 60 CH (Valparaíso - Paso Fronterizo Cristo Redentor); y la Ruta 66 (Carretera de la Fruta). De esta forma, es una de las regiones con mayor conectividad del país.

Con respecto a su sistema portuario, la región cuenta con el principal complejo marítimo de Chile, en donde destacan los puertos de Valparaíso, de donde se despacha el mayor número de las exportaciones del país, y el de San Antonio, que recibe la mayor cantidad de importaciones. Además, cuenta con 28 caletas a lo largo del borde costero.

Al respecto, cabe mencionar que CHARKEN instalará su planta de producción en la comuna de Viña del Mar, específicamente en el sector de El Salto. Esto se debe a diversos factores relacionados con las características del terreno, la cercanía con los proveedores y los canales de distribución.

2.3.3.2. Condiciones de la Demanda

De acuerdo con los resultados del estudio “Consumo Aparente de Frutas, Hortalizas y Alimentos Ultraprocesados” realizado por la Universidad del Bío-Bío, en conjunto con el Ministerio de Salud, un hogar chileno promedio está constituido por 3 personas que gastan mensualmente cerca de US\$ 1.239. De este presupuesto familiar, se estima que invierten aproximadamente el 18,6% en alimentos (20% en el Gran Santiago y 17,8% en regiones). Los otros gastos de mayor incidencia son en transporte, con el 16,3%, y servicios como alojamiento, agua, electricidad, gas y demás combustibles, con el 13,4%.

Dentro del dinero destinado a alimentos, el gasto más alto se da en carnes, pan, cereales, hortalizas y productos lácteos, y el más bajo, en legumbres, pescados, aceites y grasas. De hecho, el segmento de la población con menos recursos destina en promedio el 23% de sus ingresos a pan y el 22% a carnes, mientras que las familias más adineradas gastan el 16% en pan y cereales, el 20% en carnes y el 13% en productos lácteos, quesos y huevo.

Otro resultado del estudio que llama la atención es que los chilenos gastan el 9% de su presupuesto en bebidas no alcohólicas, que incluyen jugos y bebidas azucaradas y light, en contraste con otra clase de alimentos mucho más nutritivos y saludables, como las frutas, que no superan el 5%, o las legumbres, con apenas el 1%.

Un párrafo aparte merece lo que ocurre con el pescado y los mariscos, que sólo representan sólo el 3% del gasto mensual promedio en alimentación, lo que resulta aún más sorprendente si se tiene en cuenta que Chile es el primer productor a nivel mundial de trucha, y el segundo de salmón.

De acuerdo con el informe, la baja preferencia por los productos del mar tiene relación con su alto precio. En efecto, el corte del pescado más barato del mercado puede llegar a ser hasta 100% más costoso que la misma cantidad en pollo, por citar un ejemplo (Universidad del Bío-Bío, 2017).

Al respecto, cabe volver a destacar que el consumo de pescados y mariscos promedio por persona al año es de 13 kilos, una cifra muy inferior a la media mundial en torno a los 20 kilos. En este sentido, según los resultados de la Encuesta Nacional de Salud, sólo el 9,2% de la población consume pescados y mariscos con la frecuencia recomendada, que equivale a comerlos 2 veces por semana (Minsal, 2017).

Esta situación es bastante preocupante, considerando los enormes beneficios del pescado como alimento. En primer lugar, porque constituye una importante fuente de proteínas, vitaminas y nutrientes esenciales, como los ácidos grasos omega 3. Además, contribuye a mantener un estilo de vida saludable, ayudando a prevenir enfermedades crónicas, como la

obesidad, la hipertensión y la diabetes. En este sentido, CHARKEN podrá ofrecer a sus consumidores un producto funcional y de alto valor nutritivo.

2.3.3.3. Industrias Relacionadas y de Apoyo

CHARKEN tendrá una fuerte relación con dos grandes industrias del país: la pesquera, principalmente con el sector artesanal de la Región de Valparaíso, y la de supermercados.

Con la primera espera mantener una estrecha colaboración que le permita abastecerse de los mejores pescados y mariscos disponibles para su producción, apoyando la actividad y promoviendo métodos de extracción sustentables.

Por su parte, las cadenas de supermercados serán las principales distribuidoras de la empresa, actuando como intermediarias con el consumidor final y constituyéndose como los principales puntos de venta de sus productos.

Pesca artesanal

Durante el año 2017, el número de inscritos en el Registro Pesquero Artesanal (RPA) de Chile ascendió a 86.825 pescadores, de los cuales el 76% corresponde a hombres y el 24% a mujeres. Por otro lado, el total de embarcaciones registradas fue de 12.546 unidades. Esta inscripción habilita tanto a los pescadores como a las embarcaciones para poder realizar cualquier tipo de actividad ligada a la pesca artesanal y ser reconocidos como miembros del sector.

Asimismo, existen 1.458 organizaciones en el rubro, compuestas principalmente por sindicatos, asociaciones gremiales y cooperativas. Estas están inscritas en el Registro de Organizaciones Artesanales (ROA), lo que les permite postular a distintos proyectos y áreas de extracción.

Por otra parte, el desembarque artesanal total registrado en el 2017 fue de 1.406.639 toneladas, registrando un incremento de un 25% con respecto al año anterior, lo que constituye un alza considerable (Sernapesca, 2018).

El siguiente cuadro entrega mayores detalles sobre la composición del sector a lo largo del país:

Tabla 2.1. Número de pescadores artesanales inscritos por categoría y región (2017).

Región	Alguero		Armador		Buzo		Pescador		Total		Total General
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	
XV	32	334	7	186	0	77	41	1 048	66	1 198	1 264
I	184	861	15	293	0	231	67	796	232	1 390	1 622
II	234	1 734	18	460	1	466	54	1 091	261	2 346	2 607
III	493	2 045	20	432	4	391	125	1 637	586	3 027	3 613
IV	371	2 818	21	1 081	3	941	128	2 940	447	4 352	4 799
V	239	2 373	28	805	3	282	119	3 765	317	4 528	4 845
VI	201	556	2	54	0	39	15	254	210	650	860
VII	261	1 026	13	376	1	118	187	1 847	358	2 119	2 477
VIII	4 229	8 271	181	2 467	1	1 512	2 263	11 940	5 303	14 548	19 851
IX	260	777	6	148	1	25	73	542	285	878	1 163
XIV	869	1 932	29	498	4	529	133	1 875	925	2 713	3 638
X	10 446	19 803	82	2 793	26	4 598	911	8 615	10 506	20 807	31 313
XI	522	2 384	31	441	8	461	333	1 665	557	2 514	3 071
XII	302	4 621	57	648	1	870	170	3 405	368	5 334	5 702
Total	18 643	49 535	510	10 682	53	10 540	4 619	41 420	20 421	66 404	86 825

Fuente: Sernapesca (2018)

La Región de Valparaíso, por su parte, cuenta con 4.845 pescadores artesanales, ocupando la cuarta posición a nivel nacional, y un total de 987 embarcaciones. Asimismo, cuenta con 28 caletas distribuidas a lo largo de su litoral. En este sentido, CHARKEN mantendrá una relación laboral y comercial con las siguientes caletas: Portales y El Membrillo de Valparaíso, Pacheco Altamirano y Puertecito de San Antonio, e Higuierillas de Concón.

Supermercados

Según el Índice de Ventas de Supermercados (ISUP) elaborado por el INE, en la actualidad, la industria está compuesta por aproximadamente 1.364 locales a lo largo de Chile, incluyendo hipermercados, supermercados, tiendas mayoristas y de conveniencia, que cuenten con un mínimo de 3 cajas. Durante el 2017, las ventas totales del sector alcanzaron un total de aproximadamente US\$ 15.380.333.136.

Al respecto, cabe destacar que entre 2012 y 2017, los supermercados que operan en el país tuvieron un crecimiento del 27,3%, mientras que el segmento de los hipermercados registró un alza del 39,4%.

Entre los principales actores de la industria destacan los holdings Walmart Chile (Líder), Cencosud (Jumbo y Santa Isabel), SMU (Unimarc) y Falabella (Tottus), quienes a finales de 2017 contaban con una participación de mercado de 38%, 25,9%, 21,3% y 7,1%, respectivamente.

Actualmente, SMU es el líder en cuanto a cobertura, con un total de 502 locales a lo largo del país, seguido por Walmart Chile con 330, Cencosud con 246 y Tottus con 64, de acuerdo con la información financiera publicada por cada sociedad (INE, 2018).

En cuanto a la competencia en el rubro, esta se basa en diversos factores, tales como el precio y la calidad de los productos, su ubicación dentro de los establecimientos, el nivel de atención al cliente y la eficiencia de los procesos. Al respecto, cabe mencionar que se observa un fuerte incremento en las ventas de los supermercados con formatos más pequeños, a diferencia de lo que ocurre con los hipermercados, con un crecimiento que se ha comenzado a estancar.

2.3.3.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa

Según datos entregados por el Ministerio de Economía, la creación de empresas en Chile aumentó en un 8% durante el 2017, con un total de 118.771 nuevas entidades. De estas últimas, el 74% fueron inscritas a través de la plataforma web tuempresaenundia.cl, mientras que sólo el 26% por medio del método tradicional. Esto se debe en gran parte a que el nuevo sistema es mucho más simple, flexible y expedito.

De hecho, desde que comenzó a funcionar la plataforma, en mayo del 2013, hasta el 31 de diciembre de 2017, se constituyeron por esta vía un total de 300.727 empresas y sociedades, con un promedio de 176 constituciones diarias.

Otro dato a tener en cuenta es que, dentro del universo de nuevas compañías creadas a través del sistema digital, el 47,7% de los socios se encuentra en el rango de edad de 30 a 44 años, mientras que el 24% tiene entre 15 y 29, el 21,5% entre 45 y 59 y tan sólo el 6,1% supera los 60 años (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018).

Por otra parte, la Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas, realizada por el Ministerio de Economía, en conjunto con el INE, y que abarca un total de 325.334 organizaciones, concluye que las pymes constituyen el 51,9% de las empresas del país. Le siguen muy de cerca las microempresas con un 44,9%, mientras que las grandes empresas representan tan sólo el 3,2%.

Asimismo, establece que los 5 sectores económicos más predominantes del país son: comercio (34,5%), transporte y almacenamiento (10,5%), industrias manufactureras (10,2%), agrosilvicultura y pesca (10,1%) y construcción (9,8%). Por lo tanto, en conjunto representan más del 75% de la actividad económica.

En cuanto a la propiedad de las empresas, el sondeo indica que el 97,7% pertenece a ciudadanos chilenos, muy por delante de las que tienen propietarios extranjeros, con tan sólo un 1,4%. No obstante, el porcentaje de estas últimas sube a un 14,2% en el segmento de las grandes empresas. Por último, se encuentran las compañías de propiedad mixta (0,9%) y las estatales (0,5%).

Finalmente, con respecto a la organización jurídica, la muestra señala que la mayoría de las empresas son personas naturales (49,1%), seguidas por las sociedades de responsabilidad limitada (33,4%). Mucho más atrás, se encuentran las sociedades anónimas cerradas (8,1%), las empresas individuales de responsabilidad limitada (5%), las sociedades por acciones (2,4%) (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2017).

2.3.4. Factores que afectan a la Demanda

Considerando las características de su producto, el público objetivo de CHARKEN está integrado por personas que buscan tener una alimentación y estilo de vida saludables, pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1 Y C2 de las regiones Metropolitana y de Valparaíso.

En este sentido, uno de los principales factores que afectan a la demanda es el ingreso promedio de la población, ya que el charqui de pescado es un bien normal. Por lo tanto, si la economía del país se expande y mejoran las rentas, aumentará su consumo. En cambio, si la actividad económica se contrae ocurrirá todo lo contrario.

Al respecto, cabe mencionar que en Chile el consumo de alimentos saludables, orgánicos o de alta calidad está directamente relacionado con el ingreso de los hogares. En consecuencia, dado que en la actualidad los chilenos cuentan con un mayor poder adquisitivo, el consumo de productos premium ha ido aumentando fuertemente. De hecho, la oferta de este tipo de productos es cada vez más amplia.

Otro factor importante es la composición de la población, para definir el número de personas que cumplen con el perfil del público objetivo. En efecto, mientras más alto sea este número, mayores serán las expectativas de venta. Es por ello que resulta esencial realizar una buena segmentación del mercado.

Por consiguiente, la elección de vender en las regiones Metropolitana y de Valparaíso obedece, en primer lugar, a que son dos de las tres regiones más pobladas de Chile, con 7.112.808 y 1.815.902 habitantes, respectivamente (INE, 2017). Y por otro lado, a que cuentan con comunas como Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Providencia,

Ñuñoa, San Miguel y Viña del Mar, que concentran el mayor porcentaje de personas pertenecientes a los segmentos ABC1 y C2 de todo el país.

Otro elemento que incide sobre la demanda es el precio de los productos sustitutos, es decir, de aquellos que cuenten con características similares a lo que produce CHARKEN, satisfaciendo las mismas necesidades nutritivas y funcionales. Por ejemplo, si el precio de los snacks saludables en base a frutos secos sube es muy probable que aumente la demanda de charqui de pescado, y viceversa.

Por otro lado, cabe mencionar que el producto de CHARKEN es lo que actualmente se conoce como un “snack on the go”, es decir, un tipo de alimento que generalmente se consume solo y en cualquier momento del día. Por lo tanto, no posee bienes complementarios que puedan ser identificados con facilidad.

Por último, es muy importante tener en cuenta los gustos y preferencias de la población, los que pueden cambiar de un día para otro y en cualquier dirección, modificando las tendencias de consumo. En este sentido, cabe mencionar que últimamente el Gobierno ha estado desarrollando una fuerte campaña para aumentar el bajo consumo de pescados y mariscos en Chile, la que en el caso de tener éxito, podría incrementar considerablemente la demanda de productos como el que ofrece CHARKEN.

2.4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

A continuación, se presentan las principales oportunidades y amenazas detectadas en el Análisis Estratégico Externo a las que se enfrenta el proyecto empresarial de CHARKEN.

2.4.1. Oportunidades

Tabla 1.2. Oportunidades

- 1) La escasa producción y oferta de charqui de pescado en Chile.
- 2) La Ley de Etiquetado de Alimentos que prioriza el consumo de productos saludables
- 3) Los ciudadanos están cada vez más interesados en mantener una alimentación sana, equilibrada y de calidad.

- 4) El fuerte crecimiento del consumo de productos premium en el país.
- 5) La actual campaña del Gobierno para aumentar el consumo de pescados y mariscos en Chile.
- 6) Los chilenos están cada vez más preocupados del cuidado del medio ambiente.
- 7) El fuerte desarrollo de las redes sociales como medios de comunicación, promoción y difusión.

Fuente: Elaboración Propia.

2.4.2. Amenazas

Tabla 2.3. Amenazas

- 1) La Ley de Pesca que perjudica fuertemente al sector artesanal por sus bajas cuotas de extracción.
- 2) El bajo consumo promedio de pescados y mariscos en Chile.
- 3) El alto poder de negociación de las cadenas de supermercados sobre sus proveedores.
- 4) La gran cantidad de productos sustitutos en el mercado chileno.
- 5) Los eventuales efectos negativos de la “Guerra Comercial” entre Estados Unidos y China sobre la economía chilena.

Fuente: Elaboración propia.

2.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO (RECURSOS)

2.5.1. Cadena de Valor

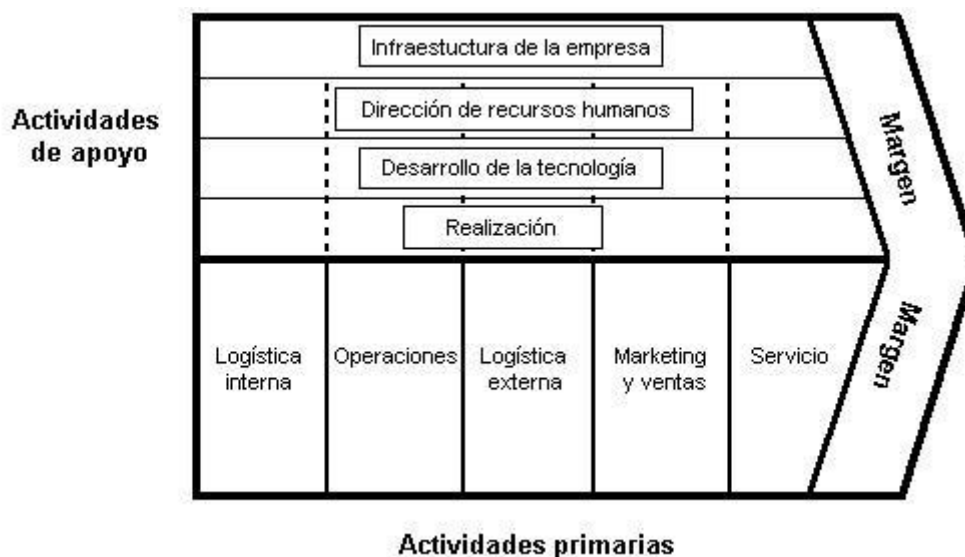


Figura 2.3. Cadena de Valor

Fuente: “Ventaja Competitiva” (Porter, 1996)

2.5.1.1. Actividades de Apoyo

2.5.1.1.1 Infraestructura de la Empresa

Planteamiento y revisión de los objetivos

El Gerente General se reunirá con los jefes de departamento cada 3 meses, con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de cada área, los que serán trazados a comienzos de año. De esta manera, se podrá establecer un sistema de control que permita profundizar, mantener o corregir las estrategias implementadas. Al finalizar cada reunión, se elaborará un informe que será compartido con la Junta Directiva.

Gestión de recursos

El Encargado de Finanzas será el responsable de administrar y gestionar los recursos económicos de toda la organización, asignando los dineros correspondientes a los presupuestos de los distintos departamentos. Todo esto en función de los objetivos y necesidades de cada área. Para ello, deberá tener en cuenta los resultados de las ventas, las oportunidades de crecimiento y la situación financiera de la empresa, entre otras variables.

2.5.1.1.2. Dirección de Recursos Humanos

Búsqueda de personal

Todas las personas que quieran entrar a trabajar a CHARKEN deberán pasar por un proceso de reclutamiento y selección, en el que se evaluarán sus conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia. El objetivo es encontrar a las personas más capacitadas para cada cargo, de acuerdo con los criterios establecidos por la organización.

Para los puestos de mayor jerarquía, la empresa privilegiará la formación académica y los años de experiencia en áreas relacionadas, mientras que para los cargos operativos, favorecerá los conocimientos y habilidades técnicas, además del trabajo en terreno.

Contratación de personal

La planta central de CHARKEN estará compuesta por 24 empleados fijos, sin considerar el directorio y la asesoría legal. Todos ellos contarán con un contrato firmado de acuerdo a la normativa vigente del Código del Trabajo. En este sentido, la empresa tendrá la política de trabajar sólo con contratos de plazo indefinido, con el objeto de transmitir seguridad y confianza a sus trabajadores.

Por otra parte, en caso de que se necesite llenar una vacante o contar con nuevo personal, la decisión será tomada por la Gerencia General, en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos.

Entrenamiento y desarrollo

Durante su primer mes en la empresa, al trabajador se le realizará una inducción, con el objeto de que se familiarice con todos los aspectos de la organización. Este proceso lo llevarán a cabo el Encargado de Recursos Humanos junto al jefe directo de cada área. El primero le presentará la información general de la empresa, como su historia, valores y aspectos corporativos, mientras que el segundo lo introducirá a su nuevo equipo de trabajo, además de enseñarle todo lo que deba saber para desempeñar su cargo.

Más adelante, el empleado podrá recibir capacitaciones para mejorar sus conocimientos y adquirir nuevas habilidades, además de formaciones sobre prevención de riesgos, seguridad laboral y otras materias. Todo esto tiene como principal objetivo permitir que cada trabajador desarrolle todo su potencial, aumentando el valor de la organización.

2.5.1.1.3. Desarrollo de la Tecnología

Maquinaria de punta

Las instalaciones de CHARKEN contarán con toda la tecnología necesaria para desarrollar su proceso productivo de manera óptima. Esto le permitirá cumplir con todos los estándares trazados en materia de calidad, higiene y seguridad alimentaria.

En primer lugar, la empresa dispondrá de cuatro deshidratadores industriales de última gama, que le permitirán elaborar productos que conserven intactas sus propiedades nutritivas, además de controlar las condiciones sanitarias, el calor y la humedad.

Por otro lado, para preservar la cadena de frío del pescado, se utilizarán congeladores industriales que permitan mantener los insumos frescos y refrigerados.

Software de gestión empresarial

En cuanto a sistemas de información, la empresa utilizará el ERP Defontana Evolution. Este último cuenta con herramientas que permiten gestionar algunas de las áreas más importantes del negocio, como contabilidad, tesorería, remuneraciones, inventario y abastecimiento. A este software tendrán acceso todos los jefes de departamento, además del personal de bodega.

Página web y redes sociales

CHARKEN dispondrá de un sitio en línea en el que se podrá acceder a toda la información relevante sobre la organización y sus productos. También será utilizado para difundir sus principales actividades y como medio de contacto con los clientes, consumidores y otros grupos de interés.

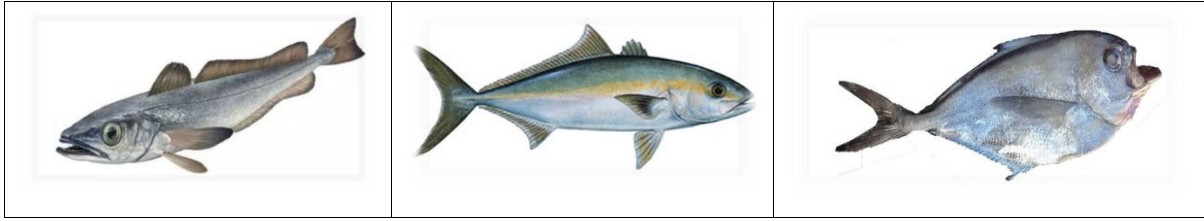
En la misma línea, la empresa contará con cuentas en Facebook e Instagram, que le servirán fundamentalmente para promocionar sus productos, difundir información e interactuar con el público.

2.5.1.1.4. Realización (Compras)

CHARKEN producirá charqui de pescado en base a un *mix* de 3 especies del mar chileno: merluza, jurel y reineta. Todas estas se pueden encontrar en abundancia en el litoral central y se caracterizan por su alto contenido en ácidos grasos omega 3 y bajas dosis en mercurio. En este sentido, cabe mencionar que para elaborar sus productos, la empresa sólo utilizará insumos provenientes de la pesca artesanal, con el objeto de apoyar la actividad y promover métodos de extracción sustentables.

Tabla 2.4. Especies seleccionadas para la producción de charqui

Merluza (<i>Merluccius Gayi Gayi</i>)	Jurel (<i>Trachurus Murphyi</i>)	Reineta (<i>Brama Australis</i>)
---------------------------------------------------	----------------------------------------------	----------------------------------------------



Fuente: Elaboración propia.

Para ello, la empresa espera mantener relaciones comerciales con grupos de pescadores de las principales caletas de la Región de Valparaíso, entre las que destacan Caleta Portales, El Membrillo, Pacheco Altamirano, Puertecito e Higuierillas.

Estos acuerdos se materializarán por medio de contratos de largo plazo, que permitirán fijar los precios y las cantidades requeridas de mutuo acuerdo, cuidando los intereses de ambas partes.

Posteriormente, el pescado será recolectado directamente en las caletas por los dos camiones de la empresa con sistema de refrigerado. Cada vehículo realizará un viaje diario con destinos distintos de lunes a viernes. En condiciones normales, esto permitirá satisfacer los niveles de producción. Una vez en la planta, el pescado será limpiado y almacenado en los congeladores de la bodega para mantener la cadena de frío.

Ingredientes, materiales y accesorios

Con respecto al resto de los insumos utilizados durante el proceso productivo, que incluyen especias, condimentos y otra clase de aditivos, estos se comprarán en supermercados y tiendas de la zona, con una frecuencia de cada tres meses. Para ello, se firmarán contratos de largo plazo, con el objeto de abaratar costos y establecer condiciones claras.

Mientras que los implementos y ropa de trabajo, equipo y utensilios de cocina, productos de aseo, materiales de oficina y diferentes tipos de empaques, se comprarán al por mayor en tiendas especializadas para cada categoría de producto, con una frecuencia menor y de acuerdo a las necesidades de stock.

El inventario de cada uno de estos productos, incluido el pescado, será gestionado y controlado por el personal de bodega, a través del software de la organización. Mientras que las órdenes de compra y el pago a los proveedores estarán a cargo del Departamento de Finanzas.

2.5.1.2. Actividades Primarias

2.5.1.2.1. Logística Interna

Recepción de insumos

La empresa recibirá la materia prima generalmente por la mañana, de lunes a viernes, en horarios previamente programados y convenidos. El pescado será recolectado en las distintas caletas por los dos camiones con sistema de refrigerado. Posteriormente será descargado en cajas, especialmente confeccionadas para su transporte, junto a la puerta de la bodega, ubicada en el sector de los estacionamientos. En el lugar, el técnico de alimentos revisará la calidad de todo el pescado, asegurándose de que ingrese a cocina sólo el producto en buen estado.

Mientras que el resto de los insumos serán traídos a la planta por los propios proveedores, con una frecuencia mucho menor y de acuerdo a las necesidades de stock. Estos productos quedarán almacenados en las estanterías de la bodega.

Al respecto, cabe consignar que el control de inventarios estará a cargo del bodeguero, quien tendrá acceso directo al módulo especializado del software de la empresa.

2.5.1.2.2. Operaciones

Limpieza, condimentación y refrigerado

Después de limpiar todo el pescado, quitándole las menudencias y todo lo que no será utilizado, los operadores de planta procederán a cortarlo en filetes. Posteriormente, el pescado será marinado con una mezcla de condimentos y aditivos bajos en sodio, para que se ablande y adquiera el sabor y aroma deseados. Al respecto, cabe recalcar que para la empresa es indispensable que se mantengan controlados los niveles de sal, para poder ofrecer un producto libre de sellos.

Finalmente, el pescado será almacenado en los congeladores industriales de la bodega, en donde se conservará a una temperatura de -18°C.

Proceso de deshidratado

A continuación, los operadores seleccionarán en bodega las cantidades de pescado necesarias para el proceso productivo. En esta etapa, serán asistidos por el bodeguero y sus ayudantes. Posteriormente, se trasladarán al sector de cocina para comenzar a llenar las bandejas de los deshidratadores. Al respecto, cabe mencionar que el producto consistirá en un *mix* compuesto por un 60% de merluza, 30% de jurel y 10% de reineta.

La empresa tendrá como política utilizar los deshidratadores industriales a su máxima capacidad. Por lo tanto, sólo se dará inicio al proceso de deshidratado una vez que se llenen todas las bandejas en alguno de los hornos. Durante esta etapa, el pescado se calentará a una temperatura de más de 70°C y por cerca de 6 horas.

En el intertanto, los trabajadores deberán vigilar el buen funcionamiento de las máquinas, corrigiendo cualquier tipo de anomalía o imprevisto.

Al finalizar el proceso, se retirará el contenido de las bandejas para que el charqui se enfríe y libere la humedad residual, dejándolo reposar por cerca de 12 horas. Durante esta etapa, la calidad del producto será verificada una vez más por el técnico de alimentos. En relación a esto, si una parte de la producción presenta problemas de cocción o no cumple con los estándares trazados será inmediatamente desechada.

Empaque y etiquetado

Finalmente, los operadores de empaque se dispondrán a pesar el producto terminado para poder dividirlo en porciones de aproximadamente 27 gramos, de acuerdo a las proporciones establecidas para el mix. A continuación, las porciones serán trasladadas a la sala de envasado, en donde serán selladas al vacío en su empaque primario, que consistirá en una bolsa de plástico reciclado.

Posteriormente, las bolsas con el charqui de pescado serán introducidas en frascos de vidrio tubular, a razón de tres porciones por envase. De esta manera, cada unidad de producto quedará conformada por un total de 80 gramos. Acto seguido, el envase será etiquetado con la información nutricional del producto, condiciones y tiempos de conservación, y sellos de calidad.

Por último, los operadores introducirán los frascos en un tercer y último envase de cartón, que contará con la información relevante del producto en formato impreso, junto con otro tipo de datos prácticos. Una vez terminado el proceso, cada unidad estará lista para ser despachada y distribuida, quedando almacenadas en bodega.

2.5.1.2.3. Logística Externa

Distribución del producto

Los productos terminados, almacenados en bodega, serán embalados en cajas de 24 unidades, que serán despachadas en dos de los camiones de la organización, para ser distribuidas a los distintos clientes de la organización. Durante todo este proceso, los operarios de distribución estarán en permanente contacto con el Ejecutivo de Ventas.

Al respecto, la cartera de clientes estará compuesta por la cadena de supermercados Jumbo y tiendas de alimentación saludable de las regiones Metropolitana y de Valparaíso, quienes actuarán como intermediarios con el consumidor final, constituyéndose como los verdaderos puntos de venta.

2.5.1.2.4. Marketing y Ventas

Órdenes de compra

En CHARKEN, la recepción y procesamiento de los pedidos de compra estarán a cargo del Ejecutivo de Ventas, quien deberá programar los tiempos y condiciones de entrega, en función de los requerimientos específicos de cada cliente. Asimismo, tendrá la responsabilidad de comunicarle al personal de bodega el detalle de las cantidades y tipos de productos demandados, para que puedan comenzar a preparar los pedidos.

Al respecto, el cliente podrá concertar una cita con el Ejecutivo de Ventas, ya sea por vía telefónica o correo electrónico, con el objeto de llenar en su oficina el documento de la orden de compra, en el que quedarán estipuladas las condiciones de la transacción. Este trámite también podrá ser realizado en un lugar mutuamente acordado.

Asimismo, cabe mencionar que en el futuro cercano la empresa planea contar con un sistema de ventas y procesamiento de pedidos online.

Campañas publicitarias y actividades de promoción

Los esfuerzos de publicidad y marketing de CHARKEN estarán orientados a promocionar y difundir todos los beneficios del producto, tanto desde un punto de vista nutritivo como en lo que respecta al cuidado de la salud. En este sentido, la empresa buscara promoverlo como un alimento ideal para mantener una dieta equilibrada y un estilo de vida saludable. Más aún, considerando el bajo consumo promedio de productos del mar en Chile.

Además, se destacará el hecho de que el producto sea elaborado en origen (Región de Valparaíso), y sólo en base a especies extraídas por el sector artesanal local, contribuyendo a potenciar la imagen de la región.

Para ello, se realizarán campañas publicitarias y promocionales a través de medios de comunicación masiva, redes sociales y la página web de la organización, así como en eventos deportivos y otro tipo de actividades.

2.5.1.2.5. Servicio

Devolución de productos defectuosos

Para CHARKEN es muy importante forjar relaciones sólidas y duraderas con sus clientes. Por esta razón, la empresa pondrá sus esfuerzos en entregar un producto con altos estándares de calidad y en las mejores condiciones posibles.

Por lo tanto, en caso de que exista cualquier tipo de problema con el producto, la empresa se comprometerá a solucionarlo a la brevedad, ya sea recibiendo de vuelta las unidades defectuosas para que puedan ser cambiadas, o bien restituyéndole el dinero al cliente, dependiendo del caso.

Contacto con el público

Todas las personas que quieran entrar contacto con la organización, ya sea para recibir información, resolver dudas, hacer algún tipo de reclamo o realizar consultas, podrán hacerlo a través del sitio web de la empresa, o por medio de sus cuentas de Facebook e Instagram. Mientras que en caso de ser necesario, también podrán hacerlo por vía telefónica o correo electrónico, siendo atendidos por la secretaria de la compañía.

2.5.2. Identificación de las Fortalezas

A continuación, se presentan las principales fortalezas de CHARKEN, identificadas mediante el Análisis Estratégico Interno en base a la Cadena de Valor.

Tabla 2.5. Fortalezas

- 1) Primera empresa que se dedica a la producción industrial de charqui de pescado.
- 2) Ofrece un producto de alta calidad y valor nutritivo.
- 3) Elaborado en origen.
- 4) Ofrece un producto con bajas cantidades de sodio y libre de sellos.
- 5) Alto control del proceso operativo.
- 6) Fuerte compromiso con la pesca artesanal local, promoviendo métodos de extracción sustentables.
- 7) Responsabilidad en el cumplimiento de la normativa sanitaria.
- 8) Preocupación por el cuidado del medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia.

2.5.3. Identificación de las Debilidades

A continuación, se presentan las principales debilidades de la empresa, identificadas mediante el Análisis Estratégico Interno en base a la Cadena de Valor.

Tabla 2.6. Debilidades

- 1) Se debe realizar una alta inversión inicial.
- 2) Presencia en sólo 2 regiones del país (Metropolitana y de Valparaíso).
- 3) Escasa variedad de productos.
- 4) No se realizan ventas directas al consumidor final.
- 5) Se cuenta con un personal reducido para realizar múltiples tareas.
- 6) Falta de experiencia y trayectoria.

Fuente: Elaboración propia.

2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

2.6.1. Ventaja Competitiva

A través del Modelo de la Matriz de Ventaja Competitiva, publicado por el académico Ernesto Fernández (EICO Research, 2013), se procederá a identificar las ventajas competitivas de la organización. Primero, se clasificarán las fortalezas y debilidades determinadas durante la etapa anterior, entre aquellas que son percibidas por los consumidores, y las que no lo son.

Posteriormente se analizarán las fortalezas y debilidades percibidas para determinar, por un lado, qué tan importantes son para el consumidor, y por el otro, su grado de diferenciación con la competencia.

Tabla 2.7. Clasificación de las capacidades de la organización

Nº	Capacidad de la empresa	Fortaleza / Debilidad	Percibida	No percibida
1)	Primera empresa que se dedica a la producción industrial de charqui de pescado.	F	FP	

2)	Ofrece un producto de alta calidad y valor nutritivo.	F	FP	
3)	Elaborado en origen.	F	FP	
4)	Ofrece un producto con bajas cantidades de sodio y libre de sellos.	F	FP	
5)	Alto control del proceso operativo.	F		FNP
6)	Fuerte compromiso con la pesca artesanal local, promoviendo métodos de extracción sustentables.	F	FP	
7)	Responsabilidad en el cumplimiento de la normativa sanitaria.	F		FNP
8)	Preocupación por el cuidado del medio ambiente.	F		FNP
9)	Se debe realizar una alta inversión inicial.	D		DNP
10)	Presencia en sólo 2 regiones del país (Metropolitana y de Valparaíso).	D	DP	
11)	Escasa variedad de productos.	D	DP	
12)	No se realizan ventas directas al consumidor final.	D	DP	
13)	Se cuenta con un personal reducido para realizar múltiples tareas.	D		DNP
14)	Falta de experiencia y trayectoria.	D	DP	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.8. Evaluación de las fortalezas y debilidades percibidas de la organización

Capacidad de la empresa	Fortaleza / Debilidad percibida	Importancia para el consumidor	Diferenciación con el competidor
A. Primera empresa que se dedica a la producción industrial de charqui de pescado.	F	Baja	Alto
B. Ofrece un producto de alta calidad y valor nutritivo	F	Muy alta	Muy alto
C. Elaborado en origen	F	Alta	Alto
D. Ofrece un producto con bajas cantidades de sodio y libre de sellos.	F	Muy alta	Muy alto

E. Fuerte compromiso con la pesca artesanal local, promoviendo métodos de extracción sustentables.	F	Baja	Alto
F. Presencia en sólo 2 regiones del país (Metropolitana y de Valparaíso).	D	Alta	Muy alto
G. Escasa variedad de productos	D	Alta	Muy alto
H. No se realizan ventas directas al consumidor final	D	Baja	Muy bajo
I. Falta de experiencia y trayectoria.	D	Alta	Alto

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en función de las tablas anteriores, se presentan dos matrices con las fortalezas y debilidades percibidas por los clientes, respectivamente. El eje de las abscisas presenta el grado de diferenciación con la competencia de cada fortaleza y debilidad percibida, mientras que el de las ordenadas, qué tan importantes son para el consumidor. Finalmente, ambas se fusionan en la Matriz de la Ventaja Competitiva, que conserva los mismos ejes. En ella, las fortalezas mantienen la misma posición que en su matriz original, mientras que las debilidades se grafican de forma invertida, con una rotación de 180 grados.

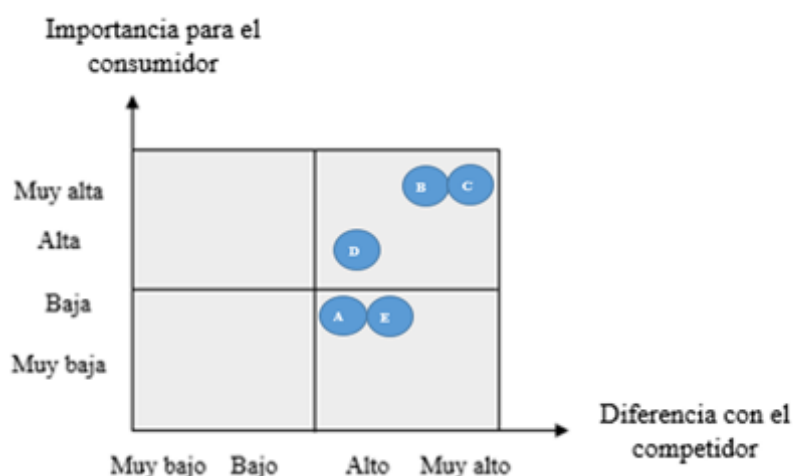


Figura 2.4. Matriz de fortalezas

Fuente: Elaboración propia.

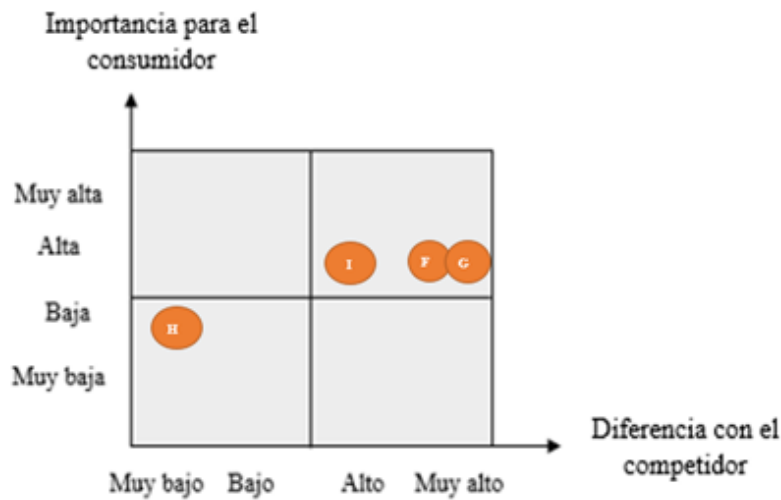


Figura 2.5. Matriz de Debilidades

Fuente: Elaboración propia.

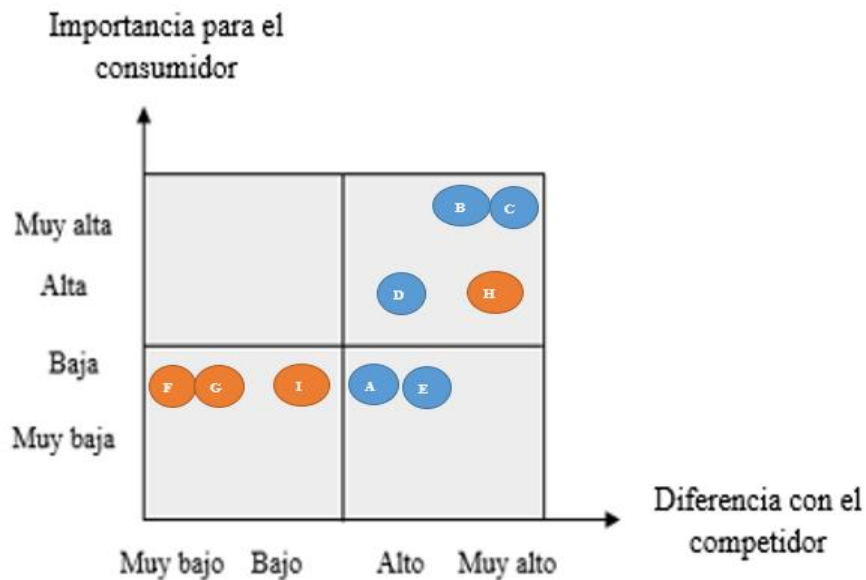


Figura 2.6. Matriz de la Ventaja Competitiva

Fuente: Elaboración propia.

Concluida la construcción del Modelo, las bases de ventaja competitiva para la empresa son aquellas fortalezas que se ubican en el cuadrante superior derecho de la matriz final, es decir, las que cuenten con una alta valoración por parte de los clientes y un alto grado de diferenciación con los competidores.

Por lo tanto, las fortalezas que le permitirán a CHARKEN adquirir ventajas competitivas dentro de su mercado son: ofrecer un producto de alta calidad y valor nutritivo; elaborado

en origen (Región de Valparaíso); y que sea libre de sellos, contando con bajas cantidades de sodio, logrando ser libre de sellos. Estas características le permitirán a la empresa diferenciarse significativamente de la competencia y, al mismo tiempo, ser valorada y reconocida por sus consumidores.

Por el contrario, que tenga presencia en sólo 2 regiones del país (Santiago y de Valparaíso), una escasa variedad de productos e inexperiencia en la industria, podrían constituirse como bases de desventaja competitiva. Todo esto, por tratarse de atributos que el consumidor toma muy en consideración y en los que la competencia lleva una clara ventaja.

2.6.2. Cadena de Valor Proyectada

2.6.2.1. Actividades de Apoyo

2.6.2.1.1. Infraestructura de la Empresa

Programa de control de calidad

En CHARKEN existirá una preocupación constante por la calidad de los procesos operativos. Es por ello que el Gerente General, en conjunto con el Jefe de Operaciones, diseñarán e implementarán un programa especial de aseguramiento de la calidad del producto, identificando los principales peligros y puntos críticos del proceso productivo.

En este diseño, el técnico de alimentos tendrá un rol fundamental, verificando la calidad del producto durante distintas fases de la cadena (recepción de insumos, proceso de congelado, deshidratado y empaque).

2.6.2.1.2. Dirección de Recursos Humanos

Evaluación de desempeño

La empresa evaluará de forma periódica el desempeño de su personal de planta, con el objeto de optimizar todos los eslabones del proceso productivo, que repercutan en la entrega de un producto de mejor calidad. Con esto se pretende detectar posibles

deficiencias, aspecto a mejorar o nuevas necesidades de los trabajadores, capacitando a todos los miembros que así lo necesiten.

2.6.2.1.3. Realización (compras)

Alianzas estratégicas

Uno de los principales objetivos estratégicos de CHARKEN es establecer alianzas y acuerdos de cooperación con agrupaciones de pescadores artesanales durante el primer año de operaciones. Todo esto, con el propósito de obtener la mejor materia prima disponible y asegurar su abastecimiento, junto con promover métodos de extracción sustentables.

En este sentido, la organización pretende mantener relaciones sólidas y duraderas con sus proveedores. Para ello, una de las principales ideas es devolver a los pescadores todo lo que no se utilice del pescado, para que puedan comercializarlo por otros canales, fomentando una economía circular.

Elaborado en origen

CHARKEN tendrá la política de elaborar sus productos sólo en base a especies marinas extraídas en el litoral central, con el objeto de fomentar la Región de Valparaíso. En esta línea, la organización pretende obtener un sello de denominación de origen, que acredite al producto como originario del país y la región. Todo esto con el propósito de promocionar y difundir la cultura y tradiciones locales.

2.6.2.2. Actividades Primarias

2.6.2.2.1 Logística Interna

Control de calidad

Para asegurar la calidad de la materia prima, el técnico de alimentos procederá a revisar la calidad del pescado, antes de que ingrese a la planta. Entre otros parámetros, su temperatura no deberá superar los 4°C. Posteriormente, el producto en buen estado ingresará directamente a cocina para pasar por un proceso de limpieza y fileteado, a cargo de los operadores de planta. Por su parte, el pescado que presente algún tipo de problema será devuelto al proveedor, con una nota formal de reclamo.

2.6.2.2. Operaciones

Refrigeración del insumo

Para la empresa, el pescado es el elemento más importante de la cadena de valor. Por lo tanto, será sometido a controles de calidad durante todas las fases de la producción. Una de estas es el proceso de refrigerado, en el que permanecerá almacenado a una temperatura de -18°C. En este sentido, si bien el pescado puede mantenerse congelado durante 3 meses, la empresa tendrá la política de dejarlo en frío por un máximo de 2 semanas. Todo esto, con el propósito de asegurar su calidad en términos de higiene y seguridad alimentaria.

Regulación de los niveles de sodio

Para CHARKEN es esencial que su producto mantenga bajos los niveles de sodio. En primer lugar, para potenciar su valor nutritivo y, por otra parte, para poder obtener la clasificación de alimento libre de sellos. En esta misma línea, durante el proceso de marinado del pescado, se utilizará una mezcla en base a salsa de tamari orgánica, cebolla, ajo, vinagre blanco, pimienta, clavo de olor y curri. Esto permitirá que el charqui de pescado conserve sus propiedades intactas y que se mantengan controlados los niveles de sal.

Al respecto, cabe destacar que la organización estará permanentemente investigando sobre nuevas formas de condimentación, que permitan optimizar las cualidades nutritivas del producto.

2.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, COMPETITIVOS Y DE CRECIMIENTO

2.7.1. Objetivos Estratégicos

- Lograr durante los próximos dos años un 100% de cumplimiento de los indicadores de la industria alimentaria chilena para medir los estándares de calidad.
- Alcanzar durante los próximos dos años un 100% de cumplimiento de las normas que establece el Servicio de Evaluación Ambiental en Chile para el cuidado del medio ambiente.
- Desarrollar convenios y estrategias de cooperación con empresas y negocios afines durante el primer año de funcionamiento.

- Exportar el producto a otros mercados al término del quinto año de operaciones.

2.7.2. Objetivos de Crecimiento

- Aumentar las ventas del producto a un ritmo de un 11% anual.
- Expandir las zonas geográficas de distribución del producto a lo largo del país a partir del quinto año.
- Aumentar la cartera de productos, en base a otras especies marinas del litoral central, a partir del quinto año.

2.7.3. Objetivos Competitivos

- Obtener durante los dos primeros años certificaciones que avalen el valor nutritivo y los beneficios para la salud del producto de CHARKEN, potenciándolo como un alimento saludable y de alta calidad
- Introducir de forma constante tecnología de vanguardia e innovación en los procesos productivos, con el fin de optimizarlos en términos de calidad, eficiencia y sustentabilidad.
- Desarrollar durante el primer año mecanismos de cooperación e integración con los trabajadores de las caletas locales, con el objeto de impulsar la pesca artesanal y obtener la mejor materia prima disponible.
- Establecer alianzas con tiendas de alimentación saludable a lo largo del primer año para distribuir el producto.

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

2.8.1. Estrategia de crecimiento

Para determinar la estrategia de crecimiento de la empresa, se utilizará la Matriz de Ansoff, también conocida como la Matriz Producto-Mercado. Este modelo permite identificar las

oportunidades que tiene una organización para el desarrollo futuro de sus unidades de negocio, además de ser un excelente sistema para establecer cómo y con qué herramientas se pretende crecer.



Figura 2.7. Matriz de Ansoff

Fuente: “La Estrategia de la Empresa” (Igor Ansoff, 1976)

En este sentido, CHARKEN se ubica dentro del cuadrante superior izquierdo de la matriz, ya que ofrecerá un producto existente dentro de un mercado actual. Por lo tanto, operará principalmente con una estrategia de penetración de mercado.

Penetración de Mercado

A partir de esta estrategia, CHARKEN buscará aumentar su participación en el mercado en el que competirá una vez iniciadas sus operaciones, con el objeto de consolidar sus actividades. Para ello, es indispensable que entregue un producto de alta calidad, que no sufra modificaciones en el tiempo, y cuyos beneficios nutritivos y saludables sean promocionados a través de importantes esfuerzos de marketing y publicidad.

Todo esto permitirá fidelizar a los consumidores actuales, aumentando su frecuencia de compra, además de captar potenciales nuevos clientes de la competencia y otras categorías relacionadas. Esto consolidará la marca de la empresa, contribuyendo a que alcance un buen posicionamiento dentro del mercado.

Además, hará posible que la organización concrete uno de sus principales objetivos de crecimiento, el de aumentar las ventas del producto a un ritmo del 11% anual.

Desarrollo de mercado

A partir del quinto año de operaciones, CHARKEN pretende expandir las áreas geográficas de distribución de sus productos, llegando a nuevas zonas del país. Por otra parte, tiene la intención de comenzar a exportar su producción al término del quinto año. Todo esto estará fuertemente ligado al éxito de la organización, que le permita aumentar su capacidad productiva y logística.

Para concretar estos objetivos de mediano y largo plazo, la empresa deberá identificar y desarrollar nuevos mercados en los que pueda comercializar sus productos. Por lo tanto, deberá estudiar y analizar nuevos segmentos de mercado, zonas geográficas y canales de distribución, entre otras variables, tanto en Chile como en el extranjero.

Desarrollo de producto

A partir del quinto año, CHARKEN buscará aumentar su cartera de productos, elaborando nuevos tipos de alimentos en base a las especies marinas del litoral central, como moluscos, crustáceos y otra clase de pescados.

Para ello, deberá desarrollar nuevos productos que le permitan aumentar la variedad de su oferta, uno de los puntos débiles de la organización, añadiéndole valor a su producción tradicional. Además, la empresa pretende innovar en todo lo que respecta a diseños, modelos y tamaños.

2.8.2. Estrategia Competitiva

En el plano competitivo, la empresa empleará una estrategia de enfoque de diferenciación, ofreciendo un producto con características y atributos únicos, dirigido a un segmento determinado de la población. Todo esto con el fin de satisfacer las necesidades y gustos específicos de su público objetivo de mejor manera que la competencia.

En este sentido, CHARKEN ofrecerá un producto de alta calidad y valor nutritivo, rico en ácidos grasos omega 3, con múltiples beneficios para la salud y, a diferencia de todos los tipos de charqui que se comercializan en el país, con bajas cantidades de sodio.

Por otro lado, el producto estará dirigido a un segmento determinado de la población chilena, compuesto por personas interesadas en llevar una alimentación y estilo de vida saludables, o que busquen alternativas para el consumo de pescado, pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2 de las regiones Metropolitana y de Valparaíso.

2.8.3. Estrategias Fuente de Ventaja Competitiva

Características y desempeño del producto

CHARKEN ofrecerá un producto con un alto valor nutritivo, múltiples beneficios para la salud, un sabor único, libre de sellos y elaborado en origen. En síntesis, proporcionará un producto de alta calidad y capaz de satisfacer todas las necesidades de su público objetivo. Por lo tanto, para avalar estos atributos, la empresa espera conseguir en el corto plazo los sellos y certificaciones que le permitan acreditarlos (Alimento libre de sellos, producto funcional, alto contenido de omega 3, denominación de origen y apoyo a la pesca sustentable, entre otros). Todo esto en función de su objetivo de potenciar el carácter premium, saludable y de alta calidad de sus productos.

Controles de calidad

Para desarrollar sus actividades productivas, la empresa obtendrá las siguientes certificaciones internacionales durante sus primeros dos años: ISO 9001, que contempla un conjunto de normas sobre gestión de calidad; ISO 22001, que cuenta con una serie de disposiciones en materia de seguridad alimentaria durante toda la cadena de suministros; e ISO 14001, que certifica el cumplimiento de estándares en gestión medioambiental.

Calidad de los insumos

El pescado que utilizará CHARKEN como principal insumo para elaborar sus productos provendrá de la pesca artesanal. Esto garantizará su frescura y calidad, que será revisada y controlada por el técnico de alimentos durante distintas fases del proceso productivo. En el intertanto, el pescado será limpiado, marinado y almacenado en frío, cumpliendo con todos los estándares en materia de higiene y seguridad alimentaria.

Por otra parte, cabe mencionar que las especies que se utilizarán durante el proceso productivo serán las siguientes: merluza, jurel y reineta. Todas estas cuentan con un alto contenido en ácidos grasos omega 3 y bajas cantidades de mercurio, por lo que constituyen un alimento ideal desde un punto de vista nutritivo y saludable.

3. PLAN DE MARKETING

3.0. OBJETIVOS PLAN DE MARKETING

- Aumentar las ventas del producto a un ritmo del 11% anual.
- Posicionar la marca CHARKEN en las regiones Metropolitana y de Valparaíso como proveedora de alimentos funcionales, de alto contenido nutricional y calidad gourmet, al cierre del primer año.
- Ser una marca reconocida en las regiones Metropolitana y de Valparaíso por sus prácticas de producción amigables con el medio ambiente y su aporte al desarrollo de la pesca artesanal, al finalizar el primer año.
- Alcanzar un total de 175.000 visitas en la página web y redes sociales al término del segundo año.
- Expandir las zonas geográficas de distribución del producto a lo largo del país a partir del quinto año.
- Aumentar la cartera de productos, en base a otras especies marinas del litoral central, a partir del quinto año.

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO (como satisfactor)

CHARKEN será un producto gourmet a base de pescado deshidratado, previamente condimentado con múltiples especias, ofreciendo una alternativa innovadora, sabrosa, rápida y segura con respecto al consumo de otros productos del mar tradicionales.

Su alto contenido nutritivo hace de CHARKEN un producto funcional, que puede ser consumido a modo de snack saludable o utilizado para preparar una gran variedad de recetas.

El formato de presentación de CHARKEN será de 3 porciones separadas, para así facilitarle al consumidor las cantidades precisas, equivalentes a un filete de pescado, todo a un precio competitivo y asequible.

3.2. MARKETING ESTRATÉGICO

3.2.1. Propuesta de Valor de la Empresa

El consumo de pescado es de suma importancia debido a sus grandes bondades nutricionales, principalmente por el gran aporte de ácidos grasos Omega-3, crucial en etapas claves de la vida. Lamentablemente, en Chile el consumo promedio de pescado es bastante bajo en relación a la media mundial (ver Anexo 2), principalmente debido a la desconfianza relacionada con temas sanitarios y su alto precio, además de su sabor. Este último punto es muy relevante en aquellos hogares donde hay niños (Chile Saludable, 2016).

Es así como CHARKEN ofrecerá un producto que cubra las principales dificultades de la ciudadanía al momento de optar por el consumo de productos del mar. CHARKEN será preparado mediante el uso de deshidratadores industriales permitirán establecer un control total sobre la cocción de la materia prima, para así garantizar un producto libre de riesgos sanitarios para su consumo.

Además, será previamente condimentado con productos naturales, para obtener un resultado sabroso, atractivo para todas las edades y, especialmente, bajo en sodio, de tal forma de crear un producto libre de sellos. De este modo se les ofrecerá a nuestros clientes un producto de calidad a un precio justo, con certificaciones de producto funcional, alto contenido de ácidos grasos Omega-3 y denominación de origen.

Adicionalmente, la materia prima fundamental para producir este producto se obtendrá exclusivamente por parte de pescadores artesanales ubicados en las caletas de la región, promoviendo prácticas de extracción tradicionales y sustentables. De esta forma, CHARKEN contribuirá a mantener viva esta rica cultura, otorgándoles seguridad laboral y mejorando su calidad de vida.

Los pescados que serán utilizados para la preparación de CHARKEN son los siguientes: Jurel, Merluza y Reineta. Estos fueron estratégicamente seleccionados por sus bondades nutricionales, alto contenido de ácidos grasos Omega-3 y proteínas, y sus bajas cantidades de mercurio, para así ofrecer lo mejor del mar chileno los potenciales clientes.

3.2.2. Segmentación de Mercado

Segmentación Geográfica

Se estima que, mediante los datos obtenidos a través del Censo 2017, Chile posee una población total de 17.574.003 habitantes, de los cuales 8.601.989 corresponden a hombres

y 8.972.014 a mujeres, en un total de 6.499.355 viviendas visitadas (INE, 2017) (ver Anexo 3).

De las 16 regiones que componen el país, en una primera instancia, se comercializarán los productos de CHARKEN en las regiones Metropolitana y de Valparaíso, ya que constituyen zonas estratégicas para el inicio y desarrollo del proyecto, debido a su gran población y proximidad. Mientras que a futuro, la empresa tiene como objetivo expandir sus áreas de distribución a lo largo del territorio nacional.

La Región Metropolitana de Santiago está compuesta por 52 comunas, en las que habitan un total de 7.112.808 habitantes. De estos, 3.462.267 corresponden a hombres y 3.650.541 a mujeres, en un total de 2.378.442 viviendas (ver Anexo 4).

Por su parte, la Región de Valparaíso está compuesta por 38 comunas, en las que habitan un total de 1.815.902 habitantes. De estos, 880.215 corresponden a hombres y 935.687 a mujeres, en un total de 788.806 viviendas (Anexo 5).

Segmentación Demográfica

Edad

A través de la información disponible entregada en los resultados del CENSO 2017, se puede establecer que la estructura etaria de la Región Metropolitana es la siguiente:

- 0-14 años: 19,37% (hombres 703.197 – mujeres 674.529)
- 15-24 años: 15,31% (hombres 553.637 – mujeres 535.008)
- 25-54 años: 44,03% (hombres 1.546.207 – mujeres 1.585.481)
- 55-64 años: 10,51% (hombres 344.673 – mujeres 402.699)
- 65 años y más: 10,79% (hombres 314.553 – mujeres 452.824)

La edad promedio es de 35,6 años.

Por su parte, la estructura etaria de la región de Valparaíso es la siguiente:

- 0-14 años: 19,06% (hombres 176.459 – mujeres 169.672)
- 15-24 años: 15,17% (hombres 141.183 – mujeres 134.350)
- 25-54 años: 40,64% (hombres 359.902 – mujeres 378.109)
- 55-64 años: 11,52% (hombres 97.317 – mujeres 111.797)
- 65 años y más: 13,61% (hombres 105.354 – mujeres 141.759)

La edad promedio es de 37,1 años.

Estratificación Socioeconómica

Mediante una metodología que integra el tramo de ingreso per cápita equivalente (ajustado según economía de escala que corresponde al tamaño del hogar), el nivel educacional del principal sostenedor del hogar y el nivel ocupacional del principal sostenedor del hogar, elaborada por la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) mediante datos obtenidos a través de la encuesta CASEN de 2015, se ha determinado que en el país existen los siguientes grupos socioeconómicos (AIM, 2018) (ver Anexo 6):

- AB (clase alta): Correspondiente al 1% de los hogares de Chile (2,8% región Metropolitana y 0,7% región de Valparaíso). Poseen un ingreso promedio del hogar de \$6.452.000. Profesionales universitarios (99%), buena parte con postgrado (30%). 100% son directivos y profesionales de alto nivel. Todos tienen smartphones, 99% tienen acceso a internet en su hogar y el 92% participa en a lo menos una red social.
- C1a (clase media acomodada): Correspondiente al 6% de los hogares de Chile (8,8% región Metropolitana y 5% región de Valparaíso). Posee un ingreso promedio de \$2.739.000. Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%). 92% son directivos y profesionales de alto nivel. 95% tiene smartphone, 98% tiene acceso a internet en su hogar y el 81% participa en a lo menos una red social.
- C1b (clase media emergente): Correspondiente al 6% de los hogares de Chile (7,9% región Metropolitana y 6,5% región de Valparaíso). Posee un ingreso promedio de \$1.986.000. Mayormente profesionales universitarios (71%). 81% trabaja en oficios que requieren educación formal, principalmente directivos y profesionales de alto nivel (56%). 93% tiene smartphone, 92% tiene acceso a internet en su hogar y el 83% participa en a lo menos una red social.
- C2 (clase media típica): Correspondiente al 12% de los hogares de Chile (14,1% región Metropolitana y 12,1% región de Valparaíso). Posee un ingreso promedio de \$1.360.000. Mayormente profesionales técnicos (45%) y, en menor medida, universitarios (26%). 58% trabaja en oficios que requieren educación formal; 47% son técnicos y profesionales. 92% tiene smartphone, 91% tiene acceso a internet en su hogar y el 88% participa en a lo menos una red social.
- C3 (clase media baja): Correspondiente al 25% de los hogares de Chile (27,3% región Metropolitana y 26,1% región de Valparaíso). Posee un ingreso promedio de \$899.000. 53% completa la enseñanza media y un 27% va más allá, sobre todo a nivel técnico. 58% trabaja en oficios que requieren educación formal; 47% son técnicos y

profesionales. 78% tiene smartphone, 79% tiene acceso a internet en su hogar y el 81% participa en a lo menos una red social.

- D (vulnerables): Correspondiente al 37% de los hogares de Chile (31,3% región Metropolitana y 38,3% región de Valparaíso). Posee un ingreso promedio de \$562.000. 54% llega a la enseñanza media, pero no va más allá de ella. 93% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente de operadores o vendedores. 71% tiene smartphone, 66% tiene acceso a internet en su hogar y el 80% participa de a lo menos una red social.
- E (pobres): Correspondiente al 13% de los hogares de Chile (7,9% región Metropolitana y 11,3% región de Valparaíso). Posee un ingreso promedio de \$324.000. 54% no va más allá de la enseñanza básica. 98% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente de trabajadores no calificados. 43% tiene smartphone, 52% tiene acceso a internet en su hogar y el 78% participa de a lo menos una red social (Ver Anexo 7).

Clasificación Psicográfica

Un estudio realizado el año 2016 por Fundación Chile, con la colaboración de GfK Adimark ha caracterizado los perfiles más frecuentes de la sociedad, de tal forma de clasificarlos según sus hábitos y barreras de vida saludable (Fundación Chile, 2016).

- Culposo (16% de la población): Percibe bajas limitaciones en su entorno, y aun así presenta un estilo de vida poco saludable. Se considera feliz (66%) y presenta un bajo nivel de estrés (30%) Sin embargo, no tiene gran motivación en adoptar hábitos de vida sana. 25% consume pescado y un 21% se preocupa de las enfermedades que pueden provocar los alimentos (ver Anexo 8).
- Resignado (20% población): Se caracteriza por tener un estilo de vida poco saludable y presentar fuertes limitaciones para llevar una vida sana. 45% se inclina por el bienestar y la vida sana. 17% consume pescado. La calidad nutricional no es prioridad en sus decisiones de compra (ver Anexo 9).
- Esforzado (24% de la población): Se caracteriza por mostrar gran entusiasmo por llevar un estilo de vida saludable, aun cuando siente que en su entorno hay fuertes limitaciones. Es el perfil más sociable, asiste a eventos deportivos (35%) y se mantiene informado (lee diarios, revistas y libros frecuentemente). Le interesa el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico (65%). Este segmento es amante de la cocina y la comida,

se entretiene preparando recetas elaboradas y saliendo a comer a restaurantes (41%). Comen pescado a lo menos una vez por semana (67%) y se preocupan de leer la información nutricional de los productos (ver Anexo 10).

- Motivado (24% de la población): Se caracteriza por tener pocas limitaciones en su entorno para llevar una vida saludable y por tener un gran interés por el bienestar, la vida sana y el ejercicio (72%). Es el perfil más feliz (70%). Predominante en los mayores de 55 años. Es consciente de sus problemas de salud. 20% tiene diabetes, un 25% problemas de presión, un 18% tiene colesterol alto y el 41% problemas a la vista. Frente a estos problemas el motivado se hace cargo y se anticipa a las consecuencias al promover hábitos de vida saludable. 84% prefiere la calidad sobre la cantidad de los alimentos (ver Anexo 11).
- Indeciso (16% de la población): No destaca por tener un patrón ni estilo de vida determinado. Su comportamiento se adapta a los otros perfiles de acuerdo con las circunstancias y generalmente se consideran personas promedio (ver Anexo 12).

De los cinco perfiles -Culposo, Resignado, Indeciso, Esforzado y Motivado- los más frecuentes en el período de estudio fueron el Motivado y el Esforzado. En su conjunto ambos representan un 48% de la población y se caracterizan por su entusiasmo en llevar un estilo de vida saludable, así como por su interés por el bienestar, la vida sana y el ejercicio. En su gran mayoría, estos corresponden a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2 (ABC1: 39% Esforzado y 27% Motivado – C2: 30% Esforzado y 21% Motivado).

3.2.3. Mercado Objetivo

El público objetivo corresponderá a personas interesadas en llevar una alimentación saludable (perfil Motivado y Esforzado) o que quieran una alternativa para el consumo de pescado propio y familiar, de forma fácil, rápida y segura. Gente que busque un alimento rico en proteínas y ácidos grasos omega-3, y con múltiples beneficios para la salud. Todos ellos pertenecientes principalmente a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2, de las regiones Metropolitana, específicamente en las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea (ver Anexo 13) y de la región de Valparaíso, principalmente en Viña del Mar.

En este sentido, cabe destacar además, que los productos de CHARKEN constituyen un excelente alimento para embarazadas y nodrizas; padres que pretendan mejorar su propia

alimentación y la alimentación de sus hijos; y personas de la tercera edad que busquen una alimentación que aporte a su salud y funciones vitales.

Este público se caracteriza por preferir productos de alta calidad respecto a su contenido nutricional. También prefiere productos que estén libres de sellos y en línea con una producción sustentable.

3.2.4. Posicionamiento

CHARKEN buscará posicionarse en el mercado nacional como proveedora de alimentos funcionales provenientes del mar, de alto contenido nutricional. que aporten a una alimentación saludable y otorguen beneficios a la calidad de vida de las personas en sus etapas cruciales. Además, pretende ser una marca reconocida por sus prácticas de producción amigables con el medio ambiente y su aporte social en relación con el desarrollo del sector de extracción y pesca artesanal de las distintas localidades de la región.

En relación con productos de características similares (ver Anexo 1), como el charqui de equino o vacuno, entre otros, CHARKEN proveerá un producto con una relación proteína por porción más atractiva y a un precio competitivo, además de contar con la menor cantidad de sodio del mercado. Todo esto se puede apreciar en la siguiente figura:

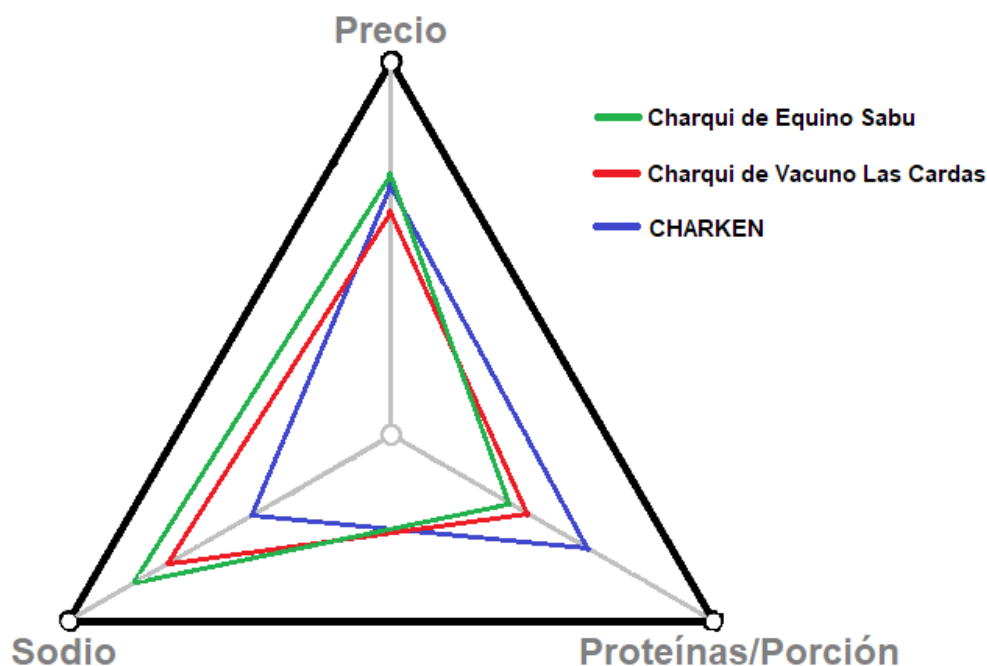


Figura 3.1. Posicionamiento de CHARKEN respecto a sus similares

Fuente: Elaboración propia.

3.2.5. Demanda Potencial

En las regiones Metropolitana y de Valparaíso habitan un total de 7.112.808 y 1.815.902 personas, respectivamente. En la primera, el 19,5% corresponde a personas pertenecientes a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b, mientras que en la segunda esta cifra asciende al 12,2%.

Asimismo, de estos grupos socioeconómicos, 39% corresponde al perfil Esforzado y 27% al Motivado. En esta misma línea, de las personas pertenecientes al perfil Esforzado, el 67% consume habitualmente pescado (a lo menos 1 vez por semana), mientras que en el caso del perfil Motivado la cifra es del 66%.

Al respecto, mediante una encuesta aleatoria realizada a 150 personas, con preguntas relacionadas con el tipo de alimento que la empresa pretende producir, se determinó una tasa de aprobación del producto de un 16% a un precio de \$2400 por unidad, equivalente a 3 porciones, y que se consuma a lo menos 1 vez al mes (ver Anexo 14). De esta forma se ha estimado una demanda potencial mensual de 113.112 porciones, lo que equivale 37.704 unidades de producto, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 3.1. Estimación Demanda Potencial de CHARKEN

Demanda Potencial de CHARKEN	
Habitantes regiones de comercialización	7112808
Personas que consumirían el producto	19,50%
Personas que consumirían el producto (R. Metropolitana)	1386998
Habitantes regiones de comercialización (V Región)	1815902
Personas que consumirían el producto (V región) %	12,20%
Personas que consumirían el producto (V región)	221540
Personas que consumirían el producto (Subtotal)	1608538
Personas que consumirían el producto (por Perfil Esforzado) %	26,13%
Personas que consumirían el producto (por Perfil Motivado) %	17,82%
Personas que consumirían el producto (Total)	706952
Tasa de aprobación del producto	16%
Frecuencia de consumo mensual	1
DP	
Porciones (mes)	113112

Fuente: Elaboración propia.

Pronóstico de Ventas y Participación de Mercado

Si bien el consumo de pescados y mariscos en Chile es bajo, se estima que con el desarrollo de iniciativas innovadoras y productos nuevos se pueda generar un aumento en las ventas de esta clase de alimentos (Chile Saludable, 2016).

Por otro lado, mediante la información obtenida a través de Euromonitor, se ha logrado estimar una tasa de crecimiento promedio del mercado de productos procesados de origen marino equivalente a un 5,86%. De esta forma, la estimación de crecimiento de CHARKEN, correspondiente a un 11% anual, de acuerdo con los objetivos de marketing, está en línea con el crecimiento de la industria (Euromonitor, 2018)(ver Anexo 15).

La participación de mercado de CHARKEN se ha estimado en base a los datos obtenidos a través de Euromonitor y el pronóstico de la industria para los próximos cinco años (ver Anexo 16).

3.3. MARKETING OPERATIVO

3.3.1 Estrategia de Producto

Descripción del producto

CHARKEN es un producto en base a pescado, específicamente 60% Merluza, 30% Jurel y 10% Reineta, previamente condimentado y posteriormente deshidratado, de forma controlada con el fin de eliminar las posibles bacterias que pueda contener el pescado, manteniendo al máximo de sus bondades nutritivas. El pescado es obtenido exclusivamente mediante la comercialización directa con pescadores artesanales de las caletas de la Región de Valparaíso, con fin de estimular esta práctica que no provoca daños ni al suelo ni a la fauna marina.

La venta de CHARKEN se realizará en tiendas especializadas de productos naturistas, funcionales y orgánicos, como también a través de la cadena de supermercados Jumbo, por intermedio de sus locales en las principales ciudades de las regiones de Valparaíso y Metropolitana.

El formato del producto será en porciones separadas en plástico biodegradable selladas al vacío, dentro de un contenedor tubular de vidrio con el fin de mantener las propiedades

fundamentales del producto. Al respecto, cabe recalcar que 80g de producto equivalen a 3 porciones de lo que se recomienda consumir.

Niveles de Producto

Producto esencial o beneficio central

CHARKEN buscará satisfacer las necesidades de consumo de productos del mar, de forma rápida y sencilla, ofreciendo seguridad en su consumo y sabor excepcional. Siendo una alternativa innovadora para ser agregada a la dieta familiar. Aportando, a su vez, con el apoyo al desarrollo de la pesca artesanal del país. Además, el proceso de cocción controlada, mediante el uso de deshidratadores industriales, garantiza la eliminación de bacterias dañinas para la salud, manteniendo la calidad nutricional del producto.

Producto genérico

CHARKEN ofrecerá carne de pescado deshidratado, en base a Jurel, Reineta y Merluza, pescados con alto contenido nutricional, especialmente debido a los ácidos grasos Omega-3 contenidos en su carne. La preparación de la mezcla de pescado, llámese marinado y condimentado, será a base de condimentos orgánicos, que le otorgarán un sabor excepcional, ofreciendo una alternativa gourmet al consumo de pescado.

Producto esperado

El producto esperado corresponderá a un producto saludable, sustentable, de origen marino salvaje, bajo en sodio, libre de sellos. Que permita el aumento de consumo de pescado en la dieta del consumidor de forma rápida, sencilla y segura. Además de ser un producto de sabor gourmet, presentado en un envase hermético que permita el abrir y cerrar sin que se deterioren la textura y el sabor del producto.

Producto ampliado

CHARKEN ofrecerá a los consumidores servicios que permitan acceso a información útil en relación con el producto y sus beneficios, como también respecto a su origen y a posibles aplicaciones. De tal forma, se ofrecerán los siguientes servicios:

- **Sitio web:** se ofrecerá toda la información pertinente respecto a la empresa, con mapas indicando los puntos de venta cercanos a quien visita el sitio. Se mostrarán de forma didáctica y elocuente los beneficios del consumo regular de productos de origen marino, tanto para la salud, como por el apoyo que la empresa otorga a los pescadores artesanales y sus trabajadores con la venta del producto. Asimismo, contará con información sobre el origen del producto (región, caleta, grupo de pescadores) para generar cercanía y empatía con el consumidor, así como un recetario con ideas

innovadoras para el uso de CHARKEN en el hogar y una sección de comunicación con el cliente, para preguntas, sugerencias y reclamos.

- Fan page en redes sociales: principalmente mediante Instagram para ofrecer ideas culinarias de uso del producto, comunicar sobre los beneficios de su consumo y realizar promociones y concursos para los consumidores.
- Código QR: ubicado al respaldo del empaque del producto, con acceso al sitio web / redes sociales de la empresa.

Producto potencial

Se pretende ampliar los sectores de ventas de CHARKEN a lo largo del país a partir del quinto año de ejercicio. Asimismo, se pretende introducir el producto al mercado internacional a partir del sexto año, junto con aumentar la cartera de productos, en base a mariscos (jibia), algas y otras especies de peces.

Producto por comercializar

En una primera instancia, se comercializará charqui de pescado (*mix* de jurel, merluza y reineta), fabricado mediante el uso de deshidratadores industriales, permitiendo así tener un control total sobre las temperaturas de cocción, con tal de eliminar posibles bacterias sin deteriorar las propiedades nutritivas del pescado. El producto tendrá múltiples certificaciones respecto a sus bondades, tanto por el alto contenido de ácidos grasos omega-3, como por las prácticas de producción sustentable y su denominación de origen.

Marca



Figura 3.2. Logo de la marca

Fuente: Elaboración Propia.

El logo de la empresa estará conformado por un pez de color naranja saltando sobre el mar, para dar énfasis de que se trata de un producto de origen marino. Cuenta con el slogan “Producto del Mar Sustentable”. En cuanto a los colores, el naranja incita al consumidor a asociar la marca con salud y vitalidad. Por otro lado, el color azul representa responsabilidad y confianza (Mimoilus, 2017).

Packaging

El producto estará presentado en tres envases. De adentro hacia afuera, el primer nivel corresponderá a plástico biodegradable para proteger de forma hermética al producto, de tal forma que mantenga sus propiedades de textura y sabor. El segundo nivel, conformado por un cilindro alargado rígido, de vidrio, conservando de forma elegante el producto en su interior. El cilindro es de 20 centímetros de largo y 10 de diámetro para contener los 80g de producto (correspondientes a tres porciones). Incluirá el logotipo en relieve, información nutricional, principales sellos de calidad (sellos de: producto funcional, alto contenido en omega-3 y denominación de origen) y fechas de elaboración y vencimiento del producto (ver Anexo 17).

El tercer nivel, de cartón reciclable, donde se presentará información importante como las bondades del producto, la sustentabilidad relacionada a la extracción de la materia prima, entre otros. Incluirá el logotipo, los sellos de certificación, la tabla nutricional, fecha de elaboración y vencimiento, pequeña reseña acerca de la empresa y las bondades del producto, además de un código QR invitando a ingresar al sitio web de la empresa para obtener más información tanto de la ella como del producto y sus promociones (ver Anexo 18).

Merchandising

Se diseñarán letreros distintivos con el logotipo de CHARKEN para ser colocados en el lugar específico donde se ofrezca el producto en los distintos puntos de venta, de forma que resalte y llame la atención del público. Además, se presentará la información relevante del producto a través de un pendón informativo en cada punto de venta. También, se regalarán productos como llaveros y peluches rellenos de algodón con forma del logotipo de la empresa (ver Anexo 19).

Adicionalmente, se diseñarán trípticos con información sobre las bondades del producto, la procedencia de la materia prima y el fomento de la pesca artesanal por parte de la empresa,

así como sobre la importancia de su consumo en relación con su contenido de ácidos grasos omega-3 y los beneficios para la salud en las etapas claves de la vida.

Costo anual: \$7.843.200 + IVA (ver Anexo 20).

3.3.2. Estrategia de Comunicación

Publicidad

Objetivos

- Aumentar el conocimiento de los clientes respecto a la importancia del consumo habitual de pescado y, a su vez, de las bondades del producto que ofrece CHARKEN.
- Informar sobre las promociones y ofertas que la empresa ponga a disposición de los clientes.
- Comunicar sobre todo tipo de actividades, desde eventos deportivos hasta ferias de exposición, en las que CHARKEN sea partícipe
- Generar una conexión con los clientes mediante la creación de comunidades y experiencias de marca, de manera de fomentar la interacción con el público objetivo.

Es de suma importancia que el público objetivo conozca la importancia del consumo de productos ricos en omega 3. De esta forma, se pretende generar una comunidad, en la que los clientes sean partícipes y compartan entre ellos tanto sus ideas gastronómicas como la participación en eventos relacionados con un estilo de vida saludable.

Por otro lado, al ser un producto totalmente nuevo, se realizará una campaña publicitaria con enfoque informativo, de tal forma de captar el mayor porcentaje posible del público objetivo detectado, correspondiente a personas interesadas en llevar una alimentación saludable o que busquen alternativas innovadoras para aumentar el consumo de pescado en su hogar, de manera fácil y expedita.

Medios de Comunicación

Con el fin de captar el mayor número de clientes, se han establecido las formas más efectivas de llegar al público objetivo definido con anterioridad, en base a sus gustos y preferencias y formas predilectas de buscar información. De esta manera, se ha optado por el diseño de un sitio web, la utilización de redes sociales y participación en ferias y campañas relacionadas con la alimentación y vida saludable, incluyendo actividades deportivas como maratones y eventos de crossfit.

Para el diseño del sitio web, redes sociales y su manejo correspondiente, se contratará una empresa externa. Ésta se encargará de las actividades clave, como la gestión de redes sociales con un mínimo de publicaciones al mes, reportes de resultados mensuales, campañas de *Ads* en Facebook y Google, creación de contenido, publicaciones en los mejores horarios de cada día, contacto con *influencers*, gestión de *newsletter*, diseño gráfico, *SEO*, optimización web y fotografía.

Costo mensual: \$500.000 + IVA

Sitio web

Se creará un sitio web en el que se encontrará la información pertinente respecto a la empresa. Se presentarán los beneficios del consumo regular de productos de origen marino, tanto para la salud, como por el apoyo que la empresa otorga a pescadores artesanales y sus trabajadores con la venta de sus productos. Asimismo, contará con información sobre el origen del producto (región, caleta, grupo de pescadores) para generar cercanía y empatía con el consumidor, con un recetario de ideas innovadoras para el uso de CHARKEN en el hogar y una sección de comunicación con el cliente, en donde se puedan formular preguntas o efectuar sugerencias y reclamos.

Redes Sociales

Se creará un perfil del producto en Instagram y Facebook, con el fin de dar a conocer todas las cualidades del producto, como también información relevante respecto a la importancia del consumo de productos ricos en omega 3 y sus beneficios en cada etapa de vida. Además, contará con mensajes motivadores relacionados con la alimentación saludable, pesca artesanal, producción del producto, y propuestas culinarias para el uso de CHARKEN. También se ofrecerán promociones del producto e invitaciones a eventos en los que la empresa participe (ver Anexo 21 y 22).

SEO

Search Engine Optimization (SEO), es una estrategia de optimización de marketing online, que permite ofrecer publicidad para términos de búsqueda concretos, con el fin de mejorar la posición del sitio web de una empresa.

Entre un 80 y 90% de los consumidores tiende a revisar información online sobre un producto antes de realizar una compra determinada (Forbes, 2014). Es por esto que se optará por una empresa de gestión online que utilice esta herramienta de optimización.

Influencers de Instagram

Según un estudio realizado por Tapinfluence, 47% de los usuarios de internet a nivel global utiliza algún tipo de software para bloquear publicidad, por lo que depender sólo del uso de SEO como estrategia publicitaria no es recomendado. Se estima que el uso de *influencers* es 11 veces más efectivo que *banners* y *pop-ups* (Tapinfluence, 2017). Por lo que se designarán tres *influencers*, en base al enfoque gastronómico, número de seguidores y relación con otros medios para un mayor alcance (principalmente televisivo).

- Yann Yvin: chef de origen francés, reconocido por su participación en el programa de televisión “Master Chef”. Cuenta con más de 100.000 seguidores.
- Virginia Demaría: chef chilena, comunicadora de “Plan V”, programa transmitido por Canal 13 cable, relacionado con la cocina y recetas gourmet. Además, cuenta con su propia página web, dedicada principalmente a la gastronomía. Posee un alcance de más de 335.000 seguidores.
- Connie Achurra: chef chilena, conductora de “Cómo Me Sano” de Canal 13 cable, relacionado con la alimentación saludable. Dirige una página web dedicada a la cocina y cuenta con más de 285.000 seguidores (Ver Anexo 23).

De esta forma, se les pedirán dos publicaciones al mes. Se ha calculado el precio asociado por publicación en Instagram de cada *influencer* por separado para así obtener el costo asociado a este ítem.

Costo mensual: \$2.600.000 + IVA (ver Anexo 24).

Publicidad en supermercados

Se contratará una agencia de Promociones para captar clientes en los hipermercados Jumbo con mayor flujo (ver Anexo 25). Esta publicidad será utilizada solo en los meses de enero, febrero, marzo y diciembre de cada año. Específicamente en los Jumbo ubicados en La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Providencia y Vitacura, como también en el Jumbo de Viña del Mar.

Costo anual: \$24.000.000 + IVA (ver Anexo 25).

Participación en actividades deportivas

CHARKEN será participe como patrocinador de actividades deportivas a nivel local una vez por trimestre. Para lo que se creará un puesto de promoción, ofreciendo degustaciones

y descuentos en la compra del producto para los participantes de dichos eventos (ver Anexo 38).

Costo anual: \$4.500.000 + IVA

Promoción de Ventas

- Promoción Viaje Austral

Cada año de ejercicio, se sortearán 3 viajes dobles a la Patagonia por 11 días y 10 noches, con salida desde Valparaíso. Se invitará a los consumidores, mediante un mensaje en el packaging, a participar ingresando sus datos y código del envase del producto en el sitio web de la página (ver Anexo 39). El sorteo será realizado en el mes de junio, para luego que el viaje sea efectuado en agosto de cada año.

Costo anual: \$17.420.000 + IVA.

- Participación Expo Espacio Food & Service

Feria de carácter nacional, orientada a proveedores de la industria gastronómica nacional. Feria reconocida por la presentación de productos innovadores en de las distintas ramas del área gourmet. Se participará de esta feria de forma anual, realizada en el mes de septiembre de cada año. CHARKEN estará presente con un *stand* y productos de merchandising y degustaciones (ver Anexo 40).

Costo anual: \$3.200.000 + IVA

Calendario de actividades de marketing

Tabla 2. Calendario de actividades de Marketing

Calendario anual												
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Sitio Web	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Instagram	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Facebook	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Letreros y Pendones	x											
Tripticos, llaveros y peluches	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Promociones en Jumbo	x	x	x									
Actividades Deportivas		x			x							x
Promoción "Viaje Austral"								x				
Participación Expo Food & Service									x			

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Estrategia de Distribución

Objetivos

- Generar comunicación asertiva con los Supermercados y tiendas especializadas donde se venderá CHARKEN, de forma que se logre acordar las condiciones óptimas de entrega del producto para la satisfacción de ambas partes.
- Determinar fechas de entrega de producto en los distintos puntos de venta, de tal forma de no generar retrasos con los envíos.
- Mantener stock en todas las tiendas, evitando posibles quiebres.
- Cumplir con las fechas y tiempos de entrega acordados.

CHARKEN se comercializará a través de tiendas minoristas, tanto en tiendas especializadas en productos naturales, funcionales y beneficiosos para la salud y bien estar, como también en Supermercados Jumbo, de acuerdo con el perfil del público objetivo y en relación con sus preferencias de lugares de compra.

Los puntos de venta han seleccionados estratégicamente de acuerdo con la distribución geográfica del público objetivo determinado anteriormente y su capacidad de satisfacer a sus clientes tanto de manera presencial como online (ver Anexo 41).

3.3.4. Estrategia de Precios

Criterios de fijación de precios

Precios de Productos sustitutos

Se ha estudiado el precio de venta de productos con características similares como charqui de equino o vacuno, en envases con formatos parecidos al de CHARKEN, como también productos de origen marino y sus precios en relación con las porciones que ofrecen.

De tal forma, se obtuvo rangos de precios de entre \$3000 y \$5000 por productos equivalentes a dos o tres porciones de lo que ofrece CHARKEN. Ejemplos de esto fueron productos como Charqui de equino de la marca SABU, en su versión de 80g presentado en bolsa plástica con precio de venta de \$4.190 en Supermercados Jumbo. También se encuentra Charqui de vacuno de la marca Las Cardas, de 50g presentado en cilindro con precio de venta de \$3.599 (ver Anexo 1)

Encuesta

Se realizó una encuesta para obtener la aceptación utilizada en el cálculo de la demanda potencial del producto. Esta encuesta consideró un precio máximo de venta, por lo que fue considerado para la fijación final de precio.

En la encuesta se presentó un rango de precios de venta entre \$400 y \$1600 (o más) por porción de producto (ver anexo 14).

Fijación de Precios

La fijación de precios, entonces, se logró mediante la consideración de los criterios anteriormente mencionados. Si bien no hay un precio de referencia por parte de la competencia directa, se ha optado por un precio cercano al del mercado del charqui de equino o vacuno, (de tal forma que no genere desprecio por parte del público objetivo). De esta forma, se ha establecido un precio de venta de \$3.200 por envase de 80g de producto. Considerando un margen del canal de un 25%, se obtiene un precio de venta de \$2.400 para la empresa.

3.4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

El presupuesto para las operaciones del área de marketing se presenta con mayor detalle en el Anexo 42.

4. PLAN DE OPERACIONES

4.0. OBJETIVOS DEL PLAN DE OPERACIONES

- Establecer una meta de producción de 680 mil unidades de producto de charqui anual.
- Aumentar la producción en un 11% anualmente.
- Disminuir costos operacionales en un 5% cada año.
- Alcanzar al menos un 80% de evaluaciones positivas en nuestra primera encuesta para medir el nivel de satisfacción del cliente.

4.1. ASPECTOS TÉCNICOS DEL PRODUCTO

4.1.1. Especificaciones técnicas

El charqui de pescado estará elaborado en base a merluza, jurel y reineta, provenientes del territorio marítimo nacional, específicamente de la Región de Valparaíso. Este alimento es una fuente importante de proteínas, ácidos grasos omega 3, minerales y vitaminas. Además, contiene bajas cantidades de sodio.

La producción se llevará a cabo mediante procesos de higienización, marinado, deshidratación y envasado, con técnicas que garanticen la destrucción de posibles bacterias que pueda tener los productos marinos. Todo esto con la finalidad de obtener un charqui con sabor gourmet, conservando sus propiedades nutritivas intactas y constituyéndose como una buena alternativa para el consumo de pescado.

Este charqui estará compuesto por 60% merluza, 30% jurel y 10% reineta, y será condimentado con ajo, cebolla y salsa tamari, entre otras especias.

El charqui será comercializado en un envase de vidrio que contendrá 3 porciones de 26,6 gramos, cada una sellada al vacío.

Tabla 4.1. Información nutricional de charqui de pescado CHARKEN

INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
Porción	27 g Aprox.	
Porciones por envase	3	
	100 g	1 porción
Energía (kcal)	259	70

Proteínas (g)	14,2	10
Grasa Total	0,71	0,5
- Grasas Saturadas (g)	0	0
- Grasas Monoinsas(g)	0	0
- Colesterol (mg)	8	25
H de C disponibles (g)	7,14	5
Azúcares Totales (g)	8,5	6
Sodio (mg)	214	150

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Características de las maquinarias

4.1.2.1. Hornos deshidratadores

Para el proceso de deshidratación del pescado se utilizarán hornos deshidratadores industriales.



Figura 4.1. Horno deshidratador industrial

Fuente: Aingetherm (2018)

- Modelo: HD 120-1000 AG B
- Carga: Sobre 02 carros
- Dimensión horno: 2000 x 1700 x 2000 + 500 Sist. Extracción mm. (Ancho, Fondo, Alto)
- Cantidad de bandejas: 44 bandejas porta-alimentos por horno
- Hogar horno: Acero inoxidable AISI 304 L
- Formato de bandejas: 600 x 400 x 50 mm. en inoxidable.

- Capacidad: 500 kilos.
- Alimentación: Trifásica
- Potencia: 18 Kw.
- Temperatura de trabajo: 50 – 120 °C máximo 180°C regulables
- Costo operacional: 3 kw / hora en 80 – 90°C

4.1.2.2. Refrigerador industrial

Se utilizarán 4 refrigeradores industriales para el mantenimiento en frío del pescado.



Figura 4.2. Refrigerador industrial

Fuente: TodoStore (2018)

- Modelo FAGAFFM37
- Capacidad 1000 lt.
- Dimensiones 1220 x 750 x 1965 mm.
- Refrigerante R134 a/290gr.
- T° de funcionamiento (-15°C a -20°C)
- Consumo Eléctrico 2,5 Kw.
- Alimentación Eléctrica 220V/50Hz.
- Peso Aproximado 135 Kg.
- Construcción interior y exterior en acero inoxidable AISI 304.
- Puerta con dispositivo automático de cierre.
- Contrapuerta embutida en ABS de alta resistencia.
- Bisagras en acero inoxidable de máxima durabilidad.
- 8 parrillas de acero plastificadas regulables.
- Sistema de refrigeración por ventilación forzada.
- Control electrónico de T° y de deshielo, con visor digital.
- Evaporación automática del agua de deshielo.
- Base con ruedas y frenos.

4.1.2.3. Limpieza de pescado

Para la limpieza del pescado se utilizarán mesas de acero inoxidable, guantes, agua y cuchillos.

Mesa de acero inoxidable



- Cubierta y Repisa 100% de Acero Inoxidable.
- Patas tubulares con patín regulable.
- Dimensiones: 180x60x85 cm.

Figura 4.3. Mesa de acero inoxidable

Fuente: TodoStore (2018)

Guantes metálicos



Figura 4.4. Guantes metálicos

Fuente: Sodimac (2018)

Guantes de anillos soldados de acero inoxidable (AISI 316 l hilo de 05 mm diámetro).

Cuchillos



- Color: Acero Inoxidable
- Alto: 1.5
- Ancho: 3
- Fondo: 29
- Marca: Global

Figura 4.5. Cuchillo

(Fuente: Easy, 2018)

- Materialidad: Acero Inoxidable

4.1.2.4. Marinado

Para el marinado se utilizan recipientes de acero inoxidable.



Figura 4.6. Recipientes de acero inoxidable

Fuente: TodoStore (2018)

- Material: Acero inoxidable
- Capacidad: 230 litros.
- Montado sobre ruedas y equipadas con tap

Fuente: TodoStore (2018)



Figura 4.7. Olla eléctrica

- Capacidad: 13 Lts.
- Dimensiones: 390x410 mm
- Consumo Eléctrico: 0.5 kw
- Alimentación Eléctrica 220V/50Hz.
- Peso 4.5 Kg.
- Modelo: 6EH22

4.1.2.5. Envasado

Para el proceso de envasado se utilizan estanterías de acero inoxidable.



Figura 4.8. Estantes

Fuente: TodoStore (2018)

- Estantería acero inoxidable 4 niveles.
- Material acero inoxidable 430ss.
- Espesor: 1.2 mm.
- Ancho: 120 cm.
- Profundidad: 50cm.
- Alto: 180 cm.
- Profundidad: 60 cm.
- 4 niveles regulable.

Máquina selladora al vacío



Figura 4.9. Máquina selladora al vacío

Fuente: Supermaq (2018)

- Voltaje: 110V/220V.
- Poder de sellado: 800W.
- Poder de la bomba: 750w.
- Tamaño de sellado: 400 x 15 mm (40 x 1.5 cm).
- Cámara de sellado (dimensiones): 41.5 x 44 x 7.5 cm.
- Selladora (dimensiones): 51.5 x 47 x 95 cm.

4.1.3. Marca

Marca del producto: CHARKEN (charqui de pescado y otros productos del mar).



Figura 4.10. Logotipo CHARKEN

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. Envase

Para el empaquetado del producto se contará con 3 envases. El primero consistirá en una bolsa sellada al vacío que contendrá una porción de charqui, el secundario será un envase de vidrio con el logo de CHARKEN en relieve donde irán 3 porciones de charqui, mientras que el tercero corresponderá a una caja de cartón con capacidad para 20 unidades de producto.

Envase primario: Bolsas selladas al vacío



Figura 4.11. Bolsas biodegradables

Fuente: Elaboración propia.

- Bolsas de material reciclado de 20x30x60

Envase secundario: Envase cilíndrico de vidrio



Figura 4.12. Envase de vidrio

Fuente: Comercial HST (2018)

- Tapa metálica blanca de 108 mm.
- Envase conservero de vidrio con logo CHARKEN en relieve.
- Capacidad: 3 porciones de charqui.

Envase terciario: Caja de cartón



Figura 4.13. Caja de cartón

Fuente: Elaboración propia.

- Dimensiones: 55x44x30 cm.
- Capacidad: 20 paquetes.

4.1.5. Lugar de fabricación

El lugar escogido para la fabricación del charqui de pescado es en el sector de El Salto, Viña del Mar. En estas instalaciones, se encontrará la planta de operaciones y oficinas, igualmente este centro operará como centro de distribución.

Dirección: Limache 2717, Viña del Mar, región de Valparaíso, Chile.

Teléfono: 968304307

4.1.6. Permisos Legales

En Chile el encargado de fiscalizar la industria alimenticia es el Ministerio de Salud (MINSAL), este se rige por el Reglamento sanitario de los alimentos (D.S.977/96) y el Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas de los lugares de trabajo (D.S. 594/99).

El reglamento sanitario de los alimentos, decreto 977 de 1996, establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, así como las condiciones en que deberá efectuarse la publicidad de estos, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

Así mismo CHARKEN deberá regirse a la ley 20.606 sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad. Esta última establece las exigencias para los sellos de los alimentos. CHARKEN, para tener un producto libre de sellos debe cumplir con los siguientes requisitos: Calorías: <300 kcal/100g; Sodio: <500mg/100g; Azúcares: <15g/100g; Grasas saturadas: <5g/100g. (MINSAL, 2017)

Por otro lado, lo dispuesto por los artículos 56° y 58° de la ley N° 18.290, de Tránsito, en relación con la ley N° 18.059, establece los requisitos que deben cumplir los vehículos de carga, tales como camiones, camionetas y furgones, que circulen por calles, caminos y demás vías públicas, o particulares destinadas al uso público, transportando los productos del mar y sus derivados.

Por lo tanto, el transporte de pescados y mariscos frescos en cajas se efectuará en vehículos cuyo compartimiento de carga posea características de hermeticidad que impidan el escurrimiento de líquidos al suelo, así como la caída de dichos productos hacia afuera del vehículo. La superficie del compartimiento de carga deberá ser en su totalidad de material lavable, ni absorbente ni degradable. Tanto el lavado de los vehículos, como la disposición de los desechos deberán efectuarse en lugares previamente autorizados por la autoridad sanitaria. (Biblioteca del Congreso Nacional, 2018)

4.1.7. Certificaciones de calidad

Para certificar su excelente calidad es que CHARKEN se registrará por las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 22001. Adicionalmente se certificará su denominación de origen, producto alto en omega 3 y acreditará que sus materias primas provienen de una pesca sustentable.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, esta se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

Por otro lado, la 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. CHARKEN, para reducir cualquier tipo de daño ambiental con los residuos de pescados, se creará un acuerdo con los pescadores artesanales de modo de donar estos, los que posteriormente serán vendidos a fábricas, reduciendo al mínimo cualquier desecho de nuestro proceso productivo.

Finalmente, La norma internacional ISO 22001 especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión para asegurar la inocuidad de los alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria, más allá de los requisitos establecidos por la legislación. El proceso de certificación se encuentra en Anexo 26.

Adicionalmente, nuestro producto tendrá un sello de origen, esta certificación busca fomentar la valorización y la protección de aquellos productos chilenos que gozan de una alta vinculación local, a través de su identificación, posicionamiento y diferenciación. Esta distinción se obtiene a través del reconocimiento de la indicación geográfica (IG), un signo utilizado para productos con cualidades derivadas de un espacio geográfico determinado, ya sea lugar o región de producción, extracción, cultivo o elaboración, y la denominación de Origen (DO), esta además de cumplir con la vinculación entre el espacio geográfico y el producto, acredita la presencia de factores naturales y humanos característicos del lugar de origen, como técnicas y tradiciones de elaboración específicas.

Por otro lado, para demostrar que es un producto alto en Omega 3 y bajo en Sodio y alimento funcional, se certificará mediante el INTA. El INTA certifica uno o más de los componentes declarados en la composición nutricional de un alimento, mide un “descriptor” nutricional (bajo en sodio, alto en fibra, etc.) o su calidad microbiológica e inocuidad. Para esto, el alimento no deberá contar con un exceso de nutrientes críticos,

tales como: grasas saturadas, azúcares totales, calorías y sodio. Deben ser alimentos que se destaquen dentro de su categoría, como por ejemplo que contengan un ingrediente funcional, que entreguen un beneficio adicional a la salud del consumidor y/o que sean alimentos libres de lactosa, altos en calcio, buena fuente de fibra, etc. Para certificarse, el INTA primero realizará un análisis físico químico/microbiológico del alimento, luego una revisión de rótulo e información nutricional, seguido por una visita a la planta productiva. Posteriormente se realiza una firma de contrato y se hace un análisis mensual del producto.

Finalmente, a través del programa de Consumo Responsable y Pesca Sustentable de SERNAPESCA que tiene por objeto hacer partícipe a toda la comunidad de nuestro país, en el cuidado y conservación de los recursos hidrobiológicos, se acreditará, reconocerá y distinguirá a CHARKEN, por utilizar pescados de sus proveedores artesanales, promoviendo la extracción y consumo responsable, así como el combate a la pesca ilegal, ya que expende a todo público recursos hidrobiológicos que tienen un origen legal, y por tanto, no existe problema alguno para su comercialización a distintos niveles.

4.2. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Para la determinación de la ubicación de la planta de operaciones y oficinas, se consideraron distintos factores, tales como la cercanía con sus proveedores, el fácil acceso tanto de los trabajadores como a las carreteras principales, la excelente conectividad para la distribución, la disponibilidad de mano de obra y el marco legal del sector.

Es por esto que se escogió la región de Valparaíso, precisamente en calle Limache 2717, de la localidad de El Salto, en la comuna de Viña del Mar.



Figura 4.14. Mapa localización

Fuente: Google Maps (2018)

4.2.1. Factores determinantes

Proximidad de los clientes

De las 16 regiones que componen el país, en una primera instancia se comercializarán productos CHARKEN en las regiones Metropolitana y de Valparaíso, ya que constituyen zonas estratégicas para el inicio y desarrollo del proyecto, debido a su gran población y cercanía.

La Región Metropolitana de Santiago está compuesta por 52 comunas, en las que habitan un total de 7.112.808 habitantes. De estos, 3.462.267 corresponden a hombres y 3.650.541 a mujeres, en un total de 2.378.442 viviendas.

Por otro lado, la Región de Valparaíso está compuesta por 38 comunas, en las que habitan un total de 1.815.902 habitantes. De estos, 880.215 corresponden a hombres y 935.687 a mujeres, en un total de 788.806 viviendas.

Es por esto que el terreno considerado para la planta de producción se sitúa en el sector del Salto, ya que tiene una excelente conectividad hacia la Ruta Las Palmas que conecta con la Ruta 68, quedando a solo 2 horas de Santiago y a 20 minutos de Valparaíso.



Figura 4.15. Conectividad localización

Fuente: Portal inmobiliario (2018).

Cercanía con proveedores

De las 455 caletas de pescadores artesanales que existen a lo largo de los 4.200 kilómetros de costa que tiene Chile, la Región de Valparaíso, por su parte, cuenta con 4.845 pescadores artesanales, ocupando la cuarta posición a nivel nacional, y un total de 987 embarcaciones. Asimismo, cuenta con 28 caletas distribuidas a lo largo de su litoral. Para el caso de CHARKEN, los principales proveedores serán los pescadores artesanales de las caletas: Portales y El Membrillo de Valparaíso, Pacheco Altamirano y Puertecito de San Antonio, e Higuierillas de Concón.

Caleta Portales es una caleta de pescadores ubicada en las cercanías del puerto de Valparaíso. Esta se encuentra en plena Avenida España, ubicándose a solo 10.7 km desde la localización escogida para CHARKEN.

Caleta El Membrillo es una caleta turística tradicional de Valparaíso, terminal de pesca y fondeadero de embarcaciones ubicado al suroeste de la ciudad, a los pies del parque

Alejo Barrios de Playa Ancha, y cercada por la avenida Altamirano. Esta se encuentra a 17,1 km del terreno ubicado en el Salto.

El terreno escogido tendrá fácil acceso a las dos caletas anteriormente mencionadas, vía calle Limache tomando un tiempo estimado de 20 a 30 minutos.

La Caleta Puertecito de San Antonio cuenta con 147 embarcaciones, 1030 pescadores siendo un puerto pesquero referente en el país. Por otro lado, caleta Pacheco Altamirano cuenta con 185 asociados y 65 embarcaciones, siendo una de las caletas de la quinta región que más desembarque de pescados tiene. Por lo tanto, el terreno escogido tiene fácil acceso a estas caletas, debido a su excelente conectividad a la Ruta 68 que conecta con la Ruta F-90 hacia San Antonio, ubicándose a solo 94km con un tiempo estimado de 1 hora 15 minutos.

Finalmente, la Caleta de pescadores de Higuierillas de Con-Con se ubica en la avenida costera junto a varios restaurantes de reconocida trayectoria en el sector de Higuierillas. Esta se encuentra a solo 24km desde la localización de las instalaciones de CHARKEN, accediendo a ella a través de la ruta 64 tomando un tiempo promedio de 36 minutos.

Facilidad para acceder a servicios

Al estar ubicados en un sector industrial con mucho auge, el terreno seleccionado se encontrará muy cerca de la Mutual de seguridad, bomberos, empresas de seguridad, empresas de mantenimiento para la maquinaria, estación de metro tren y locomoción colectiva. Por otro lado, el tamaño del terreno será adecuado para tener estacionamientos para sus empleados, así como su propia flota de camiones.

Disponibilidad mano de obra

Dentro de los factores considerados para la determinación de la ubicación, una de las más importantes es la disponibilidad de mano de obra para las instalaciones y operaciones de CHARKEN. Según el INE, la tasa de desocupación de la región de Valparaíso se encuentra en 7,6% por lo que fácilmente se puede acceder a personal para realizar las funciones requeridas. Igualmente el sector posee la estación de metro El Salto y locomoción colectiva de microbuses ViñaBus número 203, por lo que los funcionarios tendrían buena conectividad hacia la ciudad. (INE, 2017)

Marco Legal

La ubicación de la empresa, tanto de su planta de producción como de sus oficinas será en calle Limache 2717, Viña del Mar. Este terreno, se encuentra en pleno barrio el Salto, ubicado al oriente de la ciudad. Este tradicional barrio industrial de Viña del Mar se ha convertido en la nueva localización que han elegido empresarios emblemáticos de la región para asentar allí sus casas matrices, con oficinas de gerencia general desde las cuales tomar las principales decisiones económicas y estratégicas. El plan regulador de Viña del Mar establece esta ubicación como una zona industrial exclusivas que permite solamente la localización de establecimientos industriales inofensivos y molestos, además de todos los establecimientos de almacenamiento y/o comercio con impacto similar al industrial y todo tipo de talleres de fabricación, reparación o mantención, como también todos los establecimientos de equipamiento de transporte como son los terminales rodoviarios, estaciones de servicio automotor, plantas de revisión técnica automotor, etc. (Municipalidad de Viña del Mar, 2018)

Por lo tanto es un excelente sector, sin limitaciones legales en cuanto al tipo de construcción, rodeado de empresas de todo tipo.

4.3. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN INSTALACIONES

La distribución de las instalaciones de CHARKEN, se realizará de acuerdo al producto, ya que este tiene un proceso lineal y poco complicado. Se agruparán en un departamento todas las operaciones necesarias para fabricar el producto, de forma que se tratará de colocar cada actividad tan cerca como sea posible de su actividad predecesora. Las máquinas se situarán unas junto a otras a lo largo de una línea en la secuencia en que cada una de ellas ha de ser utilizada. Así, el producto seguirá una secuencia establecida recorriendo la línea de producción de un puesto a otro a medida que se realizan las operaciones necesarias.

4.3.1. Layout de Charken

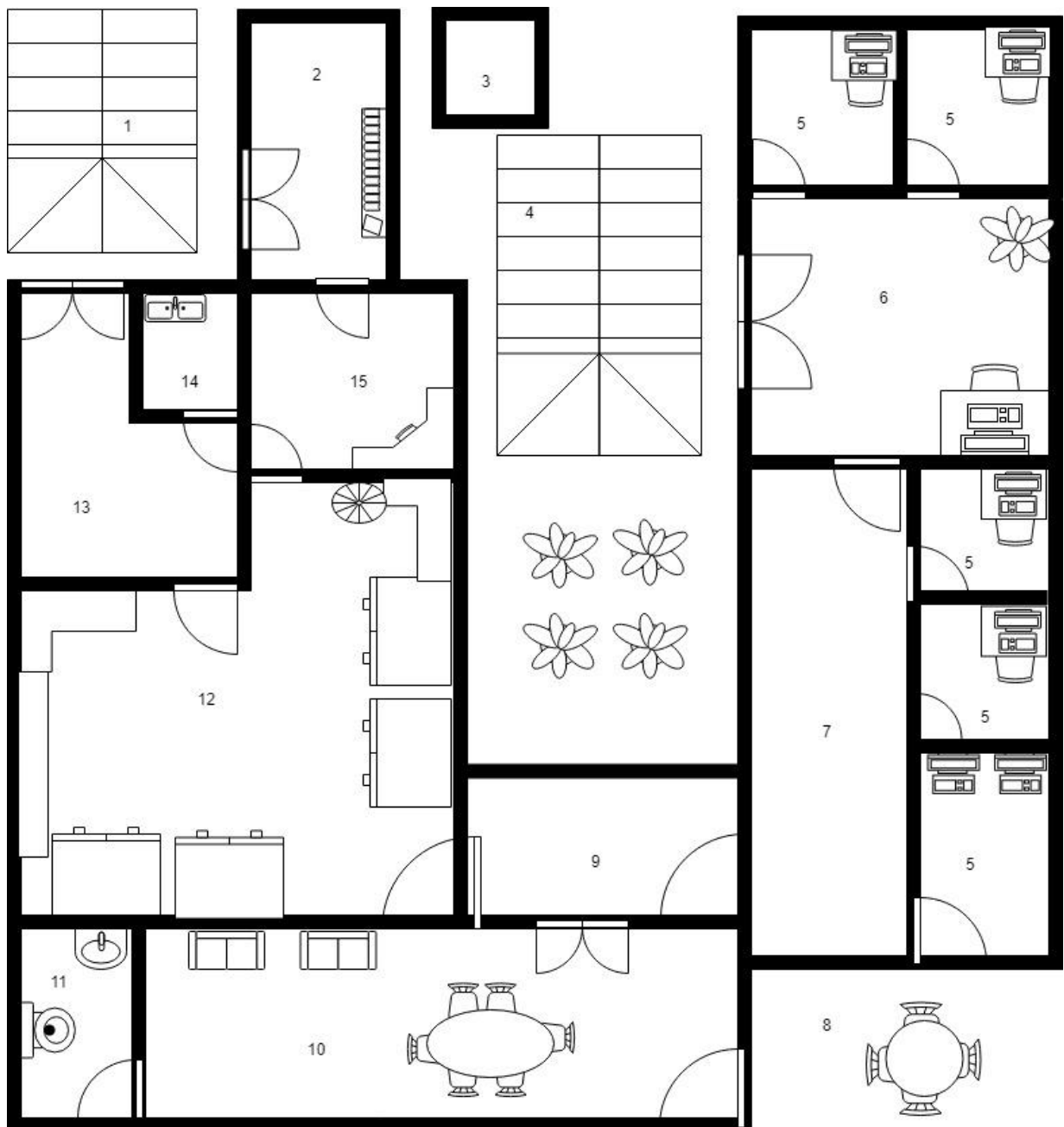


Figura 4.16. Layout CHARKEN

Fuente: Elaboración propia.

LEYENDA

- 1) Estacionamiento camiones
- 2) Bodega Productos Terminados
- 3) Caseta guardia
- 4) Estacionamiento

- 5) Oficinas
- 6) Hall de entrada
- 7) Pasillo
- 8) Comedor de patio
- 9) Pasillo
- 10) Comedor
- 11) Baños
- 12) Sala de operaciones
- 13) Bodega materias primas
- 14) Sala de limpieza de pescado
- 15) Sala de empaquetado

4.3.2. Medidas de la planta y oficinas de CHARKEN

Tabla 4.2. Medidas de planta CHARKEN

Ambientes	Medidas mt.
Interior	
Oficinas	2,5x2,5
Bodega productos terminados	3x8
Hall de entrada	5x20
Pasillo 1	2,5x7,5
Pasillo 2	5x2,5
Comedor	14x5
Baños	5x5
Sala de operaciones	Medidas paredes 14-10-16-12
Bodega materias primas	Medidas paredes 10-6-4-4
Sala de limpieza pescado	4x3
Sala de empaquetado	4x4
Exterior	
Estacionamiento camiones	10x8
Estacionamiento	4x25,5
Patio exterior	5x5
Caseta guardia	1x1

Fuente: Elaboración propia.

4.4. PROCESO PRODUCCIÓN

4.4.1. Proceso de recepción

En el proceso de recepción de la materia prima, se comprará el pescado a pescadores artesanales todos los días, distribuyéndolos en las distintas caletas proveedoras de pescados. Estos serán trasladados en cajas cerradas en camiones con sistema de refrigeración a 0°C, a la planta de producción.

Por otro lado, para el proceso de marinado, los insumos se comprarán cada 3 meses a la empresa Frutpais, los cuales ingresarán directamente a las estanterías de la bodega de materias primas.

Una vez que se reciba el pescado en la planta de producción, este pasará por el control de calidad del técnico en alimentos, el que le tomará la temperatura, que no deberá superar los 4°C, entre otras pruebas técnicas. (Ver Anexo 27). Esto último asegurará la calidad y frescura de los insumos.

Aquellos pescados que no cumplan con los estándares establecidos por CHARKEN, serán devueltos a los pescadores y los que si cumplen pasarán al proceso de limpieza y marinaje.

4.4.2. Proceso de limpieza y marinado

Los pescados que aprueben el control de calidad serán limpiados, extrayéndoseles la piel, cabeza, vísceras y espinas. Una vez limpios estos serán fileteados en un tamaño ideal de 7cm por 15 cm, no excluyente, y depositados momentáneamente en unos contenedores de acero inoxidable que contienen la mezcla de marinaje previamente preparada.

Por otro lado, para la preparación de 1lt de mezcla se utilizará:

- 23 gr de cebolla
- 23 gr de ajo
- 250 ml de salsa de Tamari orgánica
- 500 ml de vinagre blanco
- 250 ml de agua
- 23 gr de pimienta
- 16 gr de clavo de olor
- 16 gr de curri

Para la preparación de la mezcla, se vierte la salsa de Tamari junto con la cebolla, ajo y pimienta en una olla, para luego agregarle vinagre blanco, clavo de olor y curri. Se revuelve la mezcla por 2 minutos y se agrega el agua. La mezcla se cocina por 20 minutos. Una vez transcurrido este tiempo, se tritura la mezcla con la licuadora industrial y se conserva en la bodega, revolviendo 2 veces al día durante dos semanas.

Por cada kilo de carne de pescado se utilizarán 20 ml de la mezcla de marinaje.

Una vez marinado, los filetes ya condimentados pasarán a los refrigeradores industriales donde se congelarán a -18°C .

Cada contenedor será exclusivamente de una especie de pescado, de igual forma las distintas especies de pescado se distribuirán en los refrigeradores de forma de poder diferenciarlos para hacer un *mix* con el producto final de 60% merluza, 30% jurel y 10% reineta.

4.4.3. Proceso de producción

En el proceso de producción de charqui de pescado, se retirarán los filetes de los refrigeradores industriales y pasarán a las bandejas de los hornos deshidratadores, distribuyéndose la carne de merluza, jurel y reineta en un 60%, 30% y 10%, respectivamente.

El proceso de deshidratación durará aproximadamente 6 horas y se hará a 90°C . Durante este proceso los operadores de planta vigilarán constantemente el correcto funcionamiento de los hornos.

Una vez transcurridas las 6 horas, los operadores retirarán los filetes deshidratados y los trasladarán a una cadena productiva, donde se les extraerá cualquier posible exceso de mezcla de marinaje, dejándolo reposar por 12 horas para eliminar la humedad residual.

Terminado este proceso, el técnico en alimentos revisará el estado de la carne (ver Anexo 28), y la que no cumpla con los estándares será desechada, mientras que la que se encuentre en buen estado continuará para ser pesada y convertida en porciones, para finalmente pasar al proceso de envasado y embalaje para su posterior distribución.

4.4.4. Proceso de empaquetado

Para el proceso de envasado, se pesarán los filetes y se harán porciones. Cada paquete de 80 gramos tendrá tres porciones de 27gramos cada una, de las cuales un 60% será carne de merluza, 30% jurel y 10% reineta.

Estas porciones debidamente pesadas y distribuidas en la proporción anteriormente mencionada se sellarán cada una en bolsas biodegradables en una maquina selladora al vacío. Posteriormente, esta bolsa se envasará en un paquete secundario de vidrio tubular, que contendrá el logo de la marca, información nutricional y otra información respecto al producto y, además, se procederá a pegar la información del lote, fecha envasado y de expiración. (Ministerio de Salud, 2017)

Finalmente se envasarán 20 paquetes en una caja de cartón, que serán enviadas a la bodega de productos terminados, las que posteriormente serán distribuidas a los clientes intermediarios. Los clientes intermediarios estarán constituidos por los supermercados Jumbo y tiendas de alimentación saludable de las regiones Metropolitana y de Valparaíso.

4.5. FLUJO PRODUCTIVO

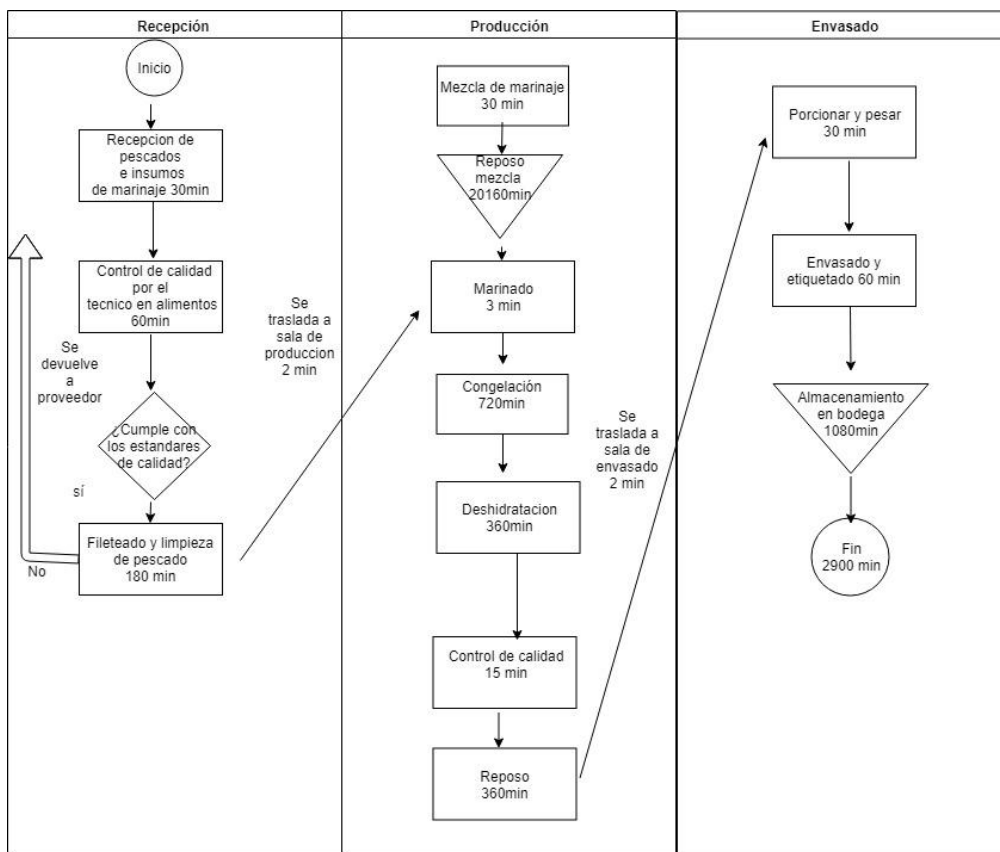


Figura 4.17. Cursograma del proceso

Fuente: Elaboración propia.

4.6. ESTÁNDARES DE CALIDAD

CHARKEN para poder ofrecer productos de calidad y mantener sus estándares, sin que estos afecten negativamente la salud de los clientes, realizará controles de calidad preventivos detectando los problemas durante la elaboración y solucionándolos de forma rápida, sin que llegue a afectar la calidad del producto final. Estos controles van a estar alineados con los que pide el Ministerio de Salud: las normas ISO 9001 ISO 22001 e ISO 14001. La realización de estos controles se llevará a cabo por el Jefe de Operaciones y el técnico en alimentos, además los operarios de planta que controlarán el correcto funcionamiento de las máquinas.

Se determinarán indicadores de manera de llevar un control en los procesos, estos se realizarán mediante KPI, “Key Performance Management”.

Como se aprecia en la siguiente tabla los principales KPI serán supervisados directamente por el jefe de operaciones y el técnico en alimentos, con el propósito de mantener el estándar de calidad aceptable, se deben guiar por los indicados en la tabla.

Tabla 4.3. Indicadores

KPI	DESCRIPCION	VALOR ACEPTABLE
De entrada	Tasa de mermas	2%
De proceso	Capacidad: cantidad producida/tiempo	100%
	Calidad: cantidad. producida/producción en buen estado	98%
De salida	Satisfacción del cliente: total clientes/reclamo clientes	0%
	Influencia social: reacciones a publicaciones/cantidad de publicaciones	50%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el control de calidad preventivo se realizará por el técnico en alimentos al momento en que se recibe el pescado en la planta de producción. Este revisará los pescados y analizará las condiciones de la piel, dureza, vientre, olor, claridad de los ojos, su forma y el olor y color de las branquias. (Ver Anexo 27)

Luego, durante el proceso de producción, el técnico en alimentos supervisa los trozos recién salidos del horno, los cuales pasan por una prueba donde se evalúa el olor y el sabor y se establecen los límites de aceptación para que continúe al proceso de envasado. (Ver Anexo 28)

Adicionalmente los operarios y el jefe de operaciones serán los encargados de supervisar el correcto funcionamiento de las maquinarias, tanto de los hornos deshidratadores, su temperatura, que esté siempre a 90°C y los tiempos correspondientes; 6 horas de funcionamiento; así como también, se asegurarán de que la temperatura de los refrigeradores este a -18°C.

Los operarios también tendrán la misión de velar por la constante limpieza de la zona de producción de modo de asegurar la calidad y salubridad del producto final.

Finalmente para cumplir con la norma 14001 y evitar posibles daños al medio ambiente, es que CHARKEN generará alianzas con los pescadores artesanales, estableciendo la política de donar los restos de pescados que no serán utilizados por la empresa y que son un gran aporte para nuestros principales proveedores, ya que ellos cuentan con un proyecto de venta de los restos de pescado a las plantas de producción de alimento para mascotas.

Todas estas normativas tienen la finalidad de incrementar la productividad, dado que no se pierde tiempo fabricando productos de baja calidad, reducir costos de reprocesos, de garantías y tiempos asociados a la producción.

4.7. PRESUPUESTO DE OPERACIONES

Para realizar el presupuesto de operaciones se determinarán los costos fijos y variables, además de la inversión inicial, que incluye la compra del terreno, la construcción de la planta y la adquisición del equipamiento necesario para llevar a cabo el proyecto.

4.7.1. Inversiones

Tabla 4.4. Inversión terreno y construcción

Inversión terreno		
Terreno 1000mts cuadrados		\$274.533.000
Construcción		\$155.000.000
	Total	\$429.533.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.5. Inversión en equipamiento de planta de producción

	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL NETO	IVA CF	COSTO TOTAL	PROVEEDOR
DESHIDRATADOR	4	\$3.090.000	\$10.386.556	\$1.973.444	\$12.360.000	Aingetherm
SELLADORA	1	\$712.215	\$598.500	\$113.715	\$712.215	SUPERMAQ
REFRIGERADOR	4	\$1.180.361	\$3.967.600	\$753.844	\$4.721.444	TODOSTORE
CADENA GIRATORIA	1	\$150.000	\$126.050	\$23.950	\$150.000	SUPERMAQ
MESAS ACERO INOXIDABLE	4	\$154.688	\$519.960	\$98.792	\$618.752	TODOSTORE
RECIPIENTES	3	\$129.990	\$327.706	\$62.264	\$389.970	TODOSTORE

MARINADO						
ESTANTES ACERO	5	\$109.900	\$461.765	\$87.735	\$549.500	TODOSTORE
GENERADOR DE ENERGIA	1	\$899.900	\$756.218	\$143.682	\$899.900	TODOSTORE
LAVAPLATOS	3	\$130.781	\$329.700	\$62.643	\$392.343	TODOSTORE
REPISAS	8	\$59.990	\$403.294	\$76.626	\$479.920	SODIMAC
CONTENEDORES RESIDUOS DE PESCADOS	2	\$199.000	\$334.454	\$63.546	\$398.000	SUPERMAQ
PESAS	2	\$16.862	\$28.340	\$5.385	\$33.725	TODOSTORE
CARRO TRANSPORTADOR	2	\$49.990	\$84.017	\$15.963	\$99.980	LOGIPAK
OLLA ELECTRICA	3	\$58.500	\$147.479	\$28.021	\$175.500	TODOSTORE
LICUADORA	2	\$132.600	\$222.857	\$42.343	\$265.200	TODOSTORE
				TOTAL	\$22.246.449	

	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL NETO	IVA CF	COSTO TOTAL	PROVEEDOR
DESHIDRATADOR	4	\$3.090.000	\$10.386.556	\$1.973.444	\$12.360.000	Aingetherm
SELLADORA	1	\$712.215	\$598.500	\$113.715	\$712.215	SUPERMA

REFRIGERADOR	4	\$1.180.361	\$3.967.600	\$753.844	\$4.721.444	TODOSTOP
CADENA GIRATORIA	1	\$150.000	\$126.050	\$23.950	\$150.000	SUPERMA
MESAS ACERO INOXIDABLE	4	\$154.688	\$519.960	\$98.792	\$618.752	TODOSTOP
RECIPIENTES MARINADO	3	\$129.990	\$327.706	\$62.264	\$389.970	TODOSTOP
ESTANTES ACERO	5	\$109.900	\$461.765	\$87.735	\$549.500	TODOSTOP
GENERADOR DE ENERGIA	1	\$899.900	\$756.218	\$143.682	\$899.900	TODOSTOP
LAVAPLATOS	3	\$130.781	\$329.700	\$62.643	\$392.343	TODOSTOP
REPISAS	8	\$59.990	\$403.294	\$76.626	\$479.920	SODIMAC
CONTENEDORES RESIDUOS DE PESCADOS	2	\$199.000	\$334.454	\$63.546	\$398.000	SUPERMA
PESAS	2	\$16.862	\$28.340	\$5.385	\$33.725	TODOSTOP
CARRO TRANSPORTADOR	2	\$49.990	\$84.017	\$15.963	\$99.980	LOGIPAK
OLLA ELECTRICA	3	\$58.500	\$147.479	\$28.021	\$175.500	TODOSTOP

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.6. Inversión en oficinas

	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL NETO	IVA CF	COSTO TOTAL	PROVEEDOR
Computadores	8	\$249.990	\$1.680.605	\$319.315	\$1.999.920	Falabella
Sillas	8	\$19.990	\$134.387	\$25.533	\$159.920	Sodimac
Escritorio	8	\$56.990	\$383.126	\$72.794	\$455.920	Sodimac
Impresora	1	\$249.990	\$210.076	\$39.914	\$249.990	Falabella

Teléfonos	6	\$8.990	\$45.328	\$8.612	\$53.940	Sodimac
Reloj control asistencia	1	\$39.990	\$33.605	\$6.385	\$39.990	Linio
Estantes	6	\$39.990	\$201.630	\$38.310	\$239.940	Sodimac
					\$3.199.620	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.7. Inversión en casino

	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL NETO	IVA CF	COSTO TOTAL	PROVEEDOR
Comedor	2	\$99.990	\$168.050	\$31.930	\$199.980	Sodimac
Microondas	2	\$29.990	\$50.403	\$9.577	\$59.980	Sodimac
Sofá	2	\$69.990	\$117.630	\$22.350	\$139.980	Sodimac
LED TV	1	\$89.990	\$75.622	\$14.368	\$89.990	Falabella
Comedor patio	1	\$69.990	\$58.815	\$11.175	\$69.990	Sodimac
Casilleros	2	\$239.990	\$403.345	\$76.635	\$479.980	Sodimac
Hervidor	1	\$6.990	\$5.874	\$1.116	\$6.990	Sodimac
					\$1.046.890	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.8. Inversión en tecnología de la información

	COSTO TOTAL NETO	IVA CF	COSTO TOTAL
ERP Defontana Evolution	\$3.490.000	\$663.100	\$4.153.100
			\$4.153.100

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.9. Inversión en certificación ISO

	COSTO USD	COSTO TOTAL CLP	Dólar: \$670
ISO 9001	\$3.500	\$2.345.000	
ISO 14001	\$5.660	\$3.792.200	
ISO 22001	\$3.300	\$2.211.000	
		\$8.348.200	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.10. Inversión en transporte

CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL NETO	IVA CF	COSTO TOTAL	PROVEEDOR
----------	----------------	---------------------	--------	----------------	-----------

Camiones	4	\$18.391.500	\$61.820.168	\$11.745.832	\$73.566.000	Chevrolet
Camión con refrigeración	2	\$1.535.100	\$2.580.000	\$490.200	\$3.070.200	RYS REFRIGERACIÓN
					\$76.636.200	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.11. Inversión en DO

DENOMINACIÓN DE ORIGEN	COSTO UTM	COSTO TOTAL	UTM: \$48.160
DERECHO	3	\$144.480	
SOLICITUD	1	\$48.160	
ACEPTACIÓN	2	\$96.320	
TOTAL		\$288.960	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.12. Inversión

Detalle	Costo
Inversión en terreno	\$429.533.000
Planta producción y bodega	\$22.246.449
Oficinas	\$3.199.620

Casino	\$1.046.890
Software	\$4.153.100
Certificaciones	\$8.348.200
Camiones	\$76.636.200
Gastos de Administración y aspectos legales	\$12.494.626
Certificación DO	\$288.960
TOTAL	\$557.947.045

Fuente: Elaboración propia

4.7.2. Costos fijos

Tabla 4.13. Costos fijos anuales

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$285.292.800	\$ 285.292.800	\$285.292.800	\$285.292.800	\$285.292.800
Telecomunicaciones	\$540.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000
Guardia de seguridad	\$1.483.200	\$1.483.200	\$1.483.200	\$1.483.200	\$1.483.200
Insumos producción	\$1.496.810	\$1.493.210	\$1.493.210	\$1.493.210	\$1.493.210
Insumos seguridad	\$299.940	\$299.940	\$299.940	\$299.940	\$299.940
Insumos oficina	\$352.800	\$245.000	\$245.000	\$245.000	\$245.000

Luz y agua	\$4.233.600	\$4.233.600	\$4.233.600	\$4.233.600	\$4.233.600
Gastos Marketing	\$94.163.200	\$94.163.200	\$94.163.200	\$94.163.200	\$94.163.200
Total	\$387.862.350	\$387.750.950	\$387.750.950	\$387.750.950	\$387.750.950

Fuente: Elaboración propia

4.7.2.1. Costos fijos de producción

Tabla 4.14. Costos fijos de producción

Insumos Producción	Cantidad	Costo unitario	Costo Neto	IVA CF	Total
Cuchillos	10	\$36.393	\$305.824	\$58.106	\$363.930
Guantes Metal	10	\$10.000	\$84.034	\$15.966	\$100.000
Guantes Producción	28	\$2.390	\$56.235	\$10.685	\$66.920
Mascarillas	3360	\$124	\$350.118	\$66.522	\$416.640
Buzos	14	\$25.990	\$305.765	\$58.095	\$363.860
Zapatos seguridad	14	\$12.990	\$152.824	\$29.036	\$181.860
Cajas transporte pescado	30	\$120	\$3.025	\$575	\$3.600
				TOTAL	\$1.496.810

Fuente: Elaboración propia

4.7.3. Costos variables

El detalle de los costos variables de producción anuales se encuentra en Anexo 29.

4.7.3.1. Costos variables de electricidad

Tabla 4.15. Costos variables electricidad año 1

Detalle costos variables electricidad					AÑO 1	Valor Kw/Hr	\$60
Maquinaria	W	Hora	Kw/día	Cantidad	Costo diario	Costo Mensual	Costo Anual
Deshidratador	3	1	18	4	\$4,320	\$86,400	\$1,036,800
Refrigerador	3	1	60	4	\$14,400	\$288,000	\$3,456,000
Selladora	1	1	2	1	\$120	\$2,400	\$28,800
Cadena de producción	1	1	1	1	\$60	\$1,200	\$14,400
Olla	0.5	1.0	0.5	3	\$90	\$1,800	\$21,600
					Total	\$379,800	\$4,557,600

Fuente: Elaboración propia.

4.7.3.2. Costos variables de producción

Tabla 4.16. Costos variables de producción al año 1

Costos variables de materias primas	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Reineta	\$1,650	1495	\$2,466,420
Merluza	\$1,030	8969	\$9,237,864
Jurel	\$950	4484	\$4,260,180
Salsa Tamari	\$34,320	112	\$3,843,840
Pimienta	\$4,000	10	\$41,216
Ajo en Polvo	\$1,300	10	\$13,390
Clavo de olor	\$5,600	7	\$40,140.80
Curri	\$2,400	72	\$172,185.60
Vinagre Blanco	\$450	224	\$100,800.00
Cebolla en polvo	\$1,300	10	\$13,390.00
Envase primario	\$67	56556	\$3,789,252
Envase Secundario	\$83	56556	\$4,694,148
Cajas	\$300	2828	\$848,340
			\$29,521,166

Fuente: Elaboración propia.

4.7.3.3. Costos variables

Tabla 4.17. Costos variables

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos Producción	\$354.253.997	\$370.476.729	\$384.727.447	\$418.054.724	\$464.804.040
Electricidad Maquinaria	\$4.557.600	\$5.058.936	\$5.615.419	\$6.233.115	\$6.918.758
Total	\$358.811.597	\$375.535.665	\$390.342.866	\$424.287.839	\$471.722.798

Fuente: Elaboración propia.

4.8. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

La administración de inventarios tanto del proceso productivo, como de activos fijos; que considerará la inversión inicial en mobiliario; se realizará a través de un software ERP, llamado Defontana Evolution. Este ERP permite realizar un seguimiento de artículos por lotes con vencimiento, seguimiento de artículos por series, entrega la ubicación de Artículos en Bodega, contabiliza en línea los movimientos de inventario entre otras funciones

4.8.1. Inventario de equipamiento

Para poder producir charqui de pescado, CHARKEN necesitará la maquinaria, equipamiento e instalaciones ideales para cumplir con la demanda del mercado. Es por esto que el control del inventario de equipamiento y maquinaria de las distintas áreas de la planta de CHARKEN, así como de sus oficinas, se llevará a cabo a través del módulo de inventarios del software anteriormente mencionado.

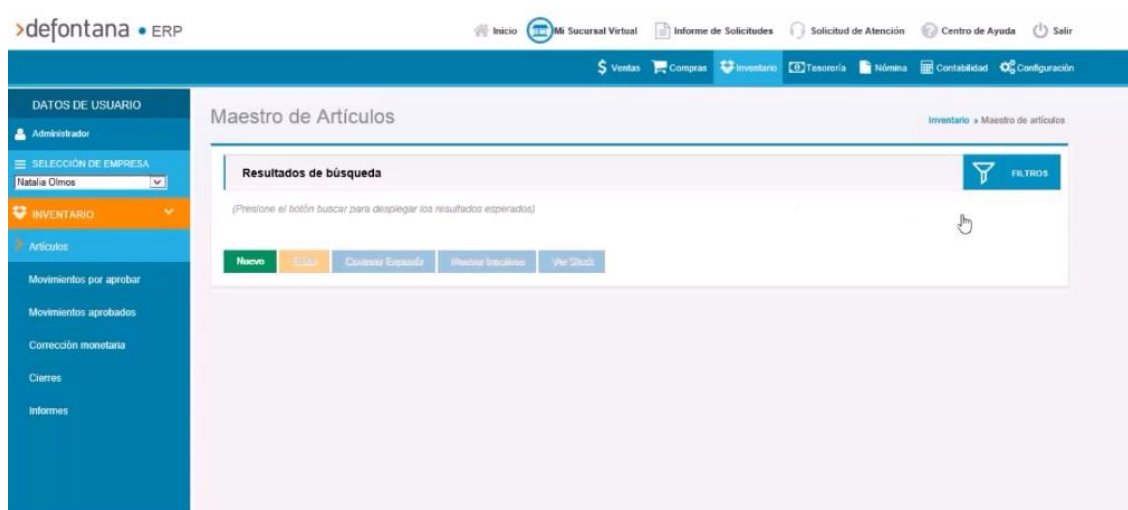


Figura 4.18. Módulo inventario ERP Defontana

Fuente: Módulo Maestro de artículos Defontana Evolution (2018)

4.8.2 Inventario de materias primas y productos terminados

Para la administración de inventarios de sus procesos productivos, CHARKEN utilizará el sistema FIFO. Este sistema propone que los primeros insumos en entrar en bodega serán los primeros en ser ocupados para la elaboración de charqui de pescado, y aquellos que ingresen

en último lugar, sean utilizados con posterioridad. Lo anterior es primordial para mantener una excelente calidad en el producto final, de esta forma se trabajará con insumos frescos y sin problemas de caducidad. El control de inventario, tanto de las materias primas como de los productos terminados, se realizará a través del módulo de inventarios, modulo “maestro de artículos” del ERP Defontana Evolution.

En este módulo se puede ver el stock disponible para la venta, el stock pendiente de entrega, el pendiente de recepción con base a los pedidos, el stock mínimo, stock máximo, código de barra, la facturación del SII para su venta y la fecha de creación o ingreso a bodega.

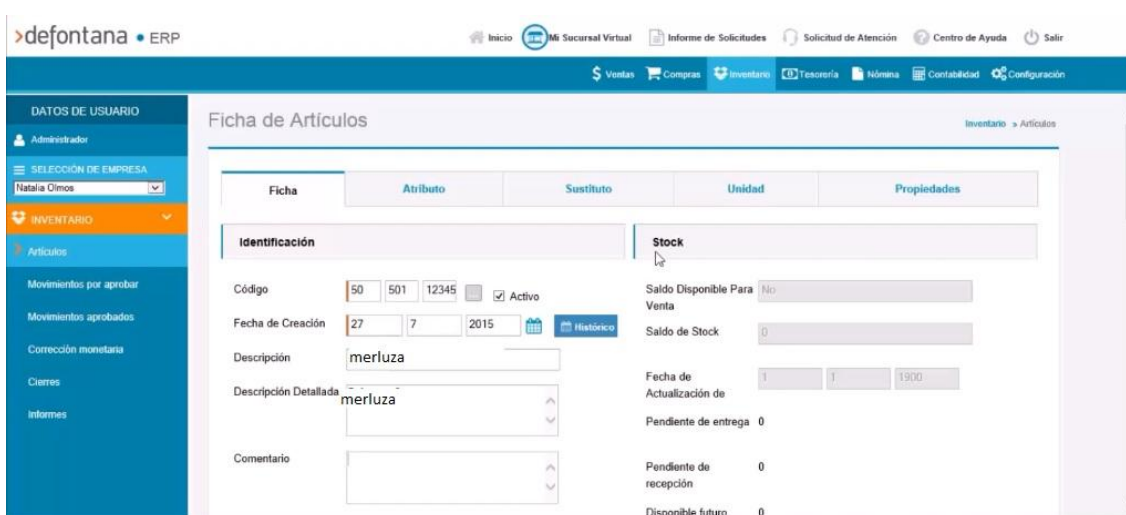


Figura 4.19. Módulo inventario ERP Defontana

Fuente: Módulo Maestro de artículos Defontana Evolution

4.8.3. Inventario de seguridad

En caso de que existan situaciones inesperadas externas, fuera del alcance de la organización, tales como un aumento inesperado en la demanda o retrasos por parte de los pescadores, vedas o problemas relacionados con la marea, se mantendrá un stock de seguridad de modo de no suspender el suministro y poder seguir abasteciendo a nuestros clientes.

Para determinar el inventario de seguridad se determinó la distribución de la demanda semanal de charqui de pescado, la cual será de 9.426 unidades. Se determinó, por otra parte, que el porcentaje de compras es mayor los días viernes, sábado y domingo, siendo este de un 70%, mientras que los días lunes martes miércoles y jueves de un 30%.

Tabla 4.18. Distribución de ventas semanales

Porcentaje de compras	Ventas Totales	Ventas diarias
70%	6598	2199
30%	2828	707

Fuente: Elaboración propia.

Una vez calculadas las ventas diarias, se determinó la desviación estándar de estas.

Tabla 4.19. Venta de unidades de charqui de pescado en una semana

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Desv. St
707	707	707	707	2199	2199	2199	797,5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.20. Información para realizar cálculo de stock de seguridad

Información		
Tiempo de espera	3	Días
Periodo	1	Semana
Nivel de servicio	98%	
Distribución normal	2,06	
Unidades vendidas en una semana	9426	

Fuente: Elaboración propia

Utilizando la información de la tabla, se procede a calcular el inventario de seguridad.

$$(desv. St * \sqrt{tiempo de espera})Dist normal$$

Fórmula para calcular el inventario de seguridad.

Tabla 4.21. Cálculo de inventario de seguridad

Detalle	Unidades
Semanal	2.846

Anual	136.608
-------	---------

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la información de la tabla, el inventario de seguridad será de 136.608 unidades anuales correspondiendo al 30% de las ventas anuales.

4.9. ADMINISTRACIÓN CADENA DE SUMINISTRO

4.9.1. Gestión de la cadena de suministro

La cadena de suministro representa de manera gráfica la movilización de los insumos utilizados en el proceso de producción. En el negocio de CHARKEN, esta gestión comienza con la compra a los proveedores de la materia prima necesaria para la elaboración de charqui de pescado, una vez en la planta, se produce el producto para continuar con el proceso de distribución a los clientes intermedios.

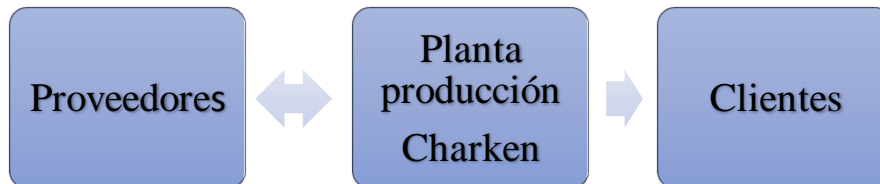


Figura 4.20. Gestión cadena de suministro

Fuente: Elaboración propia.

La figura muestra como los proveedores apoyarán una parte fundamental de la elaboración del producto.

4.9.2. Proveedores

Para poder cumplir con las metas y estándares de producción es que se crearán alianzas con los pescadores artesanales, comprando pescado de lunes a viernes distribuyéndose las caletas y con una política de compra en épocas de alta demanda como semana santa entre otras. Además se devolverán los desechos de pescado para que sean aprovechados por ellos y lo revendan.

Los camiones de CHARKEN realizarán viajes a San Antonio a las caletas Puertecito y Pacheco Altamirano, los días lunes, miércoles y viernes a las 4:30 am, mientras que el resto de los días se abastecerán en las caletas Portales, Membrillo e Higuierillas, a eso de las 6:00 am.

Adicionalmente, para el proceso de marinado, se comprarán los insumos necesarios de forma mensual.

Los principales proveedores son:

Tabla 4.22. Proveedores

Pescados	Pescadores Artesanales de Caleta Portales
	Pescadores Artesanales de Caleta El Membrillo
	Pescadores Artesanales de Caleta Higuierillas
	Pescadores Artesanales de Caleta Puertecito
	Pescadores Artesanales de Caleta Pacheco Altamirano
Insumos de marinaje	Frutpais

Fuente: Elaboración propia

4.9.3. Clientes

La relación con los clientes finales será vital para que CHARKEN obtenga un feedback sobre sus productos y, a su vez, los clientes puedan entrar en contacto con la empresa, con tal de obtener cualquier tipo de información sobre los productos, ya sea nutricional, sobre las fuentes de origen, cómo se fabrica, o la relación y preocupación con los empleados y proveedores. En

primera instancia no se realizará comercio electrónico con el consumidor final, si no que la distribución del producto se realizara a través de grandes cadenas de supermercados como Jumbo, además de tiendas de alimentación especializadas.

Por otro lado, la relación con los clientes intermediarios se llevará a cabo por vía telefónica o correo electrónico, donde quedarán estipulados las condiciones y políticas de compra. Los tiempos de esta y las condiciones de entrega se realizarán en función de los requerimientos de cada cliente. Estas funciones estarán a cargo del ejecutivo de ventas, el que también deberá informar sobre los pedidos y despachos al bodeguero y jefe de operaciones.

4.9.4. Estrategia de la cadena de suministro

La estrategia de suministro a utilizar será un proceso vital para CHARKEN. Por lo tanto, se trabajará directamente con los proveedores de modo que sean un apoyo para las prioridades competitivas de CHARKEN, adaptándose a la demanda, acortando los tiempos de entrega y brindando productos de excelente calidad. A su vez los inventarios deberán mantenerse acorde a la demanda de modo de entregar los productos con rapidez y alta calidad, aprovechando su ventaja competitiva, siendo eficiente y con capacidad de respuesta. Por lo tanto se adoptará una estrategia de cadena de suministro con capacidad de respuesta.

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.0. OBJETIVOS DE PLAN ORGANIZACIONAL Y DE PERSONAL

- Efectuar una descripción detallada de cada cargo que necesitará la empresa durante su primer año de operaciones, en función de los lineamientos estratégicos que implementará para alcanzar sus principales metas y objetivos.
- Diseñar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, de acuerdo con los requerimientos de cada cargo y el perfil de trabajador que busca la empresa.
- Evaluar el desempeño de los empleados, a través de reportes semestrales realizados por los superiores directos de cada área, según pautas específicas y con una retroalimentación que permita corregir eventuales deficiencias.
- Implementar durante el primer año programas de capacitación que permitan fortalecer las competencias y habilidades de los empleados, con el propósito de mejorar la eficiencia y productividad de la organización.
- Instaurar desde el primer año una cultura basada en la visión, misión y valores de la empresa, que permita que los trabajadores adquieran un fuerte compromiso con la organización, disminuyendo los niveles de rotación y ausentismo.
- Elaborar para los próximos cinco años una estructura salarial equitativa y justa, acorde a las capacidades requeridas para cada cargo y con sueldos atractivos para atraer y retener a las personas talentosas.

5.1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización estará compuesta por 24 trabajadores en su planta central, sin considerar el Directorio y la asesoría legal. Estos están divididos en 5 departamentos o áreas funcionales: Administración, Finanzas y Contabilidad, Marketing y Ventas, Recursos Humanos y Operaciones. El detalle de los objetivos, funciones, requisitos y condiciones laborales de cada puesto de trabajo se encuentra en la Descripción de Cargos (Ver Anexo 30).

Asimismo, cabe mencionar que el horario de trabajo será de lunes a viernes de 8:00 a 18:00 h, con una pausa entre las 13:00 y las 14:00 h por concepto de colación. Los operarios de distribución, por su parte, tendrán otros horarios.

El detalle de los puestos de trabajo es el siguiente:

Tabla 5.1. Dotación de personal

Nº de trabajadores	Nombre del Puesto
1	Gerente General
1	Secretaria
1	Encargado de Finanzas
1	Ejecutivo de Ventas
4	Operarios de distribución
1	Encargado de Recursos Humanos
1	Jefe de Operaciones
1	Técnico de alimentos
7	Operadores de planta
1	Bodeguero
2	Ayudantes de bodega
3	Operadores de llenado y empaque

Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, cabe mencionar que los guardias y auxiliares de aseo serán proporcionados por empresas externas. El detalle de los costos es el siguiente:

Tabla 5.2. Presupuesto de servicios externos

Nombre del cargo	Nº de empleados	Empresa	Presupuesto mensual c/IVA
Guardia	1	Guard Service	\$410.000
Auxiliar de aseo	2	IRpro Services	\$300.000

Fuente: Elaboración propia.

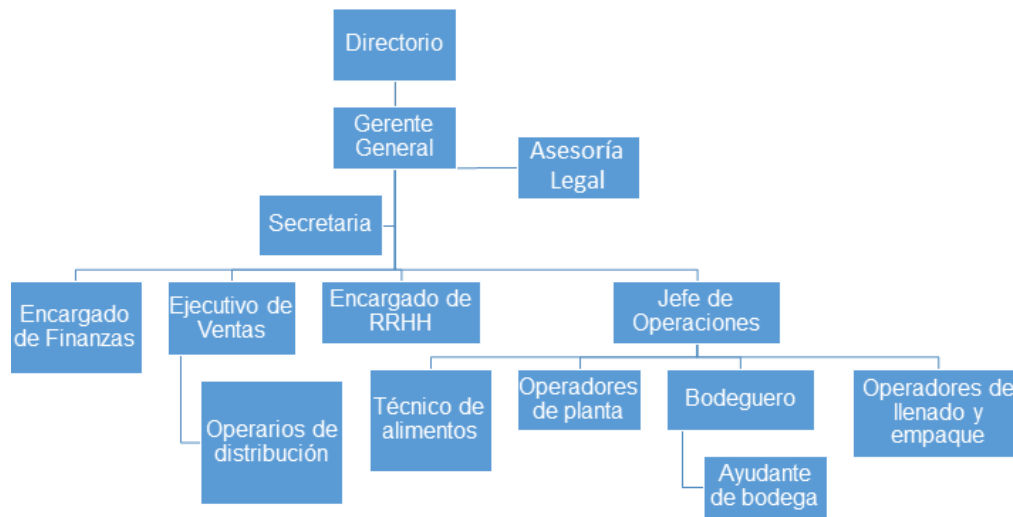


Figura 5.1. Organigrama CHARKEN

Fuente: Elaboración propia.

5.2. ESTRATEGIA DE PERSONAL

5.2.1. Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

5.2.1.1. Reclutamiento de Personal

Para CHARKEN es esencial encontrar a las personas ideales para desempeñar las distintas funciones que requiere la empresa para su puesta en marcha. En este sentido, el proceso de reclutamiento es de vital importancia para atraer candidatos idóneos y calificados, que faciliten la tarea de elegir a los futuros integrantes de la organización.

Este proceso comenzará seis meses antes de que la empresa inicie sus actividades, una vez que el Consejo de Administración designe al Gerente General. Este último deberá contar con todos los requisitos que requiere el cargo y su elección estará basada en el perfil de dirección que busca la organización.

En el intertanto, el Directorio tendrá la tarea de determinar el número de cargos y empleados que necesitará la empresa para poder operar. Al respecto, se realizará una descripción con las

principales características y requisitos que requiera cada función, estableciendo criterios de elección.

Posteriormente, una vez asumida su función, el Gerente General deberá reclutar, seleccionar y contratar a los jefes de cada departamento (Encargado de Finanzas, Ejecutivo de Ventas, Encargado de Recursos Humanos y Jefe de Operaciones), según los criterios establecidos previamente por el Directorio.

En cuanto al resto de los empleados, estos procesos serán conducidos por el Encargado de Recursos Humanos, aunque las decisiones finales las tomarán los jefes respectivos de cada área, en conjunto con el Gerente General.

Reclutamiento Externo

En una primera instancia, considerando que se trata de una empresa nueva, el proceso de reclutamiento será de tipo externo, ya que se necesitan llenar por primera vez todos los puestos de trabajo.

Por otro lado, cabe reiterar que el proceso tendrá una duración total de seis meses. Durante los tres primeros, el Gerente General deberá encontrar y contratar a las personas que desempeñarán los cargos de mayor jerarquía. Mientras que el resto de los puestos serán llenados en los tres meses previos al inicio de actividades.

Al respecto, para captar candidatos se utilizarán las siguientes técnicas de reclutamiento externo: avisos en radios de las regiones Metropolitana y de Valparaíso, avisos en páginas web especializadas y anuncios en redes sociales. El costo total del proceso ascenderá a \$3.208.926.

Tabla 5.3. Presupuesto del reclutamiento externo para la puesta en marcha

Medio de reclutamiento	Costo mensual (con IVA)	Costo total (6 meses)
Radio Bío-Bío (Santiago, Valparaíso y Nacional)	\$257.040	\$1.542.240
Laborum.com	\$59.700	\$358.200
Linkedin.com	\$62.477	\$374.862
Empleos.emol.com	\$155.604	\$933.624
Redes sociales	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Reclutamiento mixto

En una segunda etapa, cuando la empresa ya esté marcha, se recurrirá a las mismas técnicas de reclutamiento externo cuando un cargo quede vacante, se cree un nuevo puesto o se requiera un aumento de personal. No obstante, se añadirán también las siguientes técnicas sin incurrir en un costo adicional:

- Presentación de candidatos por recomendación de trabajadores de la empresa.
- Consulta a los archivos de candidatos de la organización.

Por otra parte, también será considerada la posibilidad de que el reclutamiento sea de carácter interno, con lo que el cargo vacante sería ocupado por un trabajador dentro de la misma empresa, mediante su promoción o reubicación.

Se estima que el reclutamiento mixto se comenzaría a implementar a partir del segundo año de operaciones.

Requisición de personal

En los anuncios y avisos para atraer candidatos se proporcionarán datos para que cada postulante entre en contacto con la empresa, agendando una cita con el Encargado de Recursos Humanos. Esta comunicación podrá ser por vía telefónica, virtual (Internet) o presencial.

Para que la cita tenga lugar, la empresa deberá cerciorar que la persona cumpla con todos los requisitos (títulos, diplomas, permisos, etc.) para el cargo, junto con indicarle que acuda al encuentro con su curriculum vitae.

Durante la cita, el Encargado de Recursos Humanos deberá revisar y verificar los principales datos del aspirante, junto con recopilar información adicional. Para ello, tendrá que efectuarle las preguntas necesarias para llenar el documento de requisición de personal, que consistirá en un formulario desarrollado por el responsable de cada área que requiera un nuevo empleado. Para el reclutamiento de los jefes de departamento previo a la puesta en marcha, todo este proceso estará liderado por el Gerente General.

Posteriormente, una vez analizada toda la información, el Encargado de Recursos Humanos deberá decidir si el postulante cumple o no con el perfil y las calificaciones que la empresa busca para el cargo. En el caso de que la decisión sea positiva, el aspirante pasará a la

siguiente etapa, correspondiente al proceso de selección, siendo convocado en los próximos días a una nueva entrevista con el mismo interlocutor.

5.2.1.2. Selección de Personal

Mediante el proceso de selección de personal, CHARKEN buscará escoger a los mejores candidatos a formar parte de su organización. Para ello, procederá a efectuar una comparación entre los aspirantes a cada cargo, basándose en la información (conocimientos, experiencia, perfil psicológico, aptitudes y habilidades blandas) que se obtenga través de las técnicas de selección aplicadas durante el proceso.

De esta manera, tras evaluar los resultados, el Encargado de Recursos Humanos elaborará un informe para el Gerente General, en el caso de los cargos administrativos o de mayor jerarquía, o para el jefe de área, para el resto de los puestos de trabajo. En ambos casos, será el responsable directo quien tome la decisión final de escoger a la persona que desempeñará el cargo. Posteriormente, se procederá a contratarla.

Dentro de la información más importante que se tendrá en cuenta al momento de efectuar la selección, se puede mencionar la siguiente: el currículum, la profesión (con sus respectivos títulos, diplomas o permisos), los años de experiencia laboral, el detalle de los trabajos realizados hasta la fecha, el conocimiento del área del cargo al que postula y las pretensiones salariales.

Etapas del proceso de selección

- Selección preliminar: con el objeto de facilitar todo el proceso, abaratando costos y reduciendo tiempos, el Encargado de Recursos Humanos escogerá dentro de la lista de candidatos a los que más se acerquen al perfil que busca la empresa para cada cargo. Todo esto, durante el final del proceso de reclutamiento, tras haber analizado el curriculum vitae y la requisición de personal de todos los postulantes. Además, se tendrá en consideración la descripción y los requerimientos específicos de cada cargo. Por consiguiente, esta etapa permitirá establecer filtros de selección.
- Primera entrevista: consistirá en una cita en la que el Encargado de Recursos humanos entrevistará al aspirante de forma semiestructurada, con tal de conocerlo con mayor

profundidad. Esta abarcará una parte de preguntas cerradas, que le permitirán a la empresa obtener datos específicos sobre el candidato, junto con cotejar la información recabada durante las fases previas, y otra de respuestas abiertas, en la que ambos podrán profundizar con mayor libertad en el diálogo e intercambio de información.

- Evaluación psicológica: después de la puesta en marcha, la organización considera la posibilidad de evaluar psicológicamente a quienes postulen a los cargos de mayor jerarquía, es decir, para los puestos de Gerente General, Encargado de Finanzas, Encargado de Recursos Humanos, Ejecutivo de Ventas y Jefe de Operaciones.

Por lo tanto, se les aplicará un test PMA-R (Aptitudes Mentales Primarias de Thurstone, en su versión revisada), con la asesoría de un psicólogo. Esta es una medición breve, rica en cuanto a la información que proporciona y está validada por recientes estudios en la materia. Consta de cinco pruebas que miden aptitudes verbales, espaciales, numéricas, la fluidez verbal y el razonamiento lógico.

Para el resto de los cargos, en cambio, no se contempla realizar una prueba psicológica, al menos de momento. No obstante, el Encargado de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de obtener una visión general de la personalidad del candidato, a través de preguntas y pruebas dirigidas con ese propósito.

- Prueba técnica: a los candidatos que hayan superado las etapas previas se les aplicará una prueba relacionada con el área de la organización en la que busquen trabajar. Esta etapa estará liderada por el jefe de cada sección, quien a su vez será el encargado de evaluarla. En ella, el postulante deberá poner a prueba sus principales conocimientos, habilidades o destrezas técnicas, dependiendo de cada cargo.
- Elección y entrevista final: Finalmente, el Encargado de Recursos Humanos elaborará un completo informe con los resultados del o los candidatos que hayan superado las etapas previas. Este documento será enviado al jefe de área correspondiente, quien en base a la información que considere relevante, escogerá al nuevo integrante de la organización. En el caso de los puestos de mayor jerarquía, la decisión final estará a cargo del Gerente General.

Posteriormente, CHARKEN notificará al nuevo trabajador vía telefónica o correo electrónico, citándolo a una reunión final con el Encargado de Recursos Humanos. En esta cita se conversará sobre todo lo relacionado con el cargo, como las condiciones

salariales y laborales, los horarios, las fechas de inicio de actividades y de la firma del contrato, entre otros temas. Asimismo, será el momento para responder cualquier tipo de duda que tenga alguna de las dos partes. En este sentido, todo deberá quedar bien definido antes de pasar al proceso de contratación.

5.2.1.3. Contratación de Personal

El proceso de contratación de los empleados se llevará a cabo en la planta central de CHARKEN. Para los cargos de mayor jerarquía, como los jefes de cada área, la firma del contrato se realizará en la oficina del Gerente General, quien estará acompañado por el Encargado de Recursos Humanos. Mientras que el resto del personal realizará dicho trámite justamente en el despacho del Encargado de Recursos Humanos, quien estará junto al jefe de área correspondiente al cargo. Al respecto, cabe consignar que el empleado podrá comenzar a trabajar antes de haber firmado este documento.

Cabe destacar que CHARKEN tendrá la política de trabajar solamente con contratos a plazo indefinido, con el objeto de darle seguridad a sus trabajadores, fomentando relaciones sólidas y duraderas, basadas en la confianza. Asimismo, cabe consignar que el acuerdo también contemplará beneficios en materias de salud, vivienda y acompañamiento familiar, según la situación de cada trabajador.

Cada contrato se celebrará bajo la normativa vigente del Código del Trabajo, en base a los artículos 10 y 11, y deberá incluir la siguiente información:

- Tipo de contrato.
- Lugar y fecha del contrato.
- Individualización de la empresa.
- Individualización del trabajador, precisando su fecha de ingreso a la organización.
- Determinación de la naturaleza de los servicios y el lugar (ciudad) en el que se prestarán.
- Monto, forma y periodo de pago de la remuneración acordada por las partes.
- Duración y distribución de la jornada laboral.

5.2.2. Inducción y Capacitación

5.2.2.1. Inducción

El principal objetivo de la estrategia de inducción será facilitar el proceso de adaptación, integración y aprendizaje de los empleados que comiencen a trabajar en la empresa, orientándolos en las funciones que deben desempeñar y brindándoles información sobre la estructura, logística, objetivos y cultura de la organización.

En CHARKEN son conscientes de que un proceso de inducción bien implementado contribuirá a disminuir los niveles de rotación, ausentismo e incertidumbre dentro de la empresa, aumentando sus niveles de productividad y eficiencia. Además, permitirá fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia de cada trabajador con la organización.

Este programa será implementado durante todo el primer mes del trabajador en la empresa y estará compuesto por un complemento entre una inducción de tipo general y otra específica.

Inducción general

Esta parte del proceso estará bajo la responsabilidad del Encargado de Recursos Humanos y consistirá en entregarle al trabajador información sobre los siguientes aspectos generales de la organización:

- Misión, Visión, valores y políticas de la empresa.
- Historia, estado actual y principales objetivos de la organización.
- Reglamentos y códigos.
- Principales características y funciones del puesto de trabajo que va a ocupar, y su relación con el resto de la estructura organizacional.

Inducción específica

Esta misión estará a cargo del superior directo del empleado, ya sea el Gerente General o uno de los jefes de área, quien deberá introducirlo a sus nuevas funciones, proporcionándole toda la información relevante y familiarizándolo con el ambiente laboral. Entre los principales aspectos que le revelará sobre el nuevo puesto de trabajo destacan los siguientes:

- Presentación de los compañeros de trabajo.
- Una muestra de su lugar de trabajo y las principales instalaciones de la empresa.
- Los principales objetivos de su área específica y la estrategia empleada.

- Repaso de las funciones del puesto y entrega de los medios necesarios para desempeñarlo.
- Características del clima laboral, costumbres y relaciones de jerarquía.
- Sistemas de evaluación de desempeño.
- Otros aspectos relevantes del cargo, equipo de trabajo a área.

Etapas del proceso de inducción

Los procesos de inducción general y específica se llevarán a cabo a lo largo de tres etapas bien definidas, y abarcará desde el momento en que al trabajador le sea comunicado que será contratado por la empresa hasta que cumpla un mes en la organización.

- Presentación: después de comunicarle al postulante que ha sido aceptado para trabajar en la empresa, el Encargado de Recursos Humanos le proporcionará una visión panorámica de la organización, lo que está detallado con mayor profundidad en el apartado de la inducción general.
- Introducción al puesto de trabajo: durante la primera semana de trabajo, el responsable directo o jefe de área del empleado le dará una orientación general sobre el ambiente de trabajo y las principales características de su nuevo cargo. El detalle de esta parte del proceso está tratado con mayor profundidad en el apartado de la inducción específica.
- Seguimiento y evaluación: durante la segunda y tercera semana, el jefe de área trabajará con el nuevo empleado de manera diferenciada, aclarándole dudas y brindándole toda clase de información sobre sus funciones. De esta manera, contribuirá a que se integre de mejor manera al grupo de trabajo. Mientras que, a lo largo de la cuarta semana, después de intercambiar información con el jefe de área, el Encargado de Recursos Humanos convocará al trabajador a una reunión en su despacho. Todo esto con el objeto de entregarle un resumen de lo que ha sido su rendimiento durante el primer mes de trabajo, lo que dará lugar a un intercambio de ideas e impresiones, con su respectiva retroalimentación.

5.2.2.2. Capacitación

Los principales objetivos de la estrategia de capacitación y entrenamiento de personas de CHARKEN serán preparar a sus trabajadores para que realicen sus tareas de manera óptima, brindándoles la oportunidad de desarrollarse de manera integral y continua.

Por lo tanto, la empresa implementará un programa de capacitaciones, con el objeto de que sus empleados adquieran las herramientas y los conocimientos necesarios para potenciar sus habilidades y competencias. Este programa será renovado y actualizado cada dos años. Al respecto, cabe mencionar que las capacitaciones podrán ser realizadas en horarios de trabajo.

Etapas del proceso de capacitaciones

- Detección de las necesidades de capacitación: en una primera instancia, se necesitará determinar qué aspectos necesitan ser mejorados, reforzados o desarrollados por parte de los trabajadores de la empresa.

Para ello, se necesitará efectuar un análisis de las operaciones y tareas dentro de la organización, verificando la importancia, el rendimiento y la forma en la que se realiza cada una de ellas. Con ello, se podrá determinar qué procesos necesitan ser modificados u optimizados, como podría darse en el caso de que se necesitase nueva maquinaria o que hubiesen cambiado los programas de producción. Este catastro será efectuado por el Gerente General, en conjunto con el jefe del área correspondiente.

Por otra parte, se deberá realizar un análisis del talento humano que permita determinar qué empleados requieren mejorar su rendimiento laboral y cuáles son las habilidades que necesitan adquirir. En definitiva, corroborar si el personal está lo suficientemente preparado como para satisfacer todas las necesidades de la organización. Algunos eventos que podrían apuntar en esta dirección serían una posible expansión de la empresa, la incorporación de nuevos empleados o movimientos de personal. Este análisis será desarrollado por el Encargado de Recursos Humanos, en base a los resultados de sus evaluaciones de desempeño.

- Programación de la capacitación: a continuación, se decidirá qué empleados serán capacitados, en qué aspectos, cómo, dónde, cuándo y por cuánto tiempo, diseñando un programa que establezca de forma clara el cronograma, objetivos y costos asociados.

Al respecto, cabe destacar que todos los empleados podrán optar a capacitarse en materia de prevención de riesgos, trabajo en equipo, o temas relacionados con la pesca artesanal y la fauna marina del país, así como en talleres de ayuda a la comunidad.

A su vez, también habrá capacitaciones sectoriales, de acuerdo con cada área de la empresa. En este sentido, los trabajadores podrán optar a realizar cursos online en todo lo que se relacione con sus funciones específicas.

En lo que respecta a la producción, se realizarán capacitaciones para optimizarla y estandarizarla, así como para aumentar la productividad o aprender a usar nuevas maquinarias y tecnologías. En el área de la distribución, en tanto, se capacitará a los choferes u operarios en técnicas de conducción segura y responsable, un tema muy importante para la comunidad local.

Mientras que en los departamentos de administración, finanzas, ventas y Recursos Humanos, las capacitaciones estarán enfocadas en optimizar las competencias propias de cada área, con tal de que puedan realizar una gestión sólida y eficiente. Algunas de estas actividades podrían tener relación con cursos de informática, negocios, marketing, manejo de nuevas tecnologías, atención al cliente y gestión de talento humano, entre otras temáticas.

- Implementación y ejecución: posteriormente se procederá a ejecutar el programa, cuyos resultados y eficacia van dependerán fundamentalmente de los siguientes factores:
 - La adecuación del programa a las necesidades reales de los trabajadores.
 - La calidad de las capacitaciones.
 - La cooperación del Gerente General y los jefes de área de la empresa.
 - La calidad y preparación de los instructores y capacitadores.
 - Motivación y capacidad de los empleados.
- Evaluación de los resultados: en esta etapa se analizarán los resultados de todo el proceso. Estos últimos no se limitarán únicamente a las nuevas capacidades y habilidades adquiridas por el trabajador, sino que también tendrán relación con su desarrollo a nivel integral, los cambios en su conducta y su alineación con las metas y objetivos de la organización.

Esta evaluación no será efectuada sólo al final del proceso, sino que tendrá un carácter progresivo y sistemático, en donde el trabajador intercambiará sus experiencias con el Encargado de Recursos Humanos, quien irá analizando los resultados y el grado de progreso.

- Costo total del programa de capacitaciones: este costo ascenderá a \$1.023.400 para la puesta en marcha de la empresa, considerando que se necesitará invertir más en materia de capacitación y entrenamiento del personal, para luego estabilizarse en \$511.700 anuales. Esta es una estimación en base a datos obtenidos en el sitio web procase.cl.

5.2.3. Motivación y Desarrollo del Personal

CHARKEN integrará los principios de la economía naranja para que los trabajadores estén comprometidos y seguros de que su esfuerzo laboral representa un enorme activo para el desarrollo de la organización, propiciando que los colaboradores adquieran un sentido de pertenencia y vínculo activo con la empresa.

En primer lugar, los diferentes puntos de vista de los trabajadores serán considerados para eventuales cambios en materias de gestión de producción y logística. Se van a recoger las sugerencias que provengan principalmente de la experiencia de trabajo, a través de reuniones formales, a realizarse todos los días martes. Durante estos encuentros, además, se realizarán reconocimientos a los trabajadores de buen desempeño, con el fin de motivarlos para que se sientan parte integral de la organización.

Asimismo, se celebrarán los cumpleaños de cada trabajador con una actividad informal en una hora de receso dentro de las horas de trabajo.

También se realizarán actividades informales fuera del horario de trabajo para compartir con las familias de los trabajadores, como en las fechas previas a las festividades de Navidad y Año Nuevo. Además, se les entregará a los trabajadores dos aguinaldos por un monto de \$60.000 cada uno, durante los meses de Septiembre y Diciembre, con motivo de las Fiestas Patrias y las celebraciones de fin de año.

Por otro lado, se exhibirá un Mural de Valores Compartidos en la recepción del recinto que contendrá las aspiraciones y conceptos de valor con la que los colaboradores se sienten

identificados y entusiasmados para presentarse cada día a trabajar. Estos elementos podrán ser palabras o frases, fotografías de familiares o amigos, además de logros o sueños por cumplir. Las medidas a realizar permitirán crear un ambiente laboral favorable y óptimo para el desarrollo de las actividades diarias de trabajo.

Tabla 5.4. Proyecto de motivación

Proyecto de Motivación	
Detalle	Costo anual
Commemoración colaboradores	\$ 130.000
Actividad a final de año	\$ 750.000
TOTAL	\$ 880.000

Fuente: Elaboración Propia.

5.2.4. Políticas de Remuneraciones y Compensaciones

La política de la empresa para determinar los sueldos brutos de los trabajadores será en base al Método de Evaluación por Puntos, que permite una evaluación de las competencias y responsabilidades percibidas que serán reconocidas con la retribución remunerativa correspondiente.

5.2.4.1. Método de Evaluación por puntos

Los criterios de valoración de cargos estarán alineados con los fundamentos de la economía naranja.

Los siguientes factores serán estimados con una puntuación y ponderación. Las puntuaciones se encuentran en una escala de 1 a 10, en cual el 1 representa cuando son menores los requerimientos para desempeñar un cargo y 10 necesita para cuando se necesita una alta especialización técnica en el área. Además esta escala se subdivide en tres secciones que funcionarán como orientación para valorar los desempeños requeridos de un puesto.

- Puntuación 1 a 3: Requerimientos técnicos del área.
- Puntuación 4 a 6: Requerimientos avanzados de tareas complejas.

- Puntuación 7 a 10: Requerimientos especializados y validados con experiencia reconocida para llevar a cabo tareas de alta complejidad y compromiso empresarial.

En cuanto a las ponderaciones, se usarán porcentajes que demuestren el grado de relevancia del cargo para el funcionamiento de la empresa.

El análisis en profundidad de la puntuación y ponderación de los puestos de trabajo se encuentran en el Anexo 31.

Tabla 5.5. Puntuación y ponderación de puestos de trabajo

Puntuación de Puestos de Trabajo								
Puestos de Trabajo	Conocimiento			Responsabilidad		Dificultad del Cargo		Total Puntaje
	Nivel Educativo	Experiencia	Capacidad de Gestión	Uso de Equipos y Materiales	Trato de Personal	Esfuerzo Físico	Proactividad	
Ponderación	15%	15%	25%	10%	15%	10%	10%	100%
Gerente General	1,2	1,2	2,5	0,4	1,05	0,3	1	7,65
Encargado de Finanzas	0,9	1,05	2	0,2	0,15	0,1	0,8	5,2
Ejecutivo de Ventas	0,6	0,9	1,25	0,1	0,15	0,1	0,5	3,6
Operarios de Distribución	0,3	0,45	0,5	0,8	0	0,5	0,1	2,65
Encargado de Recursos Humanos	0,6	0,75	1,25	0,2	1,5	0,1	0,3	4,7
Jefe de Operaciones	1,05	1,05	2	0,3	0,45	0,2	0,8	5,85
Técnico de Alimentos	0,9	0,9	0,75	0,2	0,15	0,2	0,5	3,6
Bodeguero	0,3	0,3	0,75	0,5	0	0,3	0,1	2,25
Ayudantes de Bodega	0,15	0,15	0,25	0,6	0	0,5	0,1	1,75
Operadores de Planta	0,15	0	0,25	0,8	0	0,7	0,1	2
Operadores de llenado y empaque	0,15	0	0,25	0,7	0	0,6	0,1	1,8
Secretaría	0,45	0,45	1,25	0,2	0	0,1	0,6	3,05

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar, cada puntuación conlleva una correspondiente ponderación que permite establecer el grado de importancia del cargo para la organización, valorizando aspectos trascendentales de acuerdo a las responsabilidades y competencias requeridas.

Este análisis previo da lugar al cálculo de los sueldos base o brutos de cada trabajador. Considerando el ingreso mínimo mensual vigente desde el 1 de Septiembre de \$288.000 según la ley N°21.112, se procede a establecer los sueldos multiplicando esta cifra con cada ponderación resultante.

En la siguiente tabla se encuentran los sueldos brutos por cada puesto.

Tabla 5.6. Sueldos Brutos por puesto de trabajo

Puestos de Trabajo	Total Puntaje	Ingreso Mínimo Mensual	Sueldo Base
Gerente General	7,65	\$ 288.000	\$ 2.203.200
Encargado de Finanzas	5,2	\$ 288.000	\$ 1.497.600
Ejecutivo de Ventas	3,6	\$ 288.000	\$ 1.036.800
Operarios de Distribución	2,65	\$ 288.000	\$ 763.200
Encargado de Recursos Humanos	4,7	\$ 288.000	\$ 1.353.600
Jefe de Operaciones	5,85	\$ 288.000	\$ 1.684.800
Técnico de Alimentos	3,6	\$ 288.000	\$ 1.036.800
Bodeguero	2,25	\$ 288.000	\$ 648.000
Ayudantes de Bodega	1,75	\$ 288.000	\$ 504.000
Operadores de Planta	2	\$ 288.000	\$ 576.000
Operadores de llenado y empaque	1,8	\$ 288.000	\$ 518.400
Secretaría	3,05	\$ 288.000	\$ 878.400

Fuente: Elaboración Propia

5.2.4.2. Remuneraciones y Compensaciones

De acuerdo al Código del Trabajo, se entiende por remuneraciones a la retribución de prestaciones de servicios realizados por el trabajador. En la empresa solo se trabajará con colaboradores dependientes bajo contrato indefinido que tienen el derecho de recibir un sueldo, aun cuando estos se vean impedido por situaciones externas.

La remuneración imponible se compone por:

- El sueldo base; que se encuentra consensuado en el contrato de cada colaborador por las horas de servicios prestadas.

- Las gratificaciones legales; que corresponden a un beneficio al sueldo del trabajador establecido ya sea por el pago del 30% de la utilidad líquida anual, o por el devengado del 25% del sueldo bruto con un tope máximo de 4,75 ingresos mínimos mensuales.
- Las horas extras; equivalen a un pago de un 50% por las horas que superen las 45 horas semanales legales.
- Otras remuneraciones; estas corresponden a otras cantidades que forman parte de la remuneración como la asignación de colación de carácter imponible.

Además, se deben considerar los descuentos legales, por pagos como:

- Retención previsional AFP; correspondiente al Fondo de Pensiones con una tasa del 10%, además de la cotización de la AFP Modelo con una comisión del 0,77% sobre la remuneración imponible.
- Pago por concepto de salud; correspondiente al Fondo de Salud FONASA con un recargo del 7% de la remuneración imponible con un tope del 7% de 78,3 UF de \$27.529,14 (29 de Noviembre de 2018).
- Seguro de Cesantía; aunque la empresa debe velar por un porcentaje de 2,4%, solo un 0,6% es atribuible a la remuneración de los trabajadores.
- Impuesto de Segunda Categoría; por último este descuento depende del nivel de la base imponible y su clasificación en tramos que dispone el SII.

Cabe consignar que existen algunos descuentos voluntarios como anticipos de sueldos, o aportes de bienestar que CHARKEN no estimará como pertinentes. Los cálculos correspondientes de las remuneraciones y compensaciones están detallados en los Anexos 32 y 33.

Por otro lado, la entidad debe asumir costos que no son cargados a los trabajadores que involucra el concepto de remuneraciones y que se detalla en el Anexo 34:

- El Aporte Patronal; alineado con la ley N° 16.744, dispone de una cotización básica sobre la remuneración imponible de 0,93% con una tasa adicional diferenciada por actividad (entre 0,0% y un 3,4%). De acuerdo a la clasificación de actividades del Instituto de Seguridad Laboral (ISL) CHARKEN como nueva empresa se encuentra en

la categoría de Elaboración de productos ahumados, salados, deshidratados y otros procesos similares con una tasa de 2,55%. La afiliación es con la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS).

- Seguro de Cesantía; equivalente al 2,4% de la remuneración imponible.

Tabla 5.7. Sueldo líquido por puesto de trabajo

Sueldos Líquidos Trabajadores													
Detalle	Gerente General	Encargado de Finanzas	Ejecutivo de Ventas	Operarios de Distribución	Encargado de Recursos Humanos	Jefe de Operaciones	Técnico de Alimentos	Bodeguero	Ayudantes de Bodega	Operadores de Planta	Operadores de llenado y empaque	Secretaría	TOTAL
Sueldo Base	\$ 2.203.200	\$ 1.497.600	\$ 1.036.800	\$ 763.200	\$ 1.353.600	\$ 1.684.800	\$ 1.036.800	\$ 648.000	\$ 504.000	\$ 576.000	\$ 518.400	\$ 878.400	\$ 12.700.800
Sobresueldo (Horas Extras)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gratificaciones (Mín 25% o 4,75 IMM)	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 1.368.000
Asignación de Colación Imponible	\$ 43.800	\$ 43.800	\$ 43.800	\$ 43.800	\$ 43.800	\$ 43.800	\$ 43.800	\$ 43.800	\$ 43.800	\$ 43.800	\$ 43.800	\$ 43.800	\$ 525.600
Remuneración Imponible	\$ 2.361.000	\$ 1.655.400	\$ 1.194.600	\$ 921.000	\$ 1.511.400	\$ 1.842.600	\$ 1.194.600	\$ 805.800	\$ 661.800	\$ 733.800	\$ 676.200	\$ 1.036.200	\$ 14.594.400
Asignación de Colación No Imponible	\$ 36.200	\$ 36.200	\$ 36.200	\$ 36.200	\$ 36.200	\$ 36.200	\$ 36.200	\$ 36.200	\$ 36.200	\$ 36.200	\$ 36.200	\$ 36.200	\$ 434.400
TOTAL HABERES	\$ 2.397.200	\$ 1.691.600	\$ 1.230.800	\$ 957.200	\$ 1.547.600	\$ 1.878.800	\$ 1.230.800	\$ 842.000	\$ 698.000	\$ 770.000	\$ 712.400	\$ 1.072.400	\$ 15.028.800
Retención Previsional AFP (10%)	\$ 236.100	\$ 165.540	\$ 119.460	\$ 92.100	\$ 151.140	\$ 184.260	\$ 119.460	\$ 80.580	\$ 66.180	\$ 73.380	\$ 67.620	\$ 103.620	\$ 1.459.440
Comisión AFP Modelo (0,77%)	\$ 18.180	\$ 12.747	\$ 9.198	\$ 7.092	\$ 11.638	\$ 14.188	\$ 9.198	\$ 6.205	\$ 5.096	\$ 5.650	\$ 5.207	\$ 7.979	\$ 112.377
Retención FONASA (Mín 7% o 78,3 UF)	\$ 150.887	\$ 115.878	\$ 83.622	\$ 64.470	\$ 105.798	\$ 128.982	\$ 83.622	\$ 56.406	\$ 46.326	\$ 51.366	\$ 47.334	\$ 72.534	\$ 1.007.225
Seguro de Cesantía (0,6%)	\$ 14.166	\$ 9.932	\$ 7.168	\$ 5.526	\$ 9.068	\$ 11.056	\$ 7.168	\$ 4.835	\$ 3.971	\$ 4.403	\$ 4.057	\$ 6.217	\$ 87.566
Total Descuentos Previsionales	\$ 419.333	\$ 304.097	\$ 219.448	\$ 169.188	\$ 277.644	\$ 338.486	\$ 219.448	\$ 148.025	\$ 121.573	\$ 134.799	\$ 124.218	\$ 190.350	\$ 2.666.608
REMUNERACIÓN TRIBUTABLE	\$ 1.941.667	\$ 1.351.303	\$ 975.152	\$ 751.812	\$ 1.233.756	\$ 1.504.114	\$ 975.152	\$ 657.775	\$ 540.227	\$ 599.001	\$ 551.982	\$ 845.850	\$ 11.927.792
Impuesto Único Segunda Categoría	\$ 71.535	\$ 28.046	\$ 13.000	\$ 4.066	\$ 23.344	\$ 36.531	\$ 13.000	\$ 305	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.828	\$ 197.653
REMUNERACIÓN MENSUAL	\$ 1.906.332	\$ 1.359.457	\$ 998.352	\$ 783.946	\$ 1.246.612	\$ 1.503.784	\$ 998.352	\$ 693.670	\$ 576.427	\$ 635.201	\$ 588.182	\$ 874.222	\$ 12.164.539
Dotación de Personal	1	1	1	4	1	1	1	1	2	7	3	1	24
Total Descuentos Previsionales Mensuales	\$ 419.333	\$ 304.097	\$ 219.448	\$ 676.751	\$ 277.644	\$ 338.486	\$ 219.448	\$ 148.025	\$ 243.145	\$ 943.593	\$ 372.654	\$ 190.350	\$ 4.352.974
Total Descuentos Previsionales Anuales	\$ 5.031.995	\$ 3.649.164	\$ 2.633.376	\$ 8.121.010	\$ 3.331.730	\$ 4.061.827	\$ 2.633.376	\$ 1.776.306	\$ 2.917.744	\$ 11.323.121	\$ 4.471.846	\$ 2.284.199	\$ 52.235.694
Total Impuesto Segunda Categoría Mes	\$ 71.535	\$ 28.046	\$ 13.000	\$ 16.264	\$ 23.344	\$ 36.531	\$ 13.000	\$ 305	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.828	\$ 209.851
Total Impuesto Segunda Categoría Anual	\$ 858.420	\$ 336.549	\$ 155.996	\$ 195.172	\$ 280.126	\$ 438.369	\$ 155.996	\$ 3.655	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 93.931	\$ 2.518.214
REMUNERACIÓN TOTAL MENSUAL	\$ 1.906.332	\$ 1.359.457	\$ 998.352	\$ 3.135.785	\$ 1.246.612	\$ 1.503.784	\$ 998.352	\$ 693.670	\$ 1.152.855	\$ 4.446.407	\$ 1.764.546	\$ 874.222	\$ 20.080.374
REMUNERACIÓN TOTAL ANUAL	\$ 22.875.985	\$ 16.313.488	\$ 11.980.228	\$ 37.629.418	\$ 14.959.344	\$ 18.045.404	\$ 11.980.228	\$ 8.324.040	\$ 13.834.256	\$ 53.356.879	\$ 21.174.554	\$ 10.490.669	\$ 240.964.492

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, se tienen en consideración una asignación por colación mensual y el pago de aguinaldos correspondientes a las festividades de fiestas patrias y año nuevo; a cada trabajador se le proporcionará una colación de \$80.000, el cual solo \$36.200 corresponderá a una asignación no imponible, de acuerdo a la Dirección del Trabajo, mientras que los restantes \$43.800 si se tratarán como imponibles. En cuanto a los aguinaldos, se beneficiará a cada trabajador con \$120.000 para ambas festividades. El detalle de estas asignaciones se encuentra en el Anexo 35.

Por su parte, el documento que certifica la entrega del sueldo líquido a cada trabajador está en el Anexo 36. El presupuesto de remuneraciones, considerando los descuentos legales, el impuesto de segunda categoría y aportes adicionales, es el siguiente:

Tabla 5.8. Remuneraciones

Presupuesto de Remuneraciones						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones Líquidas		\$ 240.964.492	\$ 240.964.492	\$ 240.964.492	\$ 240.964.492	\$ 240.964.492
Descuentos Previsionales		\$ 52.235.694	\$ 52.235.694	\$ 52.235.694	\$ 52.235.694	\$ 52.235.694
Impuesto Único 2 ^{da} Categoría		\$ 2.518.214	\$ 2.518.214	\$ 2.518.214	\$ 2.518.214	\$ 2.518.214
Aportes Adicionales		\$ 21.140.196	\$ 21.140.196	\$ 21.140.196	\$ 21.140.196	\$ 21.140.196
TOTAL REMUNERACIONES		\$ 316.858.596	\$ 316.858.596	\$ 316.858.596	\$ 316.858.596	\$ 316.858.596

Fuente: Elaboración Propia.

5.2.5. Evaluación del Personal

Para corroborar que las actividades laborales se hayan realizados de acuerdo a los requerimientos de los cargos alineados con CHARKEN, se aplicarán mediciones del desempeño que apuntan a mejorar los procesos productivos críticos, atender los factores influyentes que interfieren en los mismos y reconocer las competencias de los trabajadores en un contexto individual y colectivo.

La evaluación de desempeño explicará tanto el reconocimiento de los esfuerzos satisfactoriamente efectuados como los rendimientos que necesitan ser reforzados; por consiguiente, el seguimiento de las metas pactadas se realizará con la Evaluación Participativa por Objetivos.

5.2.5.1. Evaluación Participativa por Objetivos

Este proceso será llevado a cabo por el Gerente General durante el primer año y con una frecuencia semestral, ya que es el individuo más pertinente para evaluar las competencias y el desempeño de los colaboradores, por estar más familiarizado con los objetivos de la empresa. A partir del segundo año, esta labor recaerá en el Encargado de RR.HH.

Al respecto, los resultados obtenidos estarán sólo en conocimiento del Gerente General, el Encargado de RR.HH. y el trabajador evaluado, con el fin de mantener una relación laboral directa e íntegra con los involucrados, además de brindar una retroalimentación apropiada y

personal. Por otro lado, esta información proporcionará el respaldo de las decisiones correctivas que la administración de CHARKEN estime conveniente para la gestión de la dotación de personal.

La Evaluación Participativa por Objetivos de la empresa, constará de lo siguiente:

- Declaración de objetivos consensuados a evaluar; realizado por el Gerente General o el Encargado de Recursos Humanos, junto con el trabajador involucrado y el supervisor directo correspondiente. Estos objetivos representarán la base de los criterios de evaluación.

Los criterios de desempeño serán los siguientes:

Tabla 5.9. Criterios de evaluación de desempeño

Criterios de evaluación	Ponderación (%)
Logro de los objetivos	40%
Compromiso laboral	25%
Iniciativa / Liderazgo	20%
Trabajo en equipo y cooperación	10%
Mejora sobre la retroalimentación previa	5%

Fuente: Elaboración Propia

El puntaje asignado a los criterios de evaluación se encuentra en una escala de 1 a 5.

Tabla 5.10. Puntaje evaluación de desempeño

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración Propia.

La suma de los promedios de cada criterio mostrará la calificación final del proceso de evaluación cuantificado en la siguiente tabla:

Tabla 5.11. Ponderación evaluación de desempeño

Calificación Final	Total Promedio Ponderado Asignado
Excelente	Desde 15,3 hasta 19 puntos.
Muy satisfactorio	Desde 11,5 hasta 15,2 puntos.
Aceptable	Desde 7,7 hasta 11,4 puntos.
Insuficiente	Desde 3,8 hasta 7,6 puntos.

Fuente: Elaboración Propia.

El documento de evaluación que se utilizará se encuentra en el Anexo 37.

5.2.5.2. Interpretación de Resultados de la Evaluación de Personal

Los resultados de la evaluación de personal serán analizados por el Gerente General y el Encargado de Recursos Humanos. Si estos son positivos, se incentivará el esfuerzo del trabajador, mientras que si son negativos se enviará a los trabajadores a capacitaciones y asesorías que le permitan mejorar su desempeño laboral, lo que será medido y corroborado en la siguiente evaluación. Si los trabajadores continúan con desempeños bajos, el Gerente General tendrá la información pertinente para tomar la decisión de mantener o despedir al involucrado.

5.3. Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto de Recursos Humanos para los primeros 5 años de funcionamiento es el siguiente. Los detalles para cada uno de los componentes del presupuesto se encuentran en los Anexos 32, 33, 34 y 35.

Tabla 3. Presupuesto Recursos Humanos

Presupuesto de Recursos Humanos						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones		\$ 316.858.596	\$ 316.858.596	\$ 316.858.596	\$ 316.858.596	\$ 316.858.596
Bonos		\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000
Reclutamiento	\$ 2.696.576					
Capacitaciones	\$ 1.023.400	\$ 511.700	\$ 511.700	\$ 511.700	\$ 511.700	\$ 511.700
Proyecto de Motivación		\$ 880.000	\$ 880.000	\$ 880.000	\$ 880.000	\$ 880.000
Servicios Externos		\$ 7.159.664	\$ 7.159.664	\$ 7.159.664	\$ 7.159.664	\$ 7.159.664
TOTAL	\$ 4.232.326	\$ 329.650.296	\$ 329.650.296	\$ 329.650.296	\$ 329.650.296	\$ 329.650.296

Fuente: Elaboración Propia.

6. ASPECTOS LEGALES

6.0. OBJETIVOS ASPECTOS LEGALES

- Establecer las bases legales de la legislación chilena para la constitución de la empresa.
- Identificar las posibles implicancias económicas de las regulaciones necesarias.
- Determinar las leyes vigentes necesarias para el funcionamiento de toda la operación de la empresa.

6.1. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

CHARKEN, se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), de esta forma, la responsabilidad de los socios estará limitada al monto de sus respectivos aportes. En consecuencia, no responden personalmente por las deudas de la sociedad.

Esta SRL será constituida siguiendo todas las formalidades establecidas por la ley, esto es, por escritura pública, conformando así el pacto social que contiene el acuerdo de los socios respecto del contrato de sociedad. Posteriormente, un extracto de la escritura pública, autorizada ante notario público, será inscrita en el Registro de Comercio y publicada en el Diario Oficial, dentro de los primeros 60 días desde la fecha de la escritura pública.

6.2. LEYES Y NORMAS

CHARKEN realiza actividades de distinta naturaleza, tanto como la compra de materia prima cruda, transporte y manejo de alimentos, por lo que se analizarán las leyes y normas necesarias para cada una de estas. Por otro lado, se presentan también las leyes y normas necesarias para el normal funcionamiento general de la empresa y armonía en el sector de trabajo. Estas son:

- Ley 16.744 sobre accidentes de trabajo y enfermedades.
- Ley 20.005 sobre acoso Sexual.

- Ley 19596 sobre los derechos del consumidor.
- Ley 21.063 sobre el permiso especial a trabajadores en caso de enfermedad grave de sus hijos.
- Decreto exento 698/201 Ley general de pesca y acuicultura.
- Ley 19.300 sobre el medio ambiente.
- Decreto 977/96 Reglamento sanitario de los alimentos.
- Ley 20.606 Decreto 13 sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad.
- Ley 18.290 Condiciones de los vehículos de transporte.
- Rol único tributario
- Ley 19.499 sobre las sociedades.
- Ley 824 Impuesto a la renta.
- Ley 825 Impuesto a las ventas y servicios.

(Biblioteca del Congreso Nacional, 2018)

6.2.1. Leyes y Normas Sectoriales, Regionales y Comunales

Para la construcción de la fábrica de producción y oficinas de CHARKEN, es necesario presentar una serie de permisos y certificados, los cuales son presentados a continuación.

- Certificado de informaciones previas: Indica si el lugar físico en el que se instalará el negocio es compatible con el domicilio y uso comercial que se pretende dar; también señala las posibilidades de construir o ampliar.
- Certificado municipal de zonificación: Permite conocer con anticipación si se puede desarrollar una actividad comercial en una dirección específica. Además, señala las exigencias para construir.
- Permiso de edificación: Es necesario si se requiere construir edificios u obras de urbanización.

- Recepción definitiva de obras: Permite obtener autorización para que un inmueble pueda ser usado para el destino previsto.
- Permisos sanitarios: Es obligatorio contar con la autorización de la SEREMI de salud, ya que la actividad comercial tiene que ver con la manipulación de alimentos.
- Autorización sanitaria para la disposición de residuos industriales sólidos no peligrosos (RISNP).
- Permisos para instalación de servicios básicos.
- Permiso de pavimentación.

Una vez terminada la construcción, se debe obtener la patente comercial mediante tramitación en la municipalidad de Viña del Mar. Esto requiere, a su vez, un informe previo sanitario por debida manipulación de alimentos.

6.2.2. Leyes y Normas Específicas: Ambientales, Tributarias, Comerciales, Laborales

6.2.2.1 Ambientales

CHARKEN estará sometido por la ley general de pesca y acuicultura número 18.892 donde se establecen las normas para las actividades pesqueras de procesamiento y transformación, y el almacenamiento, transporte o comercialización de recursos hidrobiológicos.

Por otro lado también estará afecto a las leyes 19.300 donde se disponen las normas para el cuidado de medio ambiente, y por los DS 594/99 sobre las condiciones sanitarias y ambientales básicas de los lugares de trabajo.

6.2.2.2. Tributarias

CHARKEN se acogerá a la Ley sobre impuesto a la Renta de 1era categoría que corresponde al 27% de las ventas realizadas en el año comercial anterior a la tributación; y a la Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios (IVA) que corresponde al 19% de las ventas realizadas.

6.2.2.3. Comerciales

Para el inicio de actividades CHARKEN, deberá efectuar las inscripciones correspondientes al Registro de Comercio y a su vez obtener las patentes comerciales en la municipalidad de Viña del Mar.

Además, el producto a comercializar estará afecto al Reglamento Sanitario de los alimentos y a la ley 20.606 sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad. Esta última establece las exigencias para los sellos de los alimentos. CHARKEN, para tener un producto libre de sellos debe cumplir con los siguientes requisitos: Calorías: <300 kcal/100g; Sodio: <500mg/100g; Azúcares: <15g/100g; Grasas saturadas: <5g/100g. (MINSAL, 2017)

Finalmente se deberá regir a la ley 19.496, conocida como Ley de Protección al Consumidor, en lo que respecta a la publicidad y los mensajes entregados.

6.2.2.4. Laborales

CHARKEN deberá cumplir de forma íntegra lo establecido en el código del trabajo y a las leyes 21.063; sobre el permiso especial a trabajadores en caso de enfermedad grave de sus hijos; ley 16.744; sobre accidentes de trabajo y enfermedades; y ley 20.005 sobre acoso sexual. Todo lo anterior para un correcto funcionamiento con nuestro recurso humano.

6.2.3. Certificaciones

- Certificado de informaciones previas.
- Certificado municipal de zonificación.
- Certificado de numeración domiciliaria municipal.
- Certificado de recepción final.
- Certificado digital.
- Certificado de pago de patentes.
- Certificado de dominio.

6.3. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Tabla 6.1. Gastos de organización y puesta en marcha

Detalle	Costo
Inscripción del terreno	\$262.200
Inicio de actividades	\$260.000
Registro de marca INAPI	\$165.090
Permiso edificación obra nueva	\$4.473.692
Patente industrial	\$6.000.000
Permisos sanitarios	\$702.000
Autorización sanitaria	\$611.700
Certificado informaciones previas	\$17.142
Certificado pago patentes	\$2.802
Total	\$12.494.626

Fuente: Elaboración propia en base a datos de chileatiende.gob.cl (2018)

7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

7.0. OBJETIVOS PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

El plan funcional de Finanzas busca asignar eficientemente los recursos de CHARKEN, alineando los presupuestos de los planes de Operación, Marketing y Recursos Humanos, con tal de mejorar las expectativas de vida del proyecto, obtener mayores niveles de rentabilidad y una optimización de su estructura de costos.

- Otorgar una estructura de financiamiento con fuentes ideales para mantener el funcionamiento operativo con un bajo costo de capital al inicio del proyecto.
- Generar flujos netos anuales positivos a partir del primer año.
- Obtener una tasa interna de retorno mayor que el costo de capital ponderado en al menos un 20%.
- Garantizar que toda inversión se financie solo con el propósito de generar flujos futuros que conlleven a un aumento de los beneficios de la empresa.

7.1. CONSTRUCCIÓN FLUJOS DE CAJA PROYECTO PURO

7.1.1. Inversión Inicial

La inversión inicial involucra a todas las inversiones que la empresa asume, tanto tangibles como intangibles.

Tabla 7.1. Inversión inicial

Inversión Inicial	
Inversiones	Total
Inversión terreno	\$429.533.000
Planta producción y bodega	\$18.694.496
Oficinas	\$2.688.756
Casino	\$879.739
Software	\$3.490.000
Certificaciones	\$8.348.200
Camiones	\$64.400.168
Gastos Admin. Y aspectos legales	\$10.499.686
Certificacion DO	\$288.960
Inversión Total Neto	\$ 538.823.006
Inversión Total Bruto	\$ 641.199.377

Fuente: Elaboración Propia.

La inversión necesaria para CHARKEN inicie sus funcionamientos asciende a una cifra de \$641.199.377. Los componentes y sus respectivas valorizaciones se encuentran desarrolladas en el plan de operaciones.

Además, se dispone de los gastos de organización y puesta en marcha que denotan la serie de funciones productivas de la empresa. Por otro lado, los aspectos legales permiten que la operación de la empresa cumpla con las estipulaciones impuestas para las nuevas empresas.

Tabla 7.2. Inversión Agregada

Inversión Agregada			
Detalle	Costo Total	Valor neto	IVA CF
Inversión Operacional	\$ 628.704.751	\$ 528.323.320	\$ 100.381.431
Gastos de Organización y Puesta en Marcha	\$ 11.566.772	\$ 9.719.976	\$ 1.846.796
Aspectos Legales	\$ 12.494.626	\$ 10.499.686	\$ 1.994.940
Capital de Trabajo	\$ 197.757.860,82	\$ 197.757.861	\$ -
TOTAL	\$ 850.524.010	\$ 746.300.843	\$ 104.223.167

Fuente: Elaboración Propia.

La inversión agregada alcanza la suma de \$850.524.010.

7.1.2. Depreciación

La depreciación tributaria para todos los activos tangibles en el período anual se realizará con el método lineal, con el valor residual igual a cero, además se ocupará la asistencia del SII para establecer la vida útil.

Tabla 7.3. Depreciaciones

Inversión Operacional					
Detalle	Costo Unitario Neto	Vida Útil (años)	Cantidad	Depreciación Unitaria	Depreciación Total
Inversión Terreno					
Construcción	\$ 155.000.000	20	1	\$ 7.750.000	\$ 7.750.000
Inversión de Oficinas					
Computadores	\$ 249.990	6	8	\$ 41.665	\$ 333.320
Sillas	\$ 19.990	5	8	\$ 3.998	\$ 31.984
Escritorio	\$ 56.990	5	8	\$ 11.398	\$ 91.184
Impresora	\$ 249.990	3	1	\$ 83.330	\$ 83.330
Telefonos	\$ 8.990	10	6	\$ 899	\$ 5.394
Reloj control asistencia	\$ 39.990	5	1	\$ 7.998	\$ 7.998
Estantes	\$ 39.990	5	6	\$ 7.998	\$ 47.988
Inversión Casino					
Comedor	\$ 99.990	5	2	\$ 19.998	\$ 39.996
Microondas	\$ 29.990	9	2	\$ 3.332	\$ 6.664
Sofá	\$ 69.990	5	2	\$ 13.998	\$ 27.996
LED TV	\$ 89.990	6	1	\$ 14.998	\$ 14.998
Comedor patio	\$ 69.990	5	1	\$ 13.998	\$ 13.998
Casilleros	\$ 239.990	4	2	\$ 59.998	\$ 119.995
Hervidor	\$ 6.990	9	1	\$ 777	\$ 777
Inversión Transporte					
Camiones	\$ 18.391.500	7	4	\$ 2.627.357	\$ 10.509.429
Camion con refrigeracion	\$ 1.535.100	10	2	\$ 153.510	\$ 307.020
Inversión Producción					
Deshidratador	\$ 3.090.000	10	4	\$ 309.000	\$ 1.236.000
Selladora	\$ 712.215	5	1	\$ 142.443	\$ 142.443
Refrigerador	\$ 1.180.361	9	4	\$ 131.151	\$ 524.605
Cadena Sumatoria	\$ 150.000	5	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Mesas de Acero Inoxidable	\$ 154.688	7	4	\$ 22.098	\$ 88.393
Recipientes Marinado	\$ 129.990	5	3	\$ 25.998	\$ 77.994
Estantes Acero	\$ 109.900	5	5	\$ 21.980	\$ 109.900
Generador de Energía	\$ 899.900	10	1	\$ 89.990	\$ 89.990
Lavaplatos	\$ 130.781	9	3	\$ 14.531	\$ 43.594
Repisas	\$ 59.990	7	8	\$ 8.570	\$ 68.560
Contenedores Residuos De Pescados	\$ 199.000	10	2	\$ 19.900	\$ 39.800
Pesas	\$ 16.862	11	2	\$ 1.533	\$ 3.066
Carro Transportador	\$ 49.990	7	2	\$ 7.141	\$ 14.283
Olla Eléctrica	\$ 58.500	7	3	\$ 8.357	\$ 25.071
Licuadaora	\$ 132.600	9	2	\$ 14.733	\$ 29.467
Insumos de Seguridad					
Extintores	\$ 49.990	20	6	\$ 2.500	\$ 14.997
Insumos de Producción					
Cuchillos	\$ 36.393	5	10	\$ 7.279	\$ 72.786
Guantes Metal	\$ 10.000	5	10	\$ 2.000	\$ 20.000
Guantes Produccion	\$ 2.390	5	28	\$ 478	\$ 13.384
Buzos	\$ 25.990	5	14	\$ 5.198	\$ 72.772
Zapatos seguridad	\$ 12.990	7	14	\$ 1.856	\$ 25.980
Cajas transporte pescado	\$ 120	3	30	\$ 40	\$ 1.200
			Total Depreciación	\$ 11.665.178	\$ 22.136.356

Fuente: Elaboración Propia

7.1.3. Determinación del capital de trabajo

Los clientes de CHARKEN serán minoristas que realizarán sus pagos a proveedores en tiempos diferenciados de 90 días, por lo que la empresa no percibirá ingresos por los primeros 3 meses, por lo que es pertinente utilizar el método del déficit máximo. Los flujos mensuales serán los siguientes:

Tabla 7.4. Déficit máximo acumulado

Capital de Trabajo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Año 1													
Total Ingresos	0	0	0	90.489.600	90.489.600	90.489.600	90.489.600	90.489.600	90.489.600	90.489.600	90.489.600	90.489.600	814.406.400
Total Egresos	-65.782.019	-65.782.019	-65.782.019	-65.782.019	-65.782.019	-65.782.019	-65.782.019	-65.782.019	-65.782.019	-65.782.019	-65.782.019	-65.782.019	-789.384.231
Resultado	-65.782.019	-65.782.019	-65.782.019	24.707.581	24.707.581	24.707.581	24.707.581	24.707.581	24.707.581	24.707.581	24.707.581	24.707.581	25.022.169
Deficit Acumulado	-65.782.019	-131.564.039	-197.346.058	-172.638.477	-147.930.896	-123.223.316	-98.515.735	-73.808.154	-49.100.573	-24.392.993	314.588	25.022.169	-1.058.965.502

Fuente: Elaboración Propia.

El punto más alto en cuanto al déficit acumulado es de \$197.346.058, por lo tanto este es el tope máximo para la aplicación del capital de trabajo

7.1.4. Costos de la operación

La empresa incurre principalmente en costos variables operacionales, costos fijos operacionales y los gastos de administración y ventas. CHARKEN cuenta con el uso de equipos deshidratadores que implican grandes gastos en electricidad, además como la empresa no establece una conexión con el consumidor final a través del proceso de ventas, no se estiman gastos de administración y ventas variables.

Tabla 7.5. Costos variables operacionales

Costos Variables Operacionales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos Producción	\$ 354.253.997	370.476.729	384.727.447	418.054.724	464.804.040
Electricidad Maquinaria	\$ 4.557.600	\$ 5.058.936	\$ 5.615.419	\$ 6.233.115	\$ 6.918.758
Total Costo Variable	\$ 358.811.597	\$ 375.535.665	\$ 390.342.866	\$ 424.287.839	\$ 471.722.798

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.6: Costos Fijos Operacionales

Costos Fijos Operacionales					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Telecomunicaciones	\$540.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000
Guardia de seguridad	\$1.483.200	\$1.483.200	\$1.483.200	\$1.483.200	\$1.483.200
Insumos producción	\$1.257.824	\$1.257.824	\$1.257.824	\$1.257.824	\$1.257.824
Insumos seguridad	\$252.050	\$252.050	\$252.050	\$252.050	\$252.050
Insumos oficina	\$352.800	\$245.000	\$245.000	\$245.000	\$245.000
Luz y agua	\$4.233.600	\$4.233.600	\$4.233.600	\$4.233.600	\$4.233.600
TOTAL	\$ 8.119.474	\$ 8.011.674	\$ 8.011.674	\$ 8.011.674	\$ 8.011.674

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.7. Gastos de administración y ventas

Gastos de Administración y Ventas					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$ 316.858.596	\$ 316.858.596	\$ 316.858.596	\$ 316.858.596	\$ 316.858.596
Bonos	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000
Capacitaciones	\$ 511.700	\$ 511.700	\$ 511.700	\$ 511.700	\$ 511.700
Proyecto de Motivación	\$ 880.000	\$ 880.000	\$ 880.000	\$ 880.000	\$ 880.000
Servicios Externos	\$ 7.159.664	\$ 7.159.664	\$ 7.159.664	\$ 7.159.664	\$ 7.159.664
Plan de Marketing	\$ 94.163.200	\$ 94.163.200	\$ 94.163.200	\$ 94.163.200	\$ 94.163.200
TOTAL	\$ 422.453.160	\$ 422.453.160	\$ 422.453.160	\$ 422.453.160	\$ 422.453.160

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.5. Flujo de caja proyecto puro para un horizonte de evaluación de 5 años

La elaboración del flujo de caja del proyecto puro se realizó en un horizonte de 5 años, en el cual se distingue los ingresos y egresos pertinentes así como los ingresos por ventas; costos variables y fijos operacionales. Se proyectan valores positivos al final de cada año, indicando que el proyecto financiado por capital propio es capaz de generar ganancias.

Tabla 7.8: Flujo de Caja Proyecto Puro

Flujos de Caja Puro						
Cantidad		452.448	502.217	557.461	618.782	686.848
Años	0	1	2	3	4	5
DETALLE						
Ingresos por Ventas		814.406.400	1.175.459.904	1.304.760.493	1.448.284.148	1.607.595.404
Costos Variables Operacionales						
Insumos Producción		-354.253.997	-370.476.729	-384.727.447	-418.054.724	-464.804.040
Electricidad Maquinaria		-4.557.600	-5.058.936	-5.615.419	-6.233.115	-6.918.758
Costos Fijos Operacionales						
Telecomunicaciones		-540.000	-540.000	-540.000	-540.000	-540.000
Guardia de seguridad		-1.483.200	-1.483.200	-1.483.200	-1.483.200	-1.483.200
Insumos producción		-1.257.824	-1.257.824	-1.257.824	-1.257.824	-1.257.824
Insumos seguridad		-252.050	-252.050	-252.050	-252.050	-252.050
Insumos oficina		-352.800	-245.000	-245.000	-245.000	-245.000
Luz y agua		-4.233.600	-4.233.600	-4.233.600	-4.233.600	-4.233.600
Gastos fijos de Admin y Ventas						
Remuneraciones		-316.858.596	-316.858.596	-316.858.596	-316.858.596	-316.858.596
Bonos		-2.880.000	-2.880.000	-2.880.000	-2.880.000	-2.880.000
Capacitaciones		-511.700	-511.700	-511.700	-511.700	-511.700
Proyecto de Motivación		-880.000	-880.000	-880.000	-880.000	-880.000
Servicios Externos		-7.159.664	-7.159.664	-7.159.664	-7.159.664	-7.159.664
Plan de Marketing		-94.163.200	-94.163.200	-94.163.200	-94.163.200	-94.163.200
Depreciación tributaria		-22.136.356	-22.136.356	-22.136.356	-22.136.356	-22.136.356
Amortización GOPM		-1.943.995	-1.943.995	-1.943.995	-1.943.995	-1.943.995
RAII		941.818	345.379.054	459.872.442	569.451.123	681.327.421
Impto renta		-235.455	-86.344.763	-114.968.111	-142.362.781	-170.331.855
RDII		706.364	259.034.290	344.904.332	427.088.342	510.995.566
Depreciación Tributaria		22.136.356	22.136.356	22.136.356	22.136.356	22.136.356
Inversiones:						
Inversión terreno	-429.533.000					
Planta producción y bodega	-18.694.496					
Oficinas	-2.688.756					
Casino	-879.739					
Software	-3.490.000					
Certificaciones	-8.348.200			-8.348.200		
Camiones	-64.400.168					
Aspectos legales	-10.499.686					
Certificaciones DO	-288.960					
GOPM	-9.719.976					
Capital de Trabajo	-197.346.058					
Valor de Recupero Proyecto						4.508.597.643
FCN	-745.889.040	22.842.719	281.170.646	358.692.487	449.224.698	5.041.729.564
VAN PP	3.001.208.076					
TIR Proyecto	60,77%					

Fuente: Elaboración Propia.

Los flujos de caja financiados y su respectivo valor económico se encuentran con mayor detalle en el anexo 43.

7.1.6. Valor recupero al final del horizonte de evaluación

El valor de recupero calculado para la empresa fue confeccionado por el método económico, que indica un valor equivalente estimado de lo que el proyecto puede generar más allá de los 5 años de evaluación.

Tabla 7.9. Valor de recuperó económico

Método Económico	
Valor De Recuperó Económico	
Flujo de Caja 5° Año	533.131.921
Depreciación anual	-22.136.356
(Flujo de Caja 5° Año - Depreciación Anual)	510.995.566
WACC	11,33%
Valor Económico	4.508.597.643

Fuente: Elaboración Propia.

7.2. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica muestra que la tasa exigida del proyecto, expresada en la tasa interna de retorno (TIR) asciende hasta un 60,77%, que resulta ser mayor al costo de capital promedio ponderado (WACC) de un 11,33%.

7.3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Tabla 7.9. Cálculo del valor de recuperó económico

Fuentes de financiamiento	Financiamiento	Ponderación	Monto	Tasa Exigida
Capital	Capital Propio	76,97%	\$ 574.075.840	12,11%
Deuda	Hipoteca	23,03%	\$ 171.813.200	11,64%
TOTAL		100%	\$ 745.889.040	11,33%

Fuente: Elaboración Propia.

El proyecto se financiará principalmente por capital propio en un 76,97% con un aporte de los socios de \$574.075.840, mientras que el resto se financiará con un crédito hipotecario a 10 años en el Banco Estado con un 23,03% de la inversión que corresponde a \$171.813.200.

7.4. COSTO CAPITAL

Tabla 7.10. Cálculo de la Tasa Patrimonio con CAPM

IPSA	7,79%
Bono libre de riesgo Chile	4,40%
BETA	0,68
Bono libre de riesgo EEUU 10 años	2,99%
EMBI	1,41%
CAPM Tasa de Patrimonio	8,11%
Más un 4% por riesgo	12,11%

7.5. EVALUACIÓN FINANCIERA

El VAN de CHARKEN en el horizonte de 5 años de evaluación alcanza una cifra de \$3.001.208.076, con un margen de ganancia bastante mayor por sobre el costo de capital.

Tabla 7.11. Flujos de caja, VAN, TIR Y Ko

Año	FCPP
0	-745.889.040
1	22.842.719
2	281.170.646
3	358.692.487
4	449.224.698
5	5.041.729.564
VAN	3.001.208.076
TIR	60,77%
Ko	11,33%

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de sensibilidad en las variables de precio de venta y de las unidades de venta; junto con el análisis de riesgo (Ver anexos 44 y 45).

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis del plan estratégico y de las distintas áreas funcionales de la organización, el proyecto de CHARKEN resultó ser un emprendimiento con altos niveles de rentabilidad, lo que implica no sólo un beneficio económico para los inversionistas, sino que también un gran aporte a la población chilena en general, ayudando a satisfacer sus

necesidades de una alimentación nutritiva y saludable. Asimismo, promueve el consumo de pescados y mariscos chilenos, además de la pesca artesanal y la cultura regional.

La evaluación del proyecto para sus primeros 5 años de funcionamiento determinó una tasa interna de retorno de 60,77%, superando ampliamente a la tasa de costo de capital del 11,33%, validando la aceptación del emprendimiento desde el punto de vista económico y financiero. Además, CHARKEN es un claro generador de beneficios ya que su valor actual neto asciende a \$3.001.208.076.

En este sentido, la viabilidad del proyecto demuestra que si se reúnen condiciones favorables, la creación de una empresa productora de charqui de pescado saludable a una escala industrial tiene grandes oportunidades de impulsar el consumo nacional de productos del mar, tan bajo en comparación con el resto del mundo.

9. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- AIM. (2018). Obtenido de http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/AIM_inserito_hojas-en-alta.pdf
- Baker McKenzie. (2018). Obtenido de <https://www.bakermckenzie.com/es/newsroom/2018/01/latin-america-m-a-opportunities>
- Banco Central. (2018). Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/mercados/2018/10/10/expertos-no-tan-optimistas-mantienen-en-4-prevision-de-crecimiento-de-chile-para-2018/>
- Banco Central. (2018). Obtenido de https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_TC1
- Banco Mundial. (2018). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/chile>
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2018). *Ley Chile*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=11243>
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2018). *Ley Chile*. Obtenido de <https://www.leychile.cl>
- Casen. (2017). Obtenido de <https://www.latercera.com/nacional/noticia/casen-2017-reduccion-la-pobreza-se-estanca-primera-vez-desde-iniciada-la-medicion/289206/>
- Chile Saludable. (2016). Obtenido de <https://fch.cl/wp-content/uploads/2016/12/CHILE-SALUDABLE-2016-b.pdf>
- CNC. (2018). Obtenido de <https://www.cnc.cl/ventas-online-crecieron-329-el-segundo-semester-2017/>
- Coexca S.A. (2018). Obtenido de <https://www.pressreader.com/chile/agrocentro/20180507/281569471358937>
- Cornell University. (2018). Obtenido de <http://www.aqua.cl/2018/07/10/chile-lidera-ranking-innovacion-paises-america-latina/>
- estadísticas, I. n. (s.f.). Obtenido de WWW. INE.CL
- Euromonitor. (2018). Obtenido de <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Financial Red México. (2018). Obtenido de <http://salariominimo.com.mx/comparativa-salario-minimo-latinoamerica/>
- Forbes. (2014). Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2014/03/26/7-reasons-why-your-business-should-invest-in-seo/#91803452563e>
- INE. (2017). Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2017/12/22/888510/El-nuevo-mapa-de-la-poblacion-en-Chile-Revista-los-datos-del-Censo-comuna-por-comuna.html>
- INE. (2017). Obtenido de WWW. INE.CL
- INE. (2017). Obtenido de <http://www.censo2017.cl/>

INE. (2018). Obtenido de <http://www.pulso.cl/economia-dinero/chile-cierra-2017-segundo-pais-la-region-la-menor-inflacion/>

INE. (2018). Obtenido de <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2018/08/31/tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-del-trimestre-mayo-julio-2018-lleg%C3%B3-a-7-3-y-los-ocupados-aumentaron-1-4-en-doce-meses-en-el-per%C3%ADodo>

INE. (2018). Obtenido de <http://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2017/compendio-estadistico-2017.pdf?sfvrsn=4>

INE. (2018). Obtenido de <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2018/02/02/ine-publica-%C3%ADndice-de-actividad-del-comercio-e-%C3%ADndice-de-ventas-de-supermercados-per%C3%ADodo-diciembre-2017>

Mimoilus. (2017). Obtenido de <https://www.mimoilus.com/como-utilizar-psicologia-color-beneficio-tu-marca/>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2017). Obtenido de <http://blog.investchile.gob.cl/bloges/creacion-de-empresas-aumento-en-chile>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2018). Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/category/estudios-encuestas/registro-de-empresas-y-sociedades>

Ministerio de Salud. (s.f.). Obtenido de <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2018/01/Manual-Etiquetado-Nutricional-Ed.-Minsal-2017v2.pdf>

Ministerio de Salud. (2017). Obtenido de <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2018/01/Manual-Etiquetado-Nutricional-Ed.-Minsal-2017v2.pdf>

Minsal. (2017). Obtenido de <http://www.subpesca.cl/sitioprensa/614/w3-article-97628.html>

MINSAL. (2017). *MINSAL.CL*. Obtenido de https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/04/DECRETO_977_96_actualizado_a-octubre-2016.pdf

Municipalidad de Viña del Mar. (s.f.). Obtenido de <https://www.vinadelmarchile.cl/seccion/144/plan-regulador-aplicacion-normas-urbanisticas-art-59-1guc.html>

Municipalidad de Viña del Mar. (2018). Obtenido de <https://www.vinadelmarchile.cl/seccion/144/plan-regulador-aplicacion-normas-urbanisticas-art-59-1guc.html>

nacional, B. d. (s.f.). *Ley Chile*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=11243>

Nielsen. (2017). Obtenido de <https://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2017/8-de-cada-10-chilenos-estan-total-o-parcialmente-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-premium-con-altos-estandares-de-calidad.html>

OMS. (2017). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44128848>

Sernapesca. (2018). Obtenido de http://www.sernapesca.cl/sites/default/files/subsector_artesanal_2017_0.pdf

Subpesca. (2017). Obtenido de <http://www.subpesca.cl/sitioprensa/614/w3-article-97628.html>

Tapinfluence. (2017). Obtenido de http://pages.tapinfluence.com/hubfs/151007_The_Future_of_Influencer_Marketing.pdf

Universidad del Bío-Bío. (2017). Obtenido de <https://www.latercera.com/noticia/chilenos-gastan-mas-dinero-bebidas-pescados-legumbres-frutas/>

Uruguay XXI. (2017). Obtenido de <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/chile/>

We Are Social. (2018). Obtenido de <https://marketing4ecommerce.cl/estudio-de-interaccion-digital-en-chile/>

10. ANEXOS

Anexo 1: Oferta de charqui en los supermercados chilenos.



Charqui de equino
El Arriero (70g)



Charqui de vacuno
El Arriero (70g)



Charqui de salame
El Arriero (70g)



Charqui de posta negra
Las Cardas (105g)



Charqui de equino
Sabu (80g)



Charqui de vacuno
Sabu (80g)



Charqui de equino
Sabu (40g)



Charqui de vacuno
Las Cardas (50g)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Resumen Consumo de productos del mar

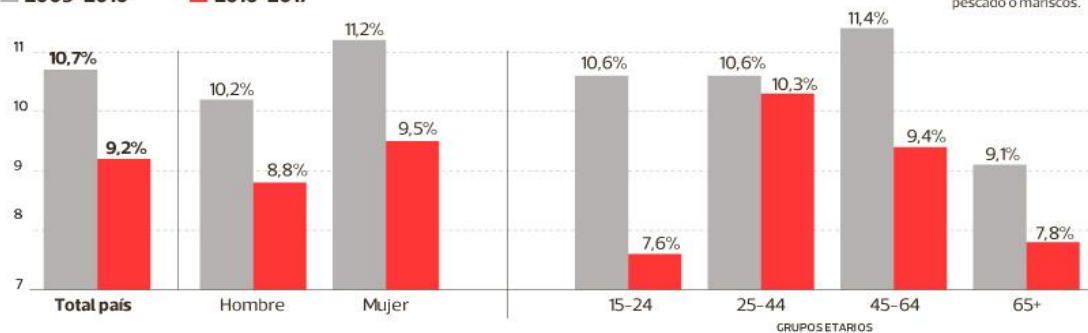
CONSUMO DE PRODUCTOS DEL MAR

Estudios revelan que consumo de pescados está disminuyendo en el país.

Cumplimiento de consumo según Encuesta Nacional de Salud 2016-2017*

¿Con qué frecuencia come pescado o mariscos (cualquier tipo de preparación o presentación)?

■ 2009-2010 ■ 2016-2017

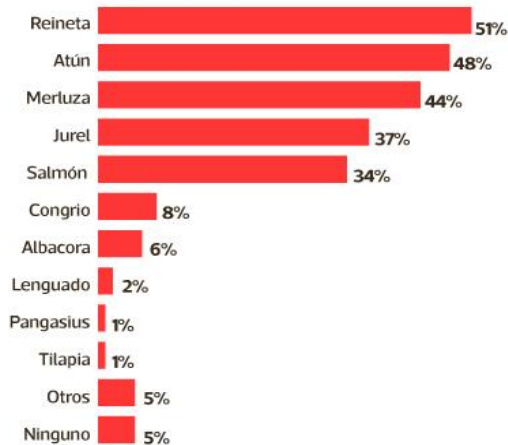


(*) Se entiende por "cumplimiento de las guías alimentarias" al individuo que declara consumir al menos 2 veces a la semana pescado o mariscos.

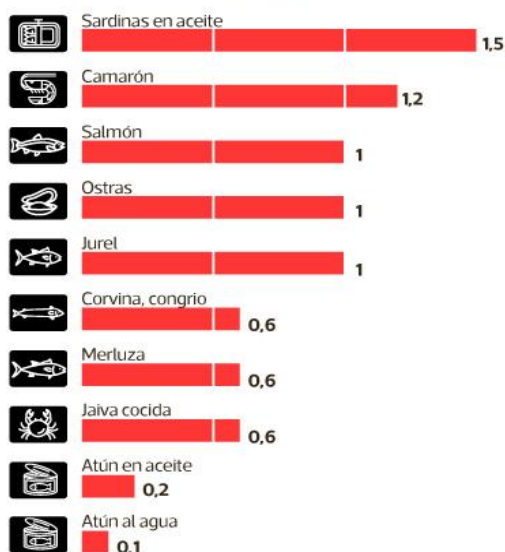
Perfil del chileno que consume pescado según Estudio Chile Saludable 2016



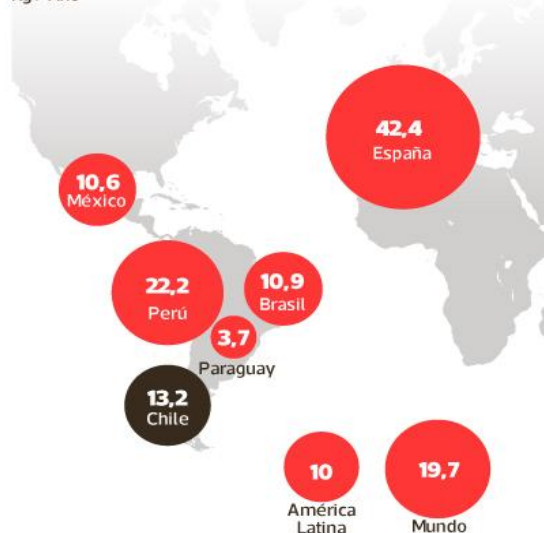
Pescados más preferidos



Contenido de ácidos grasos omega 3 (En 100 gramos de parte comestible)



Consumo per cápita en 2013 (Kg / Año)



Fuente: Fundación Chile (2016).

Anexo 3. Población: por sexo y regiones

Región	Población total	Hombres	Mujeres	Porcentaje hombres (%)	Porcentaje mujeres (%)	Índice de Masculinidad
País	17.574.003	8.601.989	8.972.014	48,9	51,1	95,9
Arica y Parinacota	226.068	112.581	113.487	49,8	50,2	99,2
Tarapacá	330.558	167.793	162.765	50,8	49,2	103,1
Antofagasta	607.534	315.014	292.520	51,9	48,1	107,7
Atacama	286.168	144.420	141.748	50,5	49,5	101,9
Coquimbo	757.586	368.774	388.812	48,7	51,3	94,8
Valparaíso	1.815.902	880.215	935.687	48,5	51,5	94,1
Metropolitana	7.112.808	3.462.267	3.650.541	48,7	51,3	94,8
O'Higgins	914.555	453.710	460.845	49,6	50,4	98,5
Maule	1.044.950	511.624	533.326	49,0	51,0	95,9
Ñuble	480.609	232.587	248.022	48,4	51,6	93,8
Biobío	1.556.805	750.730	806.075	48,3	51,7	93,3
La Araucanía	957.224	465.131	492.093	48,6	51,4	94,5
Los Ríos	384.837	188.847	195.990	49,1	50,9	96,4
Los Lagos	828.708	409.400	419.308	49,4	50,6	97,6
Aysén	103.158	53.647	49.511	52,0	48,0	108,4
Magallanes	166.533	85.249	81.284	51,2	48,8	104,9

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2017).

Anexo 4. Población: por rango etario y sexo Región Metropolitana.

Región Metropolitana			
Edad	Hombres	Mujeres	F%
0-4	238201	229442	6,57%
5-9	240355	229434	6,60%
10-14	224641	215653	6,19%
15-19	249896	243028	6,93%
20-24	303741	291980	8,38%
25-29	327536	315326	9,04%
30-34	283181	276142	7,86%
35-39	252239	254889	7,13%
40-44	239320	249303	6,87%

45-49	222400	240474	6,51%
50-54	221531	249347	6,62%
55-59	194595	224253	5,89%
60-64	150078	178446	4,62%
65-69	112259	138605	3,53%
70-74	85486	112112	2,78%
75-79	55413	80983	1,92%
80-84	33394	57142	1,27%
85-89	19326	40589	0,84%
90-94	6550	17063	0,33%
95-99	1505	4979	0,09%
100+	620	1351	0,03%
Total	3462267	3650541	7112808

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Población: por rango etario y sexo Región de Valparaíso.

V Región de Valparaíso			
Edad	Hombres	Mujeres	F%
0-4	58329	56119	6,30%
5-9	60404	58004	6,52%
10-14	57726	55549	6,24%
15-19	66653	63341	7,16%
20-24	74530	71009	8,01%
25-29	72936	71593	7,96%
30-34	62078	63243	6,90%
35-39	57166	59685	6,43%
40-44	55643	59842	6,36%
45-49	53904	58935	6,21%
50-54	58175	64811	6,77%

55-59	53315	60877	6,29%
60-64	44002	50920	5,23%
65-69	35304	41186	4,21%
70-74	28487	35066	3,50%
75-79	19189	26130	2,50%
80-84	12360	18930	1,72%
85-89	7135	13188	1,12%
90-94	2200	5381	0,42%
95-99	501	1483	0,11%
100+	178	395	0,03%
Total	880215	935687	1815902

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Estratificación Socioeconómica por regiones

REGIÓN	E	D	C3	C2	C1b	C1a	AB	total
Arica y Parinacota (XV)	8,7	38,4	27,8	12	7	5,7	0,5	100
Tarapacá (I)	7,8	32,2	30,4	12,4	7,8	7,5	1,9	100
Antofagasta (II)	4,8	25,7	35,7	19	7,6	6,2	0,9	100
Atacama (III)	7,5	35,1	35	12,3	6,3	3,3	0,6	100
Coquimbo (IV)	15	42,2	24	9,5	4,7	4,3	0,2	100
Valparaíso (V)	11,3	38,3	26,1	12,1	6,5	5	0,7	100
Metropolitana (XIII)	7,9	31,3	27,3	14,1	7,9	8,8	2,8	100
O'Higgins (VI)	17,7	41,4	24	8,6	4,2	3,8	0,2	100
Maule (VII)	22	45,7	19	7,3	3,3	2,2	0,5	100
Biobío (VIII)	18,5	42,9	21	8	5,4	3,7	0,5	100
Araucanía (IX)	23,3	43,8	18,5	6,7	4,4	2,9	0,3	100
Los Ríos (XIV)	18,4	39,1	22,4	9	5,4	5,2	0,6	100
Los Lagos (X)	16,3	45,5	22,6	8,1	4,2	3,1	0,3	100
Aysén (XI)	7,1	37	27,1	12,7	7,2	8	0,8	100
Magallanes y Antártica (XII)	4,4	26,9	36,8	16,6	8,6	5,9	0,8	100

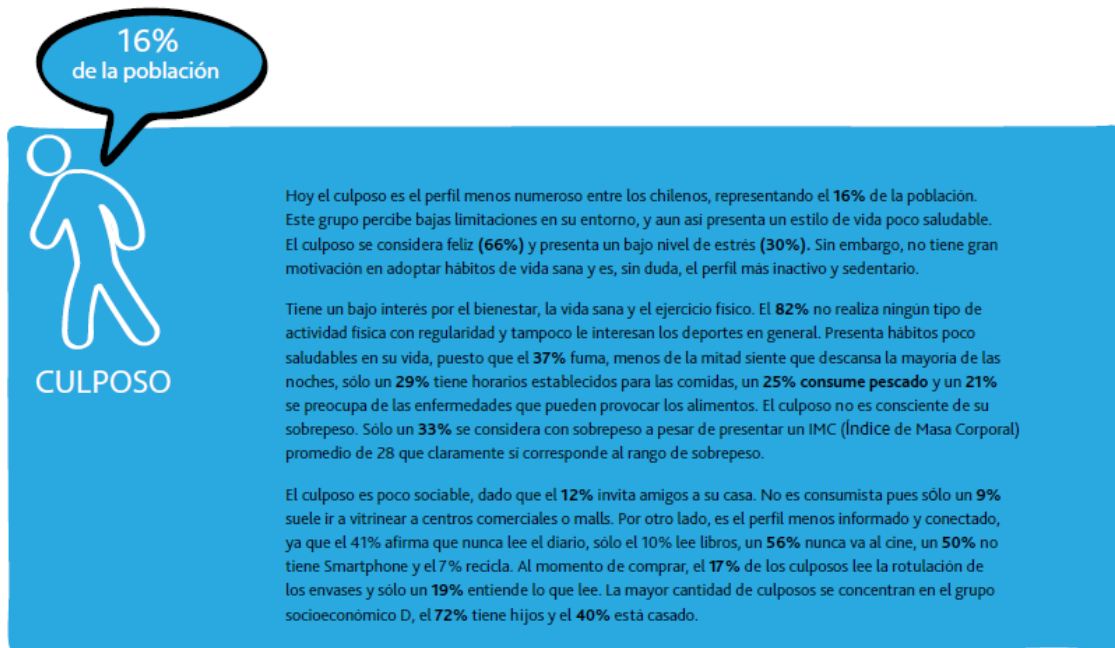
Fuente: Asociación Investigadores de Mercado (AIM, 2018).

Anexo 7. Descripción de los grupos socioeconómicos, según las variables más discriminantes

GRUPO	RECURSOS DEL PRINCIPAL SOSTENEDOR DEL HOGAR						
	INGRESO TOTAL PROMEDIO DEL HOGAR	EDUCACIÓN	OCCUPACIÓN	SISTEMA DE SALUD	TARJETA DE CRÉDITO BANCARIA	VEHÍCULO PARTICULAR	TELÉFONO MÓVIL
E	M\$ 324	La mayoría (54%) no va más allá de la enseñanza básica.	98% trabaja en oficinas sin requisito de educación formal, principalmente trabajadores no calificados.	95% público (FONASA).	5%	14%	84% tiene celular con prepago y 8% con contrato.
D	M\$ 562	La mayoría (54%) llega a la enseñanza medio pero no va más allá de ella.	93% trabaja en oficinas sin requisito de educación formal, principalmente operadores y vendedores.	90% público (niveles A y B de FONASA).	10%	22%	74% tiene celular con prepago y 17% con contrato.
C3	M\$ 899	La mayoría (53%) completa la enseñanza media y un 27% va más allá, sobre todo a nivel técnico.	70% trabaja en oficinas que no requieren educación formal; 30% accede a empleos que si lo requieren.	76% público (niveles A y B de FONASA).	24%	32%	58% tiene celular con prepago y 37% con contrato.
C2	M\$ 1.360	Mujermente profesionales técnicos (49%) y, en menor medida, universitarios (24%).	58% trabaja en oficinas que requieren educación formal; 47% son técnicos y profesionales.	56% público (niveles B, C y D de FONASA) y 32% privado (ISAPRE).	41%	44%	59% tiene celular con contrato y 39% con prepago.
C1b	M\$ 1.986	Mujermente profesionales universitarios (71%).	81% trabaja en oficinas que requieren educación formal, principalmente directivos y profesionales de nivel alto (54%).	51% privado (ISAPRE) y 39% público (nivel D de FONASA).	60%	49%	72% tiene celular con contrato y 26% con prepago.
C1a	M\$ 2.739	Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%).	92% son directivos y profesionales de alto nivel.	74% privado (ISAPRE) y 19% público (nivel D de FONASA).	77%	59%	84% tiene celular con contrato y 16% con prepago.
AB	M\$ 6.452	Profesionales universitarios (99%), buena parte con postgrado (30%).	100% son directivos y profesionales de alto nivel.	89% privado (ISAPRE).	92%	78%	89% tiene celular con contrato y 10% con prepago.

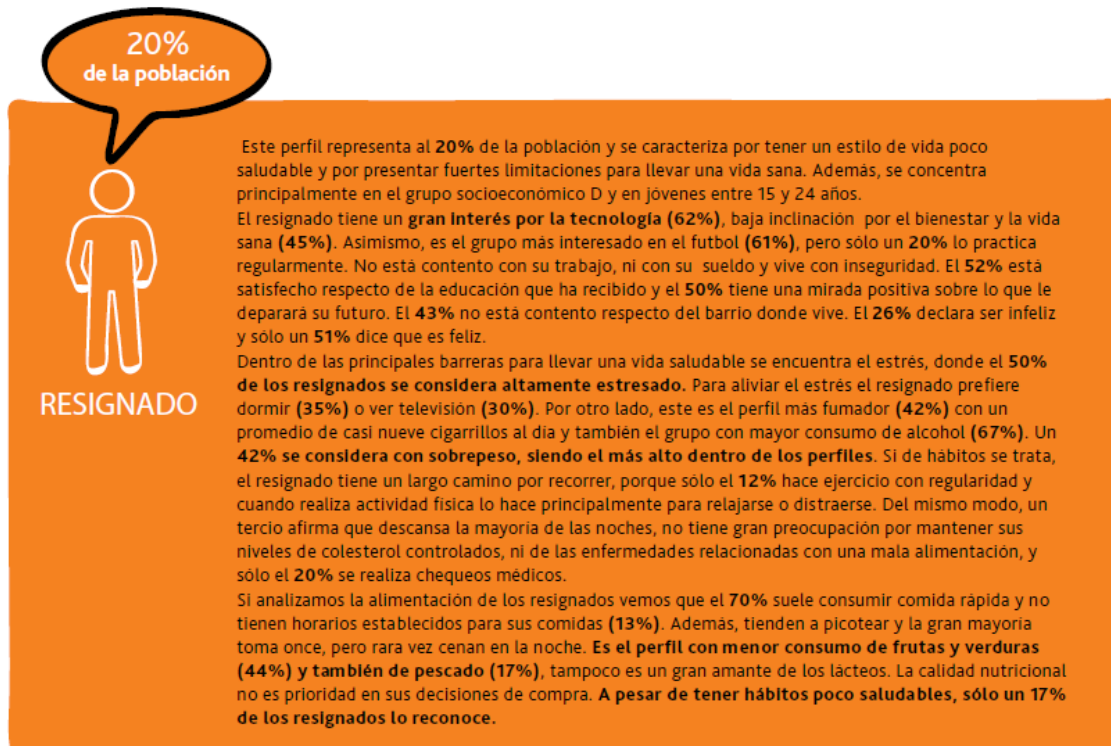
Fuente: AIM (2018).

Anexo 8. Caracterización de Perfil Psicográfico “Culposo”



Fuente: Chile Saludable (2016).

Anexo 9. Caracterización de Perfil Psicográfico “Resignado”



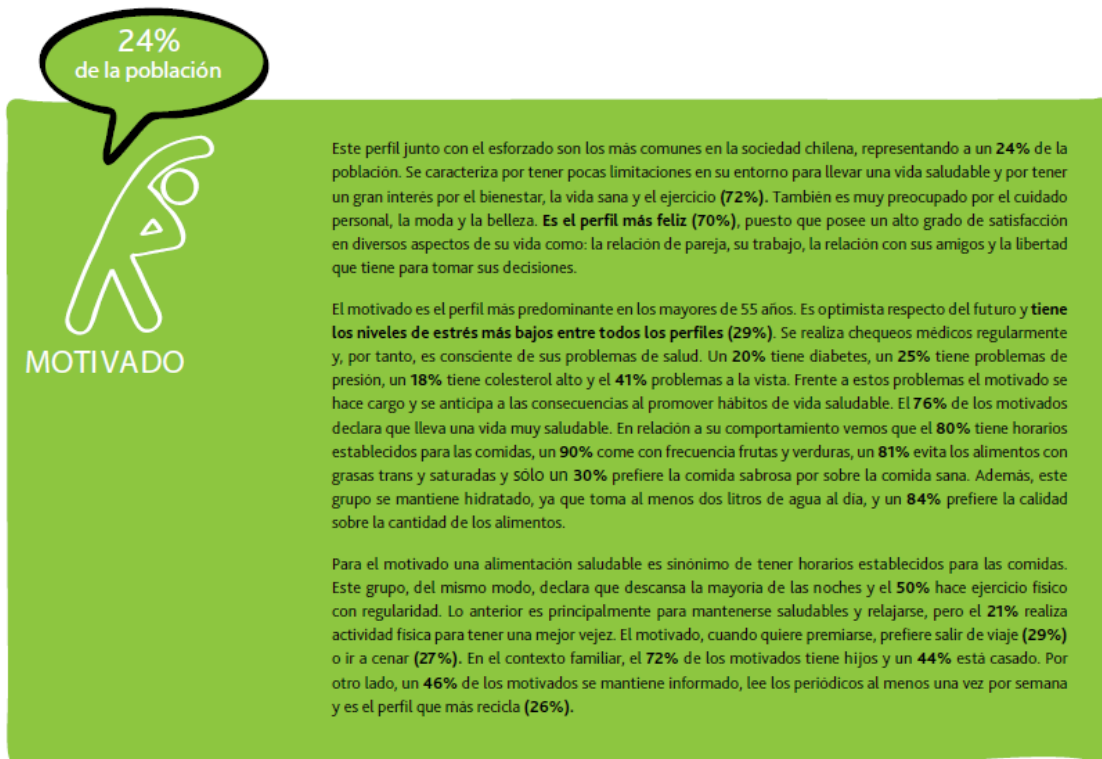
Fuente: Chile Saludable (2016).

Anexo 10. Caracterización de Perfil Psicográfico “Esforzado”



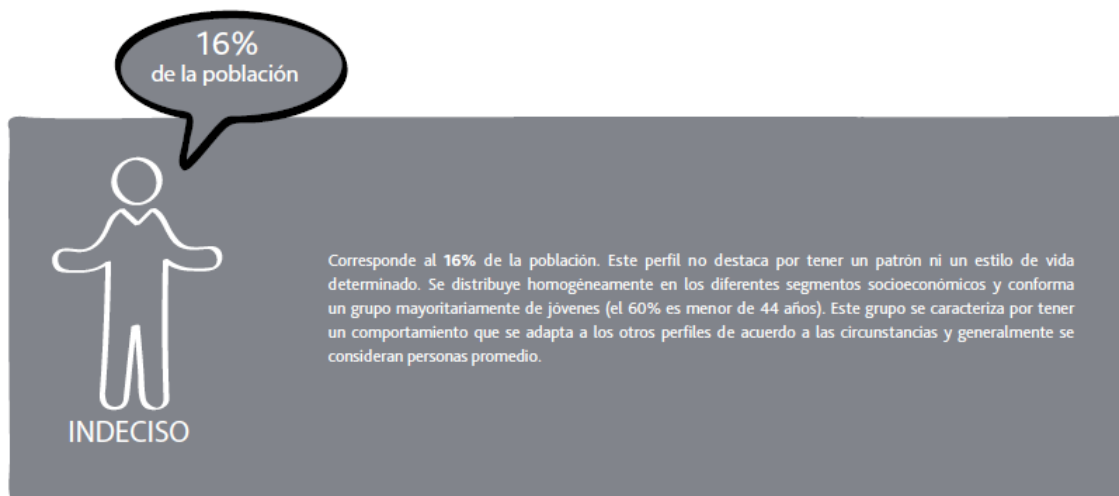
Fuente: Chile Saludable (2016).

Anexo 11. Caracterización de Perfil Psicográfico “Motivado”



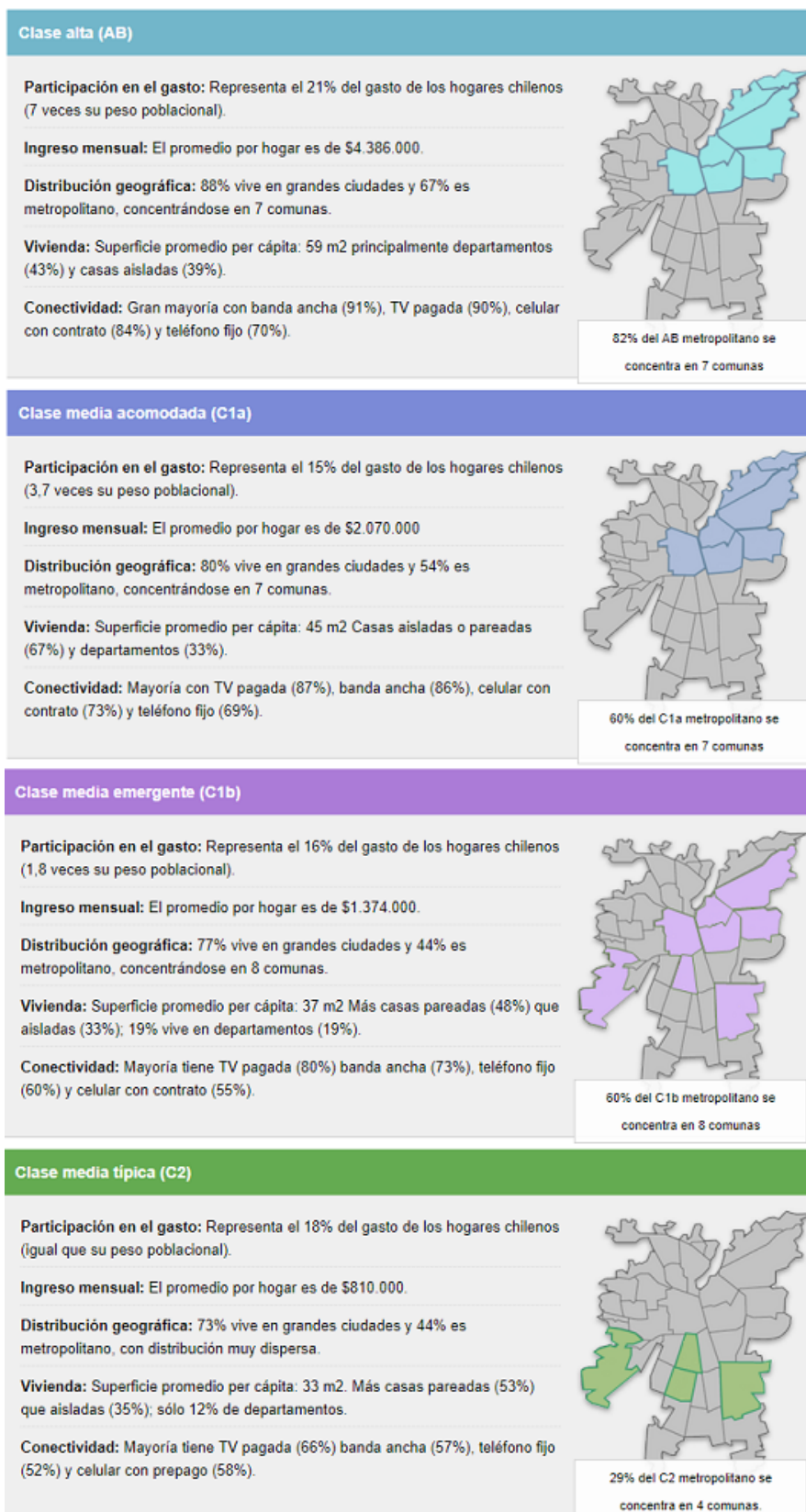
Fuente: Chile Saludable (2016).

Anexo 12. Caracterización de Perfil Psicográfico “Indeciso”



Fuente: Chile Saludable (2016).

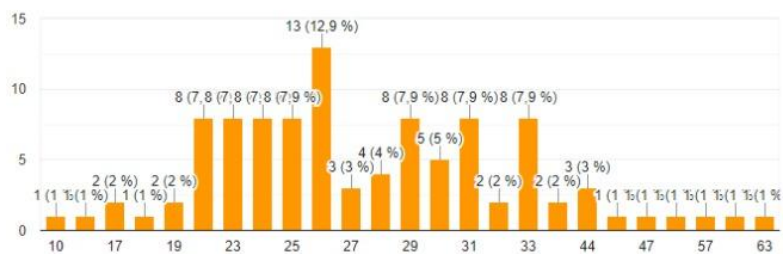
Anexo 13. Segmentación socioeconómica Región Metropolitana



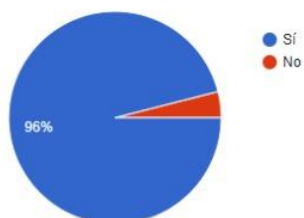
Fuente: AIM (2018).

Anexo 14. Resultados Encuesta para determinar índice de aprobación del producto

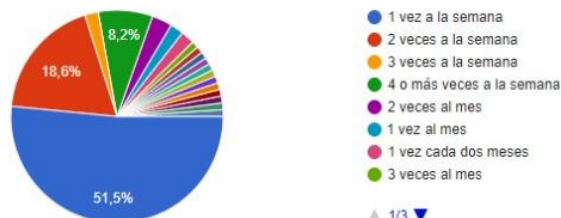
Edad



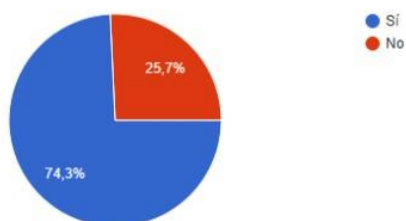
¿Consumen usted pescado?



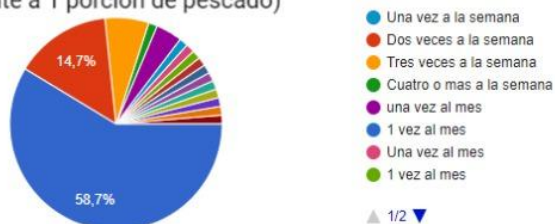
¿Con qué frecuencia consume pescado?



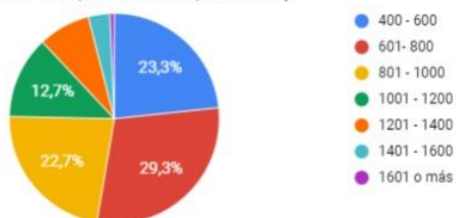
¿Estaría usted dispuesto a consumir charqui de pescado?



¿Con qué frecuencia consumiría este producto? (Equivalente a 1 porción de pescado)



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto? (Equivalente a 1 porción de pescado)



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15. Ventas industria de productos procesados del mar y proyección de crecimiento

Sales of Processed Seafood

Retail Value RSP - CLP million - Current - 2003-2022

Year	Retail Value RSP - CLP million	% Y-O-Y Growth
2003	70.614,4	-
2004	73.698,7	4,4
2005	79.229,4	7,5
2006	87.204,7	10,1
2007	93.478,8	7,2
2008	102.644,0	9,8
2009	104.905,2	2,2
2010	103.176,9	-1,6
2011	111.024,8	7,6
2012	119.420,8	7,6
2013	125.601,3	5,2
2014	135.868,7	8,2
2015	143.524,7	5,6
2016	152.747,9	6,4
2017	162.461,8	6,4
2018	172.545,8	6,2
2019	183.012,7	6,1
2020	193.878,6	5,9
2021	204.842,3	5,7
2022	215.875,1	5,4

Fuente: Euromonitor (2018).

Anexo 16. Estimación de Participación de Mercado de CHARKEN

Participación de Mercado de CHARKEN				
Año	2019	2020	2021	2022
Ventas Industria	\$ 183.012.700.000	\$ 193.878.600.000	\$ 204.842.300.000	\$ 215.875.100.000
Ventas CHARKEN	\$ 2.285.767.296	\$ 2.537.201.699	\$ 2.816.293.885	\$ 3.126.086.213

Participación de Mercado	1,25%	1,31%	1,37%	1,45%
---------------------------------	-------	-------	-------	-------

Pronóstico de Ventas de CHARKEN					
Año	1	2	3	4	5
Demand a	452.448	502.217	557.461	618.782	686.848
Precio	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Ingresos	\$1.085.875.200	\$1.205.321.472	\$1.337.906.833	\$1.485.076.585	\$1.648.435.010

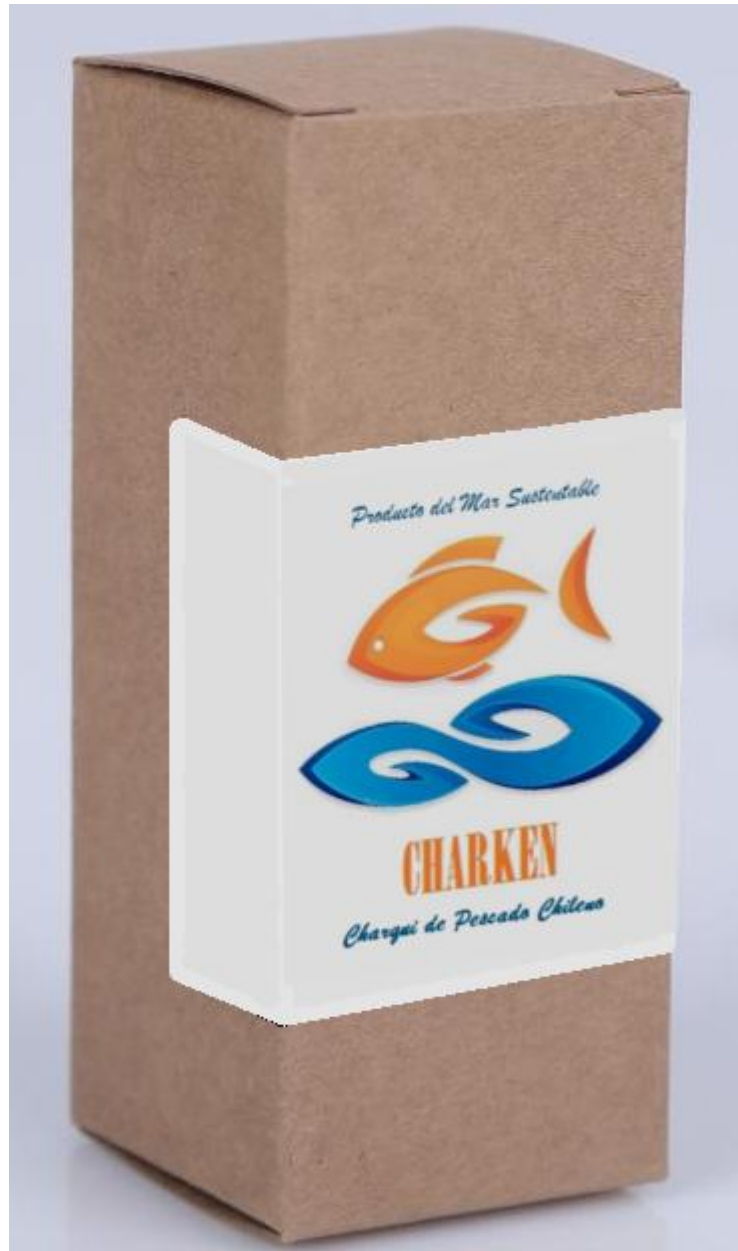
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17. Prototipo de packaging, nivel 2, de vidrio tubular



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18. Prototipo de packaging, nivel 3, de cartón reciclable



Fuente: elaboración propia.

Anexo 19. Ejemplo de producto destinado a merchandising



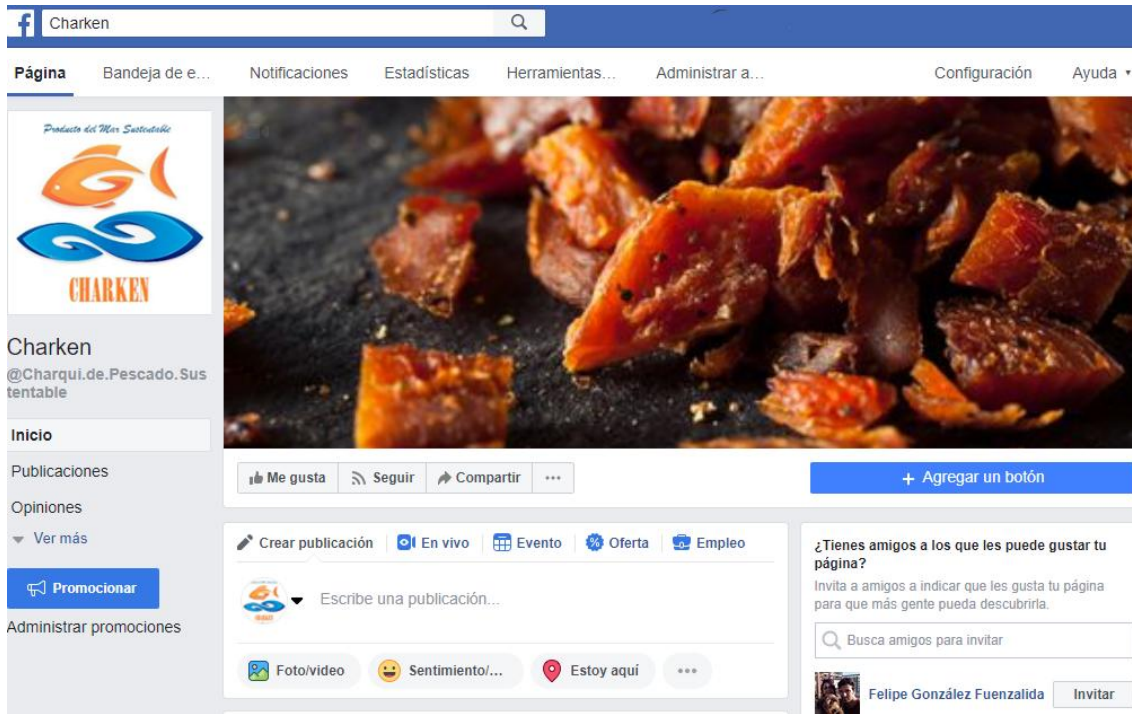
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 20. Detalle de costos de Merchandising

Merchandising				
	Unidades	Costo unitario	Frecuencia anual	Total
Letreros distintivos	24	\$ 8.000	1	\$ 192.000
Pendón informativo	24	\$ 32.000	1	\$ 768.000
Trípticos	2400	\$ 89	12	\$ 2.563.200
Llaveros	2400	\$ 80	12	\$ 2.304.000
Peluches	1200	\$ 140	12	\$ 2.016.000
			Anual	\$ 7.843.200

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 21. Perfil de Facebook de CHARKEN



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 22. Perfil de Instagram CHARKEN



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 23. Influencers de Instagram asociados a CHARKEN



yannyvin

354 posts 105k followers 35 following

Yann Yvin

✉ Yannvin@gmail.com

🌐 www.chefyann.cl

📺 Mi Youtube 📺

youtu.be/PLzvOxfOK8k



virginiademariaoficial

3,398 posts 335k followers 618 following

Virginia Demaria

Mamá de 4, chef y comunicadora 📺 @planV_13C 📺 @oasisfmchile Autora de 6 📺

Cocina, manualidades y más en www.virginiademaria.cl #hechoportitehacefeliz

www.virginiademaria.cl



connieachurra

9,158 posts 285k followers 4,767 following

Connie Achurra

Cocinera, autora de los libros #cocinasanayfeliz y #cocinasanayfeliz2

Conductora de @como.me.sano en @canal_13c

Health Coach de @habitosmx

www.connieachurra.cl

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 24. Detalle costo utilización de marketing con Influencers

Estimación costo por marketing con Influencers				
Influencer	Seguidores	Costo/publicación	Publicaciones/mes	Mensual
Yann Yvin	105000	\$ 400.000	2	\$ 800.000
Virginia Demaria	335000	\$ 450.000	2	\$ 900.000
Connie Achurra	282000	\$ 450.000	2	\$ 900.000
			Total mensual	\$ 2.600.000

	\$
Total anual	31.200.000

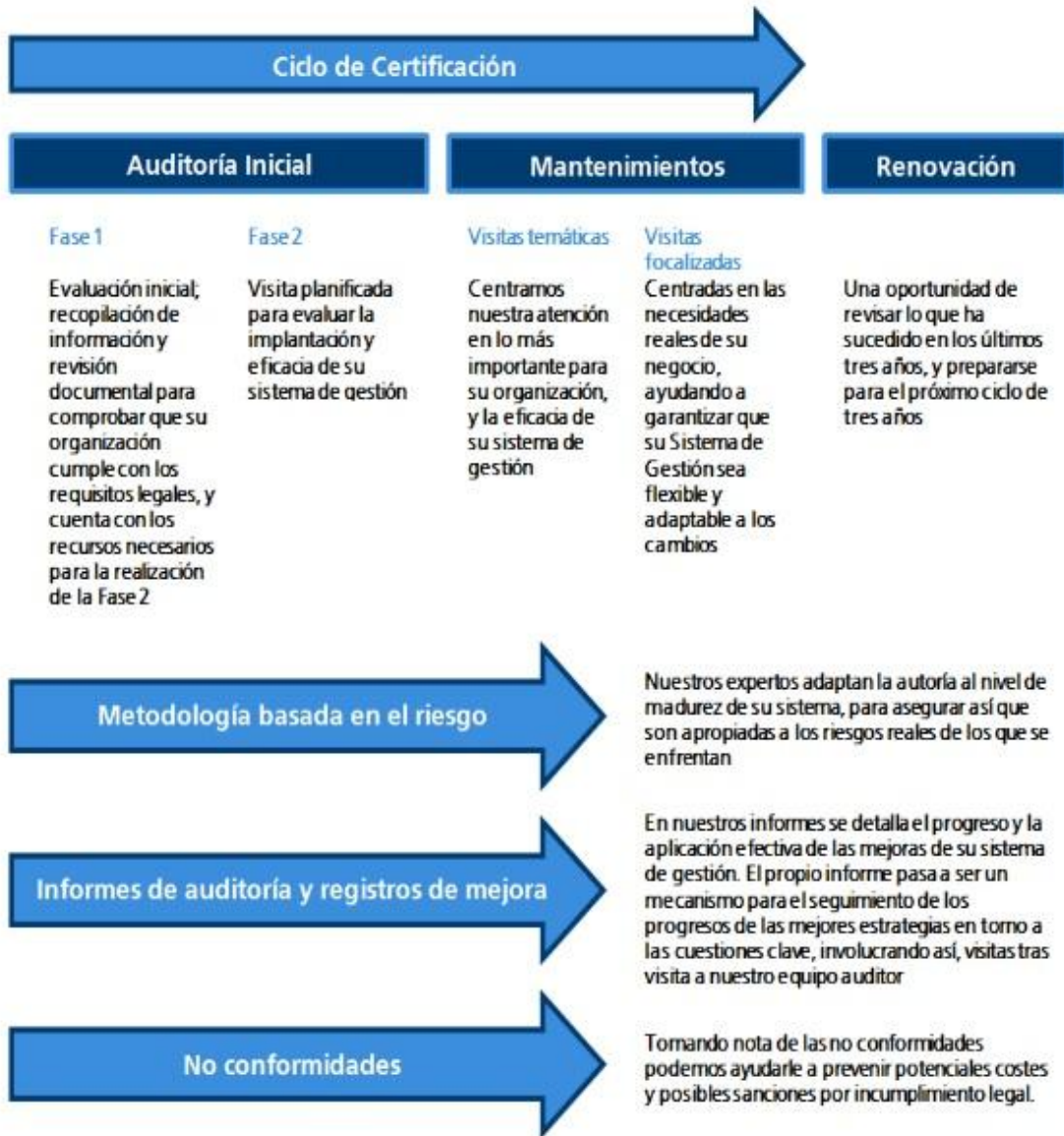
Fuente: elaboración propia.

Anexo 25. Detalle de costo de agencia de promotores para Jumbo en comunas específicas

Agencia Promotores Jumbo			
Ubicación	Costo	Frecuencia	Total
	\$		\$
Lo Barnechea	550.000	4	2.200.000
	\$		\$
Las Condes	550.000	4	2.200.000
	\$		\$
Vitacura	550.000	4	2.200.000
	\$		\$
Providencia	550.000	4	2.200.000
	\$		\$
La Reina	550.000	4	2.200.000
	\$		\$
Viña del Mar	550.000	4	2.200.000
		Total	\$13.200.000

Fuente: elaboración propia.

Anexo 26. Proceso de certificación ISO 9001, 14001, 22001, LRQA certificaciones.



Fuente: LRQA Certificaciones

Anexo 27. Evaluación de la calidad del pescado

Esquema para la evaluación de la calidad empleado para identificar el índice de calidad mediante deméritos.

Este es un sistema práctico de calificación en el cual el pescado se inspecciona y se registran los deméritos correspondientes. Las puntuaciones registradas en cada característica se suman para dar una puntuación sensorial total, el denominado índice de la calidad. En este se asigna

una puntuación de cero al pescado muy fresco; así, a mayor puntuación mayor es el deterioro del pescado.

Parámetro de la calidad	Característica	Puntuación (hielo/agua de mar)
Apariencia general	Piel	0 Brillante, resplandeciente
		1 Brillante
		2 Opaca
	Manchas de sangre (enrojecimiento) en opérculos	0 Ninguna
		1 Pequeños, 10-30%
		2 Grandes, 30-50%
		3 Muy grandes, 50-100%
	Dureza	0 Duro, en <i>rigor mortis</i>
		1 Elástico
		2 Firme
		3 Suave
	Ventre	0 Firme
		1 Suave
		2 Estallido de vientre
	Olor	0 Fresco, algas marinas/metálico
		1 Neutral
2 A humedad/Mohoso/ácido		
3 Carne pasada/rancia		
Ojos	Claridad	0 Claros
		1 Opacos
	Forma	0 Normal
		1 Planos
	2 Hundidos	
Branquias	Color	0 Rojo característico

		1 Pálidas, descoloridas
	Olor	0 Fresco, algas marinas/metálico
		1 Neutral
		2 Dulce/ligeramente rancio
		3 Hedor agrio/pasado, rancio
Suma de la puntuación		(Mínimo 0 y máximo 20)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 28. Evaluación de pescado cocido

Para la evaluación del pescado se establecen los grados:

- I No hay olores ni sabores objetables.
- II Ligeros olores y sabores objetables.
- III Severos olores y sabores objetables

En donde el límite de aceptabilidad está entre II y III.

Grado			
Aceptable	Ausencia de olores/sabores Objetables	I	Olor/sabor característico de la especie Muy fresco, algas marinas Pérdida de olor/sabor Neutral
	Ligeros olores y sabores objetables	II	Ligeros olores y sabores objetables como a humedad/moho, ajo, pan/levadura, ácido, frutal, rancio
Rechazo	Severos olores y sabores objetables	III	Fuertes olores y sabores objetables a col vieja, NH ₃ , H ₂ S o sulfuros

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 29. Costos variables Año 2 al 5

Costos variables año 2

Costos variables de materias primas	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Reineta	\$1.568	1659	\$2.600.840
Merluza	\$979	9866	\$9.653.568
Jurel	\$903	4933	\$4.451.888
Salsa Tamari	\$32.604	123	\$4.016.813
Pimienta	\$3.800	11	\$43.071
Ajo en Polvo	\$1.235	11	\$13.998
Clavo de olor	\$5.320	8	\$41.947,14
Curri	\$2.280	79	\$179.933,95
Vinagre Blanco	\$428	246	\$105.336,00
Cebolla en polvo	\$1.235	11	\$13.997,98
Envase primario	\$64	62212	\$3.959.768
Envase Secundario	\$79	62212	\$4.905.385
Cajas	\$285	3111	\$886.515
		MENSUAL	\$30.873.061
		ANUAL	\$370.476.729

Fuente: Elaboración propia.

Costos variables año 3

Costos variables de materias primas	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Reineta	\$1.489	1809	\$2.693.261
Merluza	\$930	10852	\$10.087.488
Jurel	\$857	5426	\$4.651.997
Salsa Tamari	\$30.974	135	\$4.190.755
Pimienta	\$3.610	12	\$44.936
Ajo en Polvo	\$1.173	12	\$14.604
Clavo de olor	\$5.054	9	\$43.763,60

Curri	\$2.166	9	\$18.755,83
Vinagre Blanco	\$406	271	\$109.897,43
Cebolla en polvo	\$1.173	12	\$14.604,15
Envase primario	\$60	68433	\$4.137.985
Envase Secundario	\$75	68433	\$5.126.160
Cajas	\$271	3422	\$926.414
		MENSUAL	\$32.060.621
		ANUAL	\$384.727.447

Fuente: Elaboración propia.

Costos variables año 4

Costos variables de materias primas	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Reineta	\$1.415	2008	\$2.839.948
Merluza	\$883	12045	\$10.636.894
Jurel	\$815	6023	\$4.905.364
Salsa Tamari	\$29.425	149	\$4.377.721
Pimienta	\$3.430	14	\$46.941
Ajo en Polvo	\$1.115	14	\$15.256
Clavo de olor	\$4.801	10	\$45.716,06
Curri	\$2.058	10	\$19.592,60
Vinagre Blanco	\$386	298	\$114.800,37
Cebolla en polvo	\$1.115	14	\$15.255,69
Envase primario	\$57	83556	\$4.799.801
Envase Secundario	\$71	83556	\$5.946.023
Cajas	\$257	4178	\$1.074.582
		MENSUAL	\$34.837.894

ANUAL	\$418.054.724
-------	---------------

Fuente: Elaboración propia.

Costos variables año 5

Costos variables de materias primas	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Reineta	\$1.344	2228	\$2.994.651
Merluza	\$839	13370	\$11.216.328
Jurel	\$774	6685	\$5.172.579
Salsa Tamari	\$27.954	165	\$4.612.386
Pimienta	\$3.258	15	\$49.457
Ajo en Polvo	\$1.059	15	\$16.073
Clavo de olor	\$4.561	11	\$48.166,64
Curri	\$1.955	11	\$20.642,85
Vinagre Blanco	\$367	330	\$120.954,18
Cebolla en polvo	\$1.059	15	\$16.073,47
Envase primario	\$55	92748	\$5.061.414
Envase Secundario	\$68	92748	\$6.270.110
Cajas	\$244	4637	\$1.133.152
		MENSUAL	\$36.731.988
		ANUAL	\$440.783.861

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 30. Descripción de Cargos

Cargo: <u>Gerente General</u>	Departamento: Administración
Supervisor: Directorio	Supervisa a: Encargado de Finanzas, Ejecutivo de Ventas, Encargado de Recursos Humanos, Jefe de Operaciones y Secretaria
<p>Objetivo del cargo: Planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades administrativas, comerciales y operativas de la empresa, liderando sus equipos de trabajo. Todo esto, implementando estrategias tendientes a mejorar la calidad y rentabilidad organizacional, que permitan fomentar su crecimiento y desarrollo.</p>	
<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios: Título de Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial o carrera afín relacionada con el área de la administración. • Experiencia: Al menos 5 años en el cargo en otra empresa y, de preferencia, ligada al rubro de los alimentos procesados o la industria pesquera. • Aptitudes: Liderazgo, proactividad, creatividad, iniciativa, autocontrol, pensamiento crítico, capacidad de motivar, capacidad de planificar, capacidad de comunicar y trabajo en equipo. • Otros: Manejo ERP contable-financiero; manejo de Excel y Office avanzado; dominio del inglés. 	

Principales funciones:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la organización, tanto para el corto como el largo plazo.
- Asumir la responsabilidad de dirigir la empresa, tomando las decisiones importantes de todos los temas y liderando los equipos de trabajo.
- Supervisar el funcionamiento de los departamentos, coordinando sus actividades con los jefes de cada área y estableciendo sistemas de evaluación.
- Buscar de manera continua la forma de mejorar la calidad de la producción y la rentabilidad de la organización.
- Desarrollar e implementar estrategias, alianzas y convenios comerciales.
- Diseñar e implementar estrategias para recompensar y motivar al personal, así como para mejorar el clima laboral.
- Analizar y proponer soluciones a los problemas administrativos, operativos financieros, contables, publicitarios y de personal de la entidad.
- Ser el representante legal de la empresa.
- Decidir con respecto a las necesidades de contratación y capacitación de personal, así como sobre eventuales despidos.
- Analizar, coordinar y consensuar las actividades de la empresa con el Directorio.
- Gestionar los costos, las compras y los niveles de inventario.
- Velar por que se cumpla con todas las normas legales, sanitarias, de higiene y seguridad.

Condiciones de trabajo: Desempeña sus funciones en su oficina personal, que cuenta con óptimas condiciones de trabajo, seguridad e higiene. Asimismo, tiene acceso a un computador, teléfono, impresora y estanterías. Asimismo, realiza labores junto al personal operativo en las distintas dependencias de la planta productiva.

Cargo: <u>Secretario(a)</u>	Departamento: Administración
Supervisor: Gerente General	No tiene personas a su cargo

Objetivo del cargo: Asistir al Gerente General y al resto de los jefes de departamento en el área administrativa, además de estar a cargo de la atención al público y la documentación de la empresa.

Requisitos:

- **Nivel de estudios:** Título técnico nivel superior en Secretariado.
- **Experiencia:** Un mínimo de 2 años en el cargo en otra empresa.
- **Aptitudes:** Capacidad de comunicar, organización, proactividad, lealtad, autocontrol, dinamismo, trabajo en equipo.
- **Otros:** Manejo de Office avanzado; de preferencia dominio del inglés.

Principales funciones:

- Recibir la documentación y la correspondencia que llega a la empresa.
- Atender al público, tanto en forma personal como por vía telefónica o correo electrónico.
- Ayudar a las jefaturas en los procesos administrativos, apoyando de manera importante la labor de cada departamento.
- Confeccionar cartas, certificados y otro tipo de documentos que necesite la organización.
- Estar a cargo de la agenda de actividades, programando entrevistas, citas y reuniones.

Condiciones de trabajo: Desempeña sus funciones en su escritorio personal, que cuenta con óptimas condiciones de trabajo, seguridad e higiene. Asimismo, tiene acceso a un computador, teléfono, impresora y estanterías.

Cargo: <u>Encargado(a) de Finanzas</u>	Departamento: Finanzas y contabilidad
Supervisor: Gerente General	No tiene personas a su cargo
Objetivo del cargo: Planificar, desarrollar y controlar la administración contable de la empresa, además de apoyar a la Gerencia General en la toma decisiones financieras de la empresa, velando por la confiabilidad de la información.	

Requisitos:

- **Nivel de estudios:** Título profesional de Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial, Contador Auditor o carreras afines.
- **Experiencia:** Al menos 4 años en un cargo del área financiera de una empresa.
- **Aptitudes:** Liderazgo, proactividad, organización, autocontrol, habilidad para negociar, capacidad de planificar, integridad, ética y trabajo en equipo.
- **Otros:** Manejo de ERP contable-financiero; manejo de Excel y Office avanzado; dominio del inglés.

Principales funciones:

- Administrar y asesorar en materia presupuestaria y financiera de todas las áreas de la empresa.
- Analizar, registrar y evaluar los registros contables de las operaciones de la organización.
- Preparar estados financieros y dar soporte al resto de las unidades empresariales en materia de financiamiento.
- Realizar un seguimiento exhaustivo de los acuerdos financieros de la organización con terceros.
- Examinar índices financieros en informes periódicos que rindan cuenta a la gerencia general.
- Sugerir medidas dirigidas a la optimización de resultados a través del análisis de informes contables.
- Velar por el cumplimiento de las normas en materia tributaria y arancelaria.

Condiciones de trabajo: Desempeña sus funciones en su oficina personal, que cuenta con óptimas condiciones de trabajo, seguridad e higiene. Asimismo, tiene acceso a un computador, teléfono, impresora y estanterías.

Cargo: <u>Ejecutivo(a) de Ventas</u>	Departamento: Marketing y Ventas
Supervisor: Gerente General	Supervisa a: operarios de distribución

Objetivo del cargo: Comercializar el producto de la empresa, promocionando su calidad y beneficios, y coordinando su distribución hacia los puntos de venta, estableciendo compromisos y relaciones de confianza con los clientes.

Requisitos:

- **Nivel de estudios:** Título profesional Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial, de Administración de Empresas o carreras afines.
- **Experiencia:** Al menos 4 años en un cargo empresarial relacionado con el área de ventas, marketing o captación de negocios.
- **Aptitudes:** Proactividad, iniciativa, autocontrol, habilidad para negociar, capacidad de comunicar, poder de persuasión, integridad, ética y trabajo en equipo.
- **Otros:** Manejo de Excel y Office avanzado; dominio del inglés; licencia de conducir clase B.

Principales funciones:

- Administrar las negociaciones con los puntos de venta designados en la región de Valparaíso y región Metropolitana.
- Planear y desarrollar nuevas estrategias que aspiren a mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Recibir, gestionar y satisfacer las órdenes de compra de los clientes y distribuidores, adecuándose a sus necesidades particulares.
- Entablar acuerdos laborales con nuevos socios comerciales, con tal de aumentar la cartera de clientes.
- Realizar el seguimiento de las ventas mensuales, a través de un registro continuo y detallado.
- Elaborar informes sobre los cambios en el mercado o el entorno que puedan repercutir en la demanda del público objetivo.

Condiciones de trabajo: Desempeña sus funciones en su oficina personal, que cuenta con óptimas condiciones de trabajo, seguridad e higiene. Asimismo, tiene acceso a un computador, teléfono, impresora y estanterías. Además, parte de su trabajo la realiza en terreno, para entrar en contacto con los potenciales puntos de venta y clientes de la empresa.

Cargo: <u>Operario(a) de distribución</u>	Departamento: Ventas
Supervisor: Ejecutivo de Ventas	No tiene personas a su cargo
Objetivo del cargo: Encargado de operar los vehículos de propiedad de la empresa que se utilizan para la distribución de productos y el abastecimiento de insumos.	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios: Enseñanza media. • Experiencia: Un mínimo de 2 años en el área de la conducción. • Aptitudes: Proactividad, lealtad, responsabilidad, disciplina, organización, compromiso, puntualidad, trabajo en equipo • Otros: Licencia de conducir clase A4 o A5. 	
Principales funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conducir camión para el traslado de materias primas desde los puntos de abastecimiento al centro de producción. • Conducir camión para distribuir los productos terminados de la empresa hacia los distintos puntos de venta. • Cumplir rigurosamente con los plazos de entrega. • Mantener informada a su jefatura directa sobre el estado del vehículo y ubicación. 	
Condiciones de trabajo: Trabajo en terreno conduciendo un camión de la organización, la que también le proporciona un teléfono y GPS. Además, la empresa le entrega vestuario, zapatos de seguridad, casillero personal y lugar de descanso.	

Cargo: <u>Encargado(a) de Recursos Humanos</u>	Departamento: Ventas
Supervisor: Gerente General	No tiene personas a su cargo
Objetivo del cargo: Desarrollar y apoyar estrategias para la gestión de recursos humanos, junto con la elaboración de la documentación del personal y las planillas de remuneraciones y compensaciones correspondientes.	

Requisitos:

- **Nivel de estudios:** Título profesional de Ingeniería Comercial, Psicología o del área de la gestión de personas.
- **Experiencia:** Un mínimo de 4 años en áreas relacionadas con el cargo.
- **Aptitudes:** Liderazgo, proactividad, confiabilidad, empatía, intuición, autocontrol, capacidad de motivar, capacidad de planificar, capacidad de comunicar y trabajo en equipo.
- **Otros:** Manejo de Excel y Office avanzado; de preferencia dominio del inglés.

Principales funciones:

- Diseñar, ejecutar y apoyar los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Registrar la documentación pertinente a la incorporación y el mantenimiento del personal en la organización.
- Confeccionar las planillas de remuneraciones e imposiciones de la fuerza laboral.
- Elaborar y administrar los programas de capacitación del personal, así como los sistemas de evaluación de rendimiento.
- Producir y aplicar programas de bienestar del personal, tanto a nivel individual como colectivo, fomentando el cumplimiento de buenas prácticas.
- Apoyar en la confección del presupuesto del área de recursos humanos.

Condiciones de trabajo: Desempeña sus funciones en su oficina personal, que cuenta con óptimas condiciones de trabajo, seguridad e higiene. Asimismo, tiene acceso a un computador, teléfono, impresora y estanterías.

Cargo: <u>Jefe de Operaciones</u>	Departamento: Operaciones
Supervisor: Gerente General	Supervisa a: Operadores de planta, bodegueros, empaquetadores y técnico de alimentos
Objetivo del cargo: Liderar el equipo de trabajo a cargo de la elaboración del producto de la empresa, mediante la planificación, dirección y control de todos los procesos productivos, promoviendo el esfuerzo y el compromiso con la organización.	

Requisitos:

- **Nivel de estudios:** Título de Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería en Logística o Ejecución Industrial.
- **Experiencia:** Un mínimo de 4 años en el área de operaciones de una empresa y de al menos 2 años liderando equipos de trabajo y/o proyectos empresariales.
- **Aptitudes:** Liderazgo, proactividad, iniciativa, autocontrol, adaptabilidad, poder de decisión, capacidad de motivar, capacidad de planificar, capacidad de comunicar y trabajo en equipo.
- **Otros:** Manejo de Excel y Office avanzado; Manejo de software de ruteo.

Principales funciones:

- Liderar y dirigir al equipo de operaciones, con el objeto de alcanzar los niveles de eficiencia productiva trazados por la organización.
- Confeccionar los programas semanales de producción, control y mantenimiento.
- Elaborar el presupuesto anual de operaciones, seguridad y mantenimiento.
- Establecer estrategias y supervisar la correcta aplicación de normas y procedimientos, de acuerdo con las políticas de calidad de la organización.
- Ejecutar planes para mitigar los riesgos que puedan afectar a los procesos productivos.
- Controlar y dirigir el uso de la maquinaria empleada en los procesos.
- Velar por el mejoramiento continuo de los procesos operativos y de las capacidades del personal bajo su mando.
- Evaluar la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar los procesos productivos.

Condiciones de trabajo: Desempeña sus funciones en su respectiva oficina, ubicada en un espacio con condiciones de trabajo, seguridad e higiene óptimas, con acceso a computador y teléfono. Asimismo, realiza labores junto al personal operativo en las distintas dependencias de la planta productiva.

Cargo: Técnico de Alimentos

Departamento: Operaciones

Supervisor: Jefe de Operaciones	No tiene personas a su cargo
Objetivo del cargo: Inspeccionar y verificar el cumplimiento de las normas de calidad e higiene en la producción de los productos alimenticios que elabora CHARKEN.	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios: Título o diploma universitario de Técnico en Gestión de Calidad en Alimentos. • Experiencia: Un mínimo de 2 años en un cargo del área de la gestión de la calidad y la seguridad de alimentos. • Aptitudes: Proactividad, rigurosidad, responsabilidad, disciplina, autocontrol, poder de decisión, capacidad de planificar, organización, trabajo en equipo 	
Principales funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar métodos de control de calidad durante las etapas de recepción de la materia prima, producción y distribución de los productos terminados de la empresa. • Realizar informes estadísticos de los parámetros claves del proceso de elaboración del producto. • Monitorear y reportar la cantidad de la producción que no cumpla con los criterios de calidad e higiene establecidos. • Revisar y validar los métodos de control de la producción, basados en la calidad, implementados durante las distintas fases del proceso, actualizándolos en caso de ser necesario. • Certificar los métodos de producción con la orientación del punto de calidad impuesto por la empresa. 	
Condiciones de trabajo: Realiza sus funciones en una oficina asignada por la empresa, con condiciones de trabajo, higiene y seguridad adecuadas, computador y teléfono, además de desarrollar un trabajo en terreno en la etapa de productos terminados del proceso productivo de la planta.	

Cargo: <u>Operador(a) de planta</u>	Departamento: Operaciones
Supervisor: Jefe de Operaciones	No tiene personas a su cargo

Objetivo del cargo: Realizar las actividades claves en la elaboración del producto, relacionadas tanto con la selección y limpieza de su materia prima, como con su preparación, cocción y acabado mediante el uso de los deshidratadores.

Requisitos:

- **Nivel de estudios:** Enseñanza media completa.
- **Experiencia:** Un mínimo de 1 año en cargos relacionados con la preparación y manipulación de alimentos, de preferencia, en el área de la pesca artesanal.
- **Aptitudes:** Proactividad, lealtad, responsabilidad, disciplina, iniciativa, autocontrol, organización, trabajo en equipo.

Principales funciones:

- Recepción y selección de los insumos provenientes de bodega que serán utilizados para la elaboración de los productos.
- Preparación de la materia prima (principalmente pescado), a través de un proceso de limpieza, marinado y condimentación.
- Preparación, ejecución y control del proceso de deshidratado.
- Cierre de proceso, despeje de bandejas con producto preparado.
- Verificar y controlar la calidad en todas las fases del proceso.
- Cumplir estrictamente con las normas de seguridad e higiene establecidas por la organización.

Condiciones de trabajo: Desempeña sus funciones en la cocina y las distintas dependencias de la planta destinadas al proceso de elaboración de productos. Estas últimas cuentan con todas las condiciones de trabajo, infraestructura, seguridad e higiene necesarias para desarrollar una óptima labor. Además, la empresa le entrega vestuario, zapatos de seguridad, casillero personal y lugar de descanso.

Cargo: <u>Bodeguero(a)</u>	Departamento: Operaciones
Supervisor: Jefe de Operaciones	Supervisa a: ayudante de bodega

Objetivo del cargo: Entregar y despachar los productos para su distribución, así como también recepcionar y almacenar las materias primas. Todo esto, con tal de asegurar la continuidad operacional de la bodega y responder de forma oportuna a los requerimientos de la Jefatura.

Requisitos:

- **Nivel de estudios:** Título técnico.
- **Experiencia:** Un mínimo de 2 años en cargos con responsabilidades similares.
- **Aptitudes:** Proactividad, lealtad, rigurosidad, responsabilidad, disciplina, iniciativa, organización, capacidad de comunicar, trabajo en equipo.
- **Otros:** Manejo de software de inventarios.

Principales funciones:

- Manejar los sistemas de recepción, almacenamiento y despacho de los productos terminados y materias primas.
- Planificar las actividades de bodega, asegurando el pleno funcionamiento y aprovisionamiento de materias primas a planta productiva, además de su recepción y almacenamiento.
- Administrar, controlar y registrar todos los bienes materiales que se ingresen a bodegas, así como también los insumos que salen conforme a los requerimientos de Jefatura.
- Cumplir estrictamente con las normas de seguridad, higiene, manejo de materiales y acceso a la bodega con las que cuenta la empresa.
- Cumplir rigurosamente con los plazos de despacho.

Condiciones de trabajo: Desempeña sus funciones en la bodega de la empresa, acondicionada con todo lo necesario para realizar sus actividades. Además, la empresa le entrega vestuario, zapatos de seguridad, casillero personal y lugar de descanso.

Cargo: <u>Ayudante de bodega</u>	Departamento: Operaciones
Supervisor: Bodeguero	No tiene personas a su cargo

Objetivo del cargo: Ayudar en la entrega y despacho de los productos para su distribución, así como en la recepción y almacenamiento de materias primas. Todo esto, con tal de asegurar la continuidad operacional de la bodega y responder de forma oportuna a los requerimientos de la Jefatura.

Requisitos:

- **Nivel de estudios:** Enseñanza media completa.
- **Experiencia:** De preferencia que haya trabajado en cargos similares.
- **Aptitudes:** Proactividad, lealtad, rigurosidad, responsabilidad, disciplina, organización, trabajo en equipo.

Principales funciones:

- Manejar los sistemas de recepción, almacenamiento y despacho de los productos terminados y materias primas.
- Administrar, controlar y registrar todos los bienes materiales que se ingresen a bodegas, así como también los insumos que salen conforme a los requerimientos de la Jefatura
- Cumplir estrictamente con las normas de seguridad, higiene, manejo de materiales y acceso a la bodega con las que cuenta la empresa.
- Ayudar a cumplir con los plazos de despacho.

Condiciones de trabajo: Desempeña sus funciones en la bodega de la empresa, acondicionada con todo lo necesario para realizar sus actividades. Además, la empresa le entrega vestuario, zapatos de seguridad, casillero personal y lugar de descanso.

Cargo: <u>Operador(a) de llenado y empaque</u>	Departamento: Operaciones
Supervisor: Jefe de Operaciones	No tiene personas a su cargo
Objetivo del cargo: Revisar y preparar los productos terminados, para posteriormente proceder a realizar la fase de empaque, etiquetado y embalaje.	

Requisitos:

- **Nivel de estudios:** Enseñanza media completa.
- **Experiencia:** Un mínimo de 1 año en cargos con responsabilidades similares.
- **Aptitudes:** Proactividad, lealtad, rigurosidad, responsabilidad, disciplina, autocontrol, organización, trabajo en equipo.

Principales funciones:

- Revisar las bandejas con la producción terminada, descartando las unidades que presenten problemas de cocción u otra índole.
- Realizar la división de las porciones que integrarán cada unidad del producto.
- Envasar y sellar el producto en su empaque primario.
- Empaquetar y etiquetar el producto en su envase final.
- Realizar el embalaje en cajas de los productos, para así posterior envió a los clientes y puntos de ventas.
- Llevar un registro con todos los productos listos para despachar y los que aún están en proceso.
- Cumplir rigurosamente con todos los estándares de seguridad e higiene establecidos por la empresa.

Condiciones de trabajo: Realiza sus funciones en una sala de la planta productiva con todo lo necesario para sus actividades, y óptimas condiciones en términos de seguridad e higiene. Además, la empresa le entrega vestuario, zapatos de seguridad, casillero personal y lugar de descanso.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 31. Puntuación y Ponderación de los Puestos de Trabajo

Factores	Puntuación		
	1 a 3	4 a 6	7 a 10
Conocimiento:	Detalle:		
Nivel Educativo	Enseñanza Media Completa con estudios técnicos	Tener un título Universitario en el área	Tener un título Universitario con una especialización
Experiencia	Experiencia demostrable en el área hasta 2 años	Requiere experiencia de 2 a 4 años	Requiere más de 4 años de experiencia
Capacidad de Gestión	Capacidad básica de administración	Formación comprobable en situaciones administrativas	Conocimiento avanzado en administración
Responsabilidad:	1 a 3	4 a 6	7 a 10
Uso de Equipos y Materiales	Poco uso de materiales para la elaboración de producto	Uso de algunos materiales para la elaboración de producto	Manipulación constante con el equipamiento
Trato de Personal	Poco o ningún requerimiento para supervisar a otros	Realiza una supervisión general	Realiza una supervisión exhaustiva
Dificultad del Cargo:	1 a 3	4 a 6	9 a 10
Esfuerzo Físico	No requiere de esfuerzo físico	Requiere un esfuerzo físico moderado	Requiere de gran esfuerzo físico
Proactividad	No requiere una agilidad crítica para resolver situaciones	Necesita adelantarse a situaciones laborales	Requiere hacer un análisis profundo de las situaciones laborales

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 32. Componentes de la Remuneración Imponible y Haberes

Sueldo Base o Bruto

Sueldo Base Mensual y Anual				
Detalle	N° Trabajadores	Sueldo Base Mensual Ajustado por Trabajador	Total mensual Base o Bruto	Total anual
Gerente General	1	\$ 2.203.200	\$ 2.203.200	\$ 26.438.400
Encargado de Finanzas	1	\$ 1.497.600	\$ 1.497.600	\$ 17.971.200
Ejecutivo de Ventas	1	\$ 1.036.800	\$ 1.036.800	\$ 12.441.600
Operarios de Distribución	4	\$ 763.200	\$ 3.052.800	\$ 36.633.600
Encargado de Recursos Humanos	1	\$ 1.353.600	\$ 1.353.600	\$ 16.243.200
Jefe de Operaciones	1	\$ 1.684.800	\$ 1.684.800	\$ 20.217.600
Técnico de Alimentos	1	\$ 1.036.800	\$ 1.036.800	\$ 12.441.600
Bodeguero	1	\$ 648.000	\$ 648.000	\$ 7.776.000
Ayudantes de Bodega	2	\$ 504.000	\$ 1.008.000	\$ 12.096.000
Operadores de Planta	7	\$ 576.000	\$ 4.032.000	\$ 48.384.000
Operadores de llenado y empaque	3	\$ 518.400	\$ 1.555.200	\$ 18.662.400
Secretaría	1	\$ 878.400	\$ 878.400	\$ 10.540.800
TOTAL			\$ 19.987.200	\$ 239.846.400

Fuente: Elaboración Propia

Gratificaciones

Gratificaciones						
Detalle	Sueldo Base	25% Sueldo Base o Bruto	4,75 * Sueldo Mínimo Mensual	MIN Gratificación Pago Anual	Dotación de Personal	Total Gratificación Anual
Gerente General	\$ 2.203.200	\$ 550.800	\$ 114.000	\$ 114.000	1	\$ 114.000
Encargado de Finanzas	\$ 1.497.600	\$ 374.400	\$ 114.000	\$ 114.000	1	\$ 114.000
Ejecutivo de Ventas	\$ 1.036.800	\$ 259.200	\$ 114.000	\$ 114.000	1	\$ 114.000
Operarios de Distribución	\$ 763.200	\$ 190.800	\$ 114.000	\$ 114.000	4	\$ 456.000
Encargado de Recursos Humanos	\$ 1.353.600	\$ 338.400	\$ 114.000	\$ 114.000	1	\$ 114.000
Jefe de Operaciones	\$ 1.684.800	\$ 421.200	\$ 114.000	\$ 114.000	1	\$ 114.000
Técnico de Alimentos	\$ 1.036.800	\$ 259.200	\$ 114.000	\$ 114.000	1	\$ 114.000
Bodeguero	\$ 648.000	\$ 162.000	\$ 114.000	\$ 114.000	1	\$ 114.000
Ayudantes de Bodega	\$ 504.000	\$ 126.000	\$ 114.000	\$ 114.000	2	\$ 228.000
Operadores de Planta	\$ 576.000	\$ 144.000	\$ 114.000	\$ 114.000	7	\$ 798.000
Operadores de llenado y empaque	\$ 518.400	\$ 129.600	\$ 114.000	\$ 114.000	3	\$ 342.000
Secretaría	\$ 878.400	\$ 219.600	\$ 114.000	\$ 114.000	1	\$ 114.000
TOTAL				\$ 1.368.000	24	\$ 2.736.000

Fuente: Elaboración Propia

Asignación de Colación

Asignación de colación						
Detalle	Asignación de Colación Mensual	Asignación Colación NO Imponible	Asignación Colación Imponible	Dotación de Personal	Total Mensual	Total Anual
Gerente General	\$ 80.000	\$ 36.200	\$ 43.800	1	\$ 80.000	\$ 960.000
Encargado de Finanzas	\$ 80.000	\$ 36.200	\$ 43.800	1	\$ 80.000	\$ 960.000
Ejecutivo de Ventas	\$ 80.000	\$ 36.200	\$ 43.800	1	\$ 80.000	\$ 960.000
Operarios de Distribución	\$ 80.000	\$ 36.200	\$ 43.800	4	\$ 320.000	\$ 3.840.000
Encargado de Recursos Humanos	\$ 80.000	\$ 36.200	\$ 43.800	1	\$ 80.000	\$ 960.000
Jefe de Operaciones	\$ 80.000	\$ 36.200	\$ 43.800	1	\$ 80.000	\$ 960.000
Técnico de Alimentos	\$ 80.000	\$ 36.200	\$ 43.800	1	\$ 80.000	\$ 960.000
Bodeguero	\$ 80.000	\$ 36.200	\$ 43.800	1	\$ 80.000	\$ 960.000
Ayudantes de Bodega	\$ 80.000	\$ 36.200	\$ 43.800	2	\$ 160.000	\$ 1.920.000
Operadores de Planta	\$ 80.000	\$ 36.200	\$ 43.800	7	\$ 560.000	\$ 6.720.000
Operadores de llenado y empaque	\$ 80.000	\$ 36.200	\$ 43.800	3	\$ 240.000	\$ 2.880.000
Secretaría	\$ 80.000	\$ 36.200	\$ 43.800	1	\$ 80.000	\$ 960.000
TOTAL					\$ 23.040.000	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 33. Componentes de los descuentos legales

AFP Modelo

AFP Modelo										
Detalle	Sueldo Base	Gratificación	Asignación Colación Imponible	Base Imponible	10% Imponible	0,77% de Comisión	Total	Dotación de Personal	Total Mensual	Total Anual
Gerente General	\$ 2.203.200	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 2.361.000	\$ 236.100	\$ 18.180	\$ 254.280	1	\$ 254.280	\$ 3.051.356
Encargado de Finanzas	\$ 1.497.600	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.655.400	\$ 165.540	\$ 12.747	\$ 178.287	1	\$ 178.287	\$ 2.139.439
Ejecutivo de Ventas	\$ 1.036.800	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.194.600	\$ 119.460	\$ 9.198	\$ 128.658	1	\$ 128.658	\$ 1.543.901
Operarios de Distribución	\$ 763.200	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 921.000	\$ 92.100	\$ 7.092	\$ 99.192	4	\$ 396.767	\$ 4.761.202
Encargado de Recursos Humanos	\$ 1.353.600	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.511.400	\$ 151.140	\$ 11.638	\$ 162.778	1	\$ 162.778	\$ 1.953.333
Jefe de Operaciones	\$ 1.684.800	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.842.600	\$ 184.260	\$ 14.188	\$ 198.448	1	\$ 198.448	\$ 2.381.376
Técnico de Alimentos	\$ 1.036.800	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.194.600	\$ 119.460	\$ 9.198	\$ 128.658	1	\$ 128.658	\$ 1.543.901
Bodeguero	\$ 648.000	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 805.800	\$ 80.580	\$ 6.205	\$ 86.785	1	\$ 86.785	\$ 1.041.416
Ayudantes de Bodega	\$ 504.000	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 661.800	\$ 66.180	\$ 5.096	\$ 71.276	2	\$ 142.552	\$ 1.710.621
Operadores de Planta	\$ 576.000	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 733.800	\$ 73.380	\$ 5.650	\$ 79.030	7	\$ 553.212	\$ 6.638.542
Operadores de llenado y empaque	\$ 518.400	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 676.200	\$ 67.620	\$ 5.207	\$ 72.827	3	\$ 218.480	\$ 2.621.763
Secretaría	\$ 878.400	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.036.200	\$ 103.620	\$ 7.979	\$ 111.599	1	\$ 111.599	\$ 1.339.185
TOTAL									\$ 30.726.035	

Fuente: Elaboración Propia

FONASA

Fonasa										
Detalle	Sueldo Base	Gratificación	Asignación Colación Imponible	Base Imponible	7% Imponible	7% de 78,3 UF	MIN	Dotación de Personal	Total Mensual	Total Anual
Gerente General	\$ 2.203.200	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 2.361.000	\$ 165.270	\$ 150.887	\$ 150.887	1	\$ 150.887	\$ 1.810.647
Encargado de Finanzas	\$ 1.497.600	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.655.400	\$ 115.878	\$ 150.887	\$ 115.878	1	\$ 115.878	\$ 1.390.536
Ejecutivo de Ventas	\$ 1.036.800	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.194.600	\$ 83.622	\$ 150.887	\$ 83.622	1	\$ 83.622	\$ 1.003.464
Operarios de Distribución	\$ 763.200	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 921.000	\$ 64.470	\$ 150.887	\$ 64.470	4	\$ 257.880	\$ 3.094.560
Encargado de Recursos Humanos	\$ 1.353.600	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.511.400	\$ 105.798	\$ 150.887	\$ 105.798	1	\$ 105.798	\$ 1.269.576
Jefe de Operaciones	\$ 1.684.800	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.842.600	\$ 128.982	\$ 150.887	\$ 128.982	1	\$ 128.982	\$ 1.547.784
Técnico de Alimentos	\$ 1.036.800	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.194.600	\$ 83.622	\$ 150.887	\$ 83.622	1	\$ 83.622	\$ 1.003.464
Bodeguero	\$ 648.000	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 805.800	\$ 56.406	\$ 150.887	\$ 56.406	1	\$ 56.406	\$ 676.872
Ayudantes de Bodega	\$ 504.000	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 661.800	\$ 46.326	\$ 150.887	\$ 46.326	2	\$ 92.652	\$ 1.111.824
Operadores de Planta	\$ 576.000	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 733.800	\$ 51.366	\$ 150.887	\$ 51.366	7	\$ 359.562	\$ 4.314.744
Operadores de llenado y empaque	\$ 518.400	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 676.200	\$ 47.334	\$ 150.887	\$ 47.334	3	\$ 142.002	\$ 1.704.024
Secretaría	\$ 878.400	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.036.200	\$ 72.534	\$ 150.887	\$ 72.534	1	\$ 72.534	\$ 870.408
TOTAL									\$ 19.797.903	

Fuente: Elaboración Propia

Seguro de Cesantía

Seguro de Cesantía								
Detalle	Sueldo Base	Gratificación	Asignación Colación Imponible	Base Imponible	0,6% por Seguro de Cesantía	Dotación de Personal	Total Mensual	Total Anual
Gerente General	\$ 2.203.200	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 2.361.000	\$ 14.166	1	\$ 14.166	\$ 169.992
Encargado de Finanzas	\$ 1.497.600	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.655.400	\$ 9.932	1	\$ 9.932	\$ 119.189
Ejecutivo de Ventas	\$ 1.036.800	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.194.600	\$ 7.168	1	\$ 7.168	\$ 86.011
Operarios de Distribución	\$ 763.200	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 921.000	\$ 5.526	4	\$ 22.104	\$ 265.248
Encargado de Recursos Humanos	\$ 1.353.600	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.511.400	\$ 9.068	1	\$ 9.068	\$ 108.821
Jefe de Operaciones	\$ 1.684.800	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.842.600	\$ 11.056	1	\$ 11.056	\$ 132.667
Técnico de Alimentos	\$ 1.036.800	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.194.600	\$ 7.168	1	\$ 7.168	\$ 86.011
Bodeguero	\$ 648.000	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 805.800	\$ 4.835	1	\$ 4.835	\$ 58.018
Ayudantes de Bodega	\$ 504.000	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 661.800	\$ 3.971	2	\$ 7.942	\$ 95.299
Operadores de Planta	\$ 576.000	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 733.800	\$ 4.403	7	\$ 30.820	\$ 369.835
Operadores de llenado y empaque	\$ 518.400	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 676.200	\$ 4.057	3	\$ 12.172	\$ 146.059
Secretaría	\$ 878.400	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.036.200	\$ 6.217	1	\$ 6.217	\$ 74.606
TOTAL								\$ 1.711.757

Fuente: Elaboración Propia

Impuesto de Segunda Categoría

Impuesto de Segunda Categoría								
Detalle	Sueldo Base	Gratificación	Asignación Colación Imponible	Base Imponible	AFP Modelo	Salud Fonasa	Seguro de Cesantía	Base tributable
Gerente General	\$ 2.203.200	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 2.361.000	\$ 254.280	\$ 150.887	\$ 14.166	\$ 1.941.667
Encargado de Finanzas	\$ 1.497.600	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.655.400	\$ 178.287	\$ 115.878	\$ 9.932	\$ 1.351.303
Ejecutivo de Ventas	\$ 1.036.800	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.194.600	\$ 128.658	\$ 83.622	\$ 7.168	\$ 975.152
Operarios de Distribución	\$ 763.200	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 921.000	\$ 99.192	\$ 64.470	\$ 5.526	\$ 751.812
Encargado de Recursos Humanos	\$ 1.353.600	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.511.400	\$ 162.778	\$ 105.798	\$ 9.068	\$ 1.233.756
Jefe de Operaciones	\$ 1.684.800	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.842.600	\$ 198.448	\$ 128.982	\$ 11.056	\$ 1.504.114
Técnico de Alimentos	\$ 1.036.800	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.194.600	\$ 128.658	\$ 83.622	\$ 7.168	\$ 975.152
Bodeguero	\$ 648.000	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 805.800	\$ 86.785	\$ 56.406	\$ 4.835	\$ 657.775
Ayudantes de Bodega	\$ 504.000	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 661.800	\$ 71.276	\$ 46.326	\$ 3.971	\$ 540.227
Operadores de Planta	\$ 576.000	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 733.800	\$ 79.030	\$ 51.366	\$ 4.403	\$ 599.001
Operadores de llenado y empaque	\$ 518.400	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 676.200	\$ 72.827	\$ 47.334	\$ 4.057	\$ 551.982
Secretaría	\$ 878.400	\$ 114.000	\$ 43.800	\$ 1.036.200	\$ 111.599	\$ 72.534	\$ 6.217	\$ 845.850

Fuente: Elaboración Propia

Impuesto de Segunda Categoría									
Detalle	Base tributable	Tramo	Factor	Impto. Determinado	Rebaja	Impto. Único	Dotación de Personal	Total Mensual	Total Anual
Gerente General	\$ 1.941.667	3	8%	\$ 155.333	\$ 83.798	\$ 71.535	1	\$ 71.535	\$ 858.420
Encargado de Finanzas	\$ 1.351.303	2	4%	\$ 54.052	\$ 26.006	\$ 28.046	1	\$ 28.046	\$ 336.549
Ejecutivo de Ventas	\$ 975.152	2	4%	\$ 39.006	\$ 26.006	\$ 13.000	1	\$ 13.000	\$ 155.996
Operarios de Distribución	\$ 751.812	2	4%	\$ 30.072	\$ 26.006	\$ 4.066	4	\$ 16.264	\$ 195.172
Encargado de Recursos Humanos	\$ 1.233.756	2	4%	\$ 49.350	\$ 26.006	\$ 23.344	1	\$ 23.344	\$ 280.126
Jefe de Operaciones	\$ 1.504.114	3	8%	\$ 120.329	\$ 83.798	\$ 36.531	1	\$ 36.531	\$ 438.369
Técnico de Alimentos	\$ 975.152	2	4%	\$ 39.006	\$ 26.006	\$ 13.000	1	\$ 13.000	\$ 155.996
Bodeguero	\$ 657.775	2	4%	\$ 26.311	\$ 26.006	\$ 305	1	\$ 305	\$ 3.655
Ayudantes de Bodega	\$ 540.227	-	-	-	-	-	2	-	-
Operadores de Planta	\$ 599.001	-	-	-	-	-	7	-	-
Operadores de llenado y empaque	\$ 551.982	-	-	-	-	-	3	-	-
Secretaría	\$ 845.850	2	4%	\$ 33.834	\$ 26.006	\$ 7.828	1	\$ 7.828	\$ 93.931
								TOTAL	\$ 2.518.214

Fuente: Elaboración Propia

Niveles de Remuneraciones para el Cálculo del Impuesto Único de Segunda Categoría

Noviembre 2018

Monto de Cálculo del Impuesto Único de Segunda Categoría					
Período	Monto de la renta líquida imponible		Factor	Cantidad a rebajar	Tasa de Impuesto Efectiva, máxima por cada tramo de Renta
	Desde	Hasta			
MENSUAL	--	\$ 650.160,00	Exento	--	Exento
	\$ 650.160,01	\$ 1.444.800,00	0,04	\$ 26.006,40	2,20%
	\$ 1.444.800,01	\$ 2.408.000,00	0,08	\$ 83.798,40	4,52%
	\$ 2.408.000,01	\$ 3.371.200,00	0,135	\$ 216.238,40	7,09%
	\$ 3.371.200,01	\$ 4.334.400,00	0,23	\$ 536.502,40	10,62%
	\$ 4.334.400,01	\$ 5.779.200,00	0,304	\$ 857.248,00	15,57%
	\$ 5.779.200,01	\$ 7.224.000,00	0,35	\$ 1.123.091,20	19,45%
	\$ 7.224.000,01	Y MÁS	0,4	\$ 1.484.291,20	MÁS DE 19,45%

Fuente: SII

Anexo 34. Costos de la Entidad

Aportes Adicionales de Remuneraciones													
Detalle	Gerente General	Encargado de Finanzas	Ejecutivo de Ventas	Operarios de Distribución	Encargado de Recursos Humanos	Jefe de Operaciones	Técnico de Alimentos	Bodeguero	Ayudantes de Bodega	Operadores de Planta	Operadores de llenado y empaque	Secretaría	TOTAL
Remuneración Imponible	\$ 2.361.000	\$ 1.655.400	\$ 1.194.600	\$ 921.000	\$ 1.511.400	\$ 1.842.600	\$ 1.194.600	\$ 805.800	\$ 661.800	\$ 733.800	\$ 676.200	\$ 1.036.200	\$ 14.594.400
Cotización Mutua de Seguridad ACHS (0,93%)	\$ 21.957	\$ 15.395	\$ 11.110	\$ 8.565	\$ 14.056	\$ 17.136	\$ 11.110	\$ 7.494	\$ 6.155	\$ 6.824	\$ 6.289	\$ 9.637	\$ 135.728
Tasa Adicional según Actividad Económica (2,55)	\$ 60.206	\$ 42.213	\$ 30.462	\$ 23.486	\$ 38.541	\$ 46.986	\$ 30.462	\$ 20.548	\$ 16.876	\$ 18.712	\$ 17.243	\$ 26.423	\$ 372.157
Seguro de Cesantía (2,4%)	\$ 56.664	\$ 39.730	\$ 28.670	\$ 22.104	\$ 36.274	\$ 44.222	\$ 28.670	\$ 19.339	\$ 15.883	\$ 17.611	\$ 16.229	\$ 24.869	\$ 350.266
Seguro Invalidez y Supervivencia AFP Modelo (1,53%)	\$ 36.123	\$ 25.328	\$ 18.277	\$ 14.091	\$ 23.124	\$ 28.192	\$ 18.277	\$ 12.329	\$ 10.126	\$ 11.227	\$ 10.346	\$ 15.854	\$ 223.294
Total Aportes Adicionales	\$ 174.950	\$ 122.665	\$ 88.520	\$ 68.246	\$ 111.995	\$ 136.537	\$ 88.520	\$ 59.710	\$ 49.039	\$ 54.375	\$ 50.106	\$ 76.782	\$ 1.081.445
Dotación de Personal	1	1	1	4	1	1	1	1	2	7	3	1	24
APORTES ADICIONALES MENSUALES	\$ 174.950	\$ 122.665	\$ 88.520	\$ 272.984	\$ 111.995	\$ 136.537	\$ 88.520	\$ 59.710	\$ 98.079	\$ 380.622	\$ 150.319	\$ 76.782	\$ 1.761.683
APORTES ADICIONALES TOTALES	\$ 2.099.401	\$ 1.471.982	\$ 1.062.238	\$ 3.275.813	\$ 1.343.937	\$ 1.638.440	\$ 1.062.238	\$ 716.517	\$ 1.176.945	\$ 4.567.465	\$ 1.803.831	\$ 921.389	\$ 21.140.196

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 35. Componentes del Presupuesto de Recursos Humanos

Bonos

Aguinaldo			
Detalle	N° Trabajadores	Monto Aguinaldo	Total Anual
Gerente General	1	\$ 60.000	\$ 120.000
Encargado de Finanzas	1	\$ 60.000	\$ 120.000
Ejecutivo de Ventas	1	\$ 60.000	\$ 120.000
Operarios de Distribución	4	\$ 60.000	\$ 480.000
Encargado de Recursos Humanos	1	\$ 60.000	\$ 120.000
Jefe de Operaciones	1	\$ 60.000	\$ 120.000
Técnico de Alimentos	1	\$ 60.000	\$ 120.000
Bodeguero	1	\$ 60.000	\$ 120.000
Ayudantes de Bodega	2	\$ 60.000	\$ 240.000
Operadores de Planta	7	\$ 60.000	\$ 840.000
Operadores de llenado y empaque	3	\$ 60.000	\$ 360.000
Secretaría	1	\$ 60.000	\$ 120.000
TOTAL	24	\$ 720.000	\$ 2.880.000

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 36. Documentación de Suelo Líquido

CHARKEN

LIQUIDACION DE SUELDO MENSUAL

DATOS DEL TRABAJADOR: Encargado de Finanzas

RUT :

NOMBRE :

Período de Remuneración : Mes : Febrero

Año : 2019

DETALLE DE REMUNERACIÓN

Haberes del Trabajador	Valor
Sueldo Base	\$ <u>1.497.600</u>
Otros Ingresos	\$ <u>157.800</u>
Imponibles	
Total Remuneración	\$ <u>1.655.400</u>
Imponible	
Asignación Familiar #	\$ <u>0</u>
cargas: _____	
Asignación Colación	\$ <u>36.200</u>
Total de Haberes (1)	\$ 1.691.600

Descuentos	Valor
Cotización Previsional (AFP o	\$ (<u>178.287</u>
IPS) AFP: _____ Modelo _____)
Cotización Salud (Fonasa o	\$ (<u>115.878</u>
Isapre))

Cotización Seguro de Cesantía	\$ (<u>9.932</u>)
Total Descuentos Previsionales	\$ 304.097

Otros Descuentos	\$ (<u>28.046</u>)
Total Descuentos (2)	\$ 332.143

ALCANCE LIQUIDO (1) - (2) \$ 1.359.457

Anticipos o Préstamos \$ (_____)

SALDO LIQUIDO A PAGAR \$	1.359.457
---------------------------------	------------------

Certifico que he recibido de mi Empleador Sr (a)

: _____

a mi total y entera satisfacción el saldo líquido indicado en la presente liquidación, sin tener cargo ni cobro posterior alguno que hacer, por los conceptos de esta liquidación.

Fecha: 25/02/2019 _____

Firma del Trabajador

Fuente: Previred, Elaboración Propia

Anexo 37. Evaluación de Desempeño

CHARKEN

Evaluación de Desempeño

1. Información del empleado

Nombre	Departamento	Puesto	Supervisor	Fecha de contratación	Fecha de evaluación

2. Cuestionario

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- Logro de objetivos	Puntuación
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	
b. Cantidad de trabajo completada.	
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	
d. Cuidado de herramientas y equipo.	
Promedio Ponderado (40%):	

2- Compromiso laboral	Puntuación
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	
c. Puntualidad.	

Promedio Ponderado (25%):	
---------------------------	--

3- Iniciativa / Liderazgo	Puntuación
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	
b. Elige prioridades de forma eficiente.	
c. Sugiere mejoras.	
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	
e. Motiva y ayuda a los demás.	
Promedio Ponderado (20%):	

4- Trabajo en equipo	Puntuación
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados colaboradores.	
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	
c. Promueve el trabajo en equipo.	
Promedio Ponderado (10%):	

5- Mejora sobre la retroalimentación previa	Puntuación
a. Demuestra una actitud positiva a las recomendaciones	
b. Tiene la capacidad resolutive de enfrentar problemas.	
c. Mantiene una comunicación directa e íntegra con el supervisor	
Promedio Ponderado (5%):	

3. Comentarios

Comentarios del empleado

Comentarios y recomendaciones del supervisor
Metas y objetivos del empleado para la próxima evaluación

4. Puntuación de desempeño promedio:

Marque el resultado calificado del trabajador evaluado.

Calificación Final	Total promedio asignado

5. Firmas

Las firmas de empleados y supervisores dejan constancia del conocimiento de la evaluación y no representan un acuerdo con la misma.

Departamento de Recursos Humanos:

_____ Fecha: _____

Supervisor:

_ Fecha: _____

Empleado:

_ Fecha: _____

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 38. Costo y detalle de participación en actividades deportivas.

Participación en actividades deportivas			
Nombre	Ubicación	Mes	Costo Participación + stand
Corrida 5 millas "You can Run"	Viña del Mar	Febrero	\$ 1.500.000
Corrida "Hogar San Vicente	Lo Barnechea	Mayo	\$ 1.500.000
Corrida "Corre por tus Sueños"	Providencia	Diciembre	\$ 1.500.000
			\$ 4.500.000

Fuente: elaboración propia.

Anexo 39. Promoción “Viaje Austral”

Promoción "Viaje Austral"



ARGENTINA, CHILE

11 días / 10 noches - L Austral
de Valparaíso, el 05 noviembre 2019
en Camarote exterior



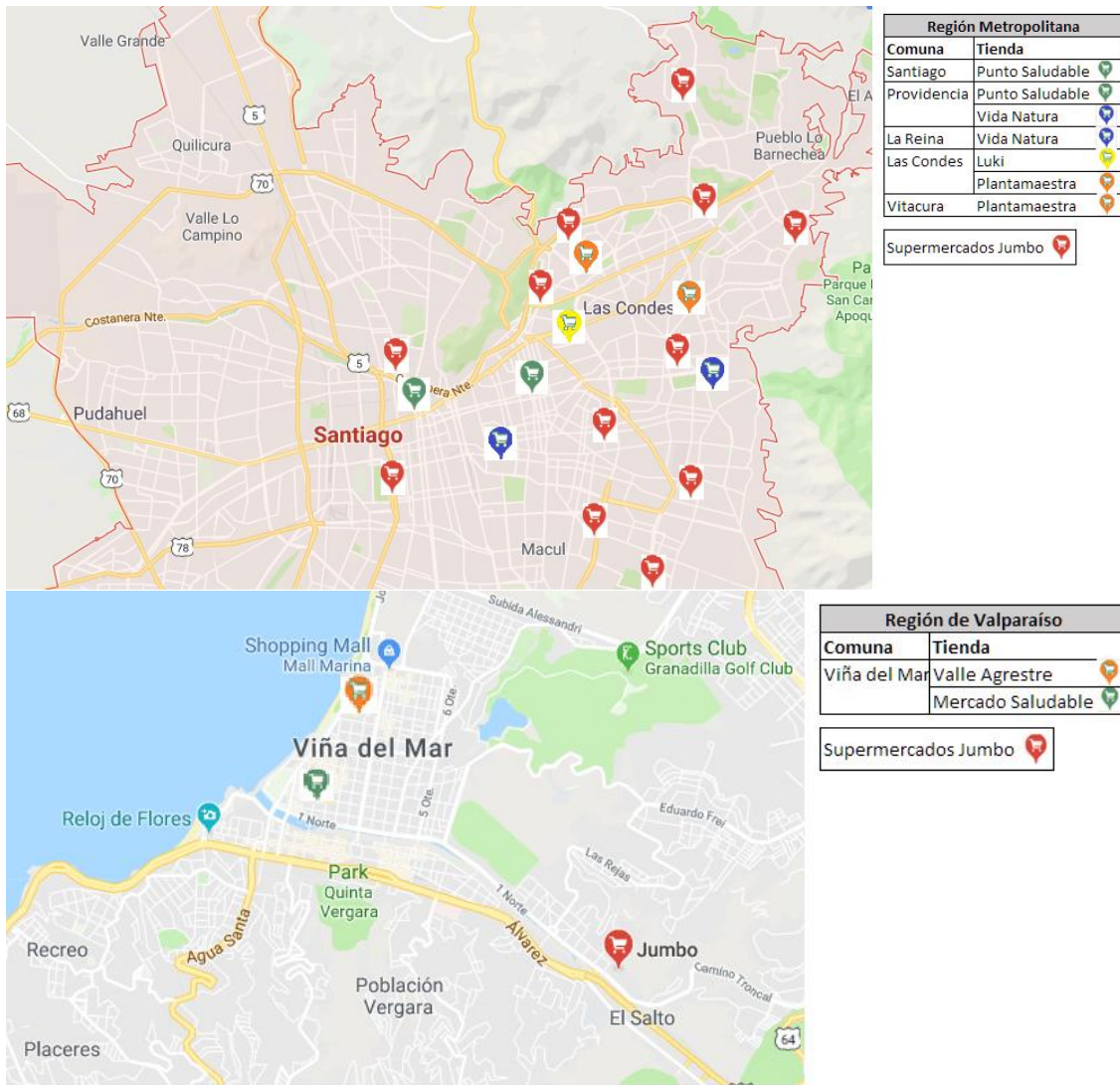
Fuente: elaboración propia.

Anexo 40. Detalle de participación en Exp Espacio Food & Service.

Expo Food & Service	
Item	Costo
Inscripción	\$ 1.200.000
Stand publicitario	\$ 2.000.000
Total	\$ 3.200.000

Fuente: elaboración propia.

Anexo 41. Detalle de puntos de venta y su localización



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 42. Detalle de presupuesto de marketing.

Presupuesto del Plan de Marketing						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 en adelante
Sitio web + Redes Sociales (diseño y gestión)	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000
Merchandising	\$7.843.200	\$7.843.200	\$7.843.200	\$7.843.200	\$7.843.200	\$7.843.200
Agencia de promotores para supermercados Jumbo	\$13.000.000	\$13.000.000	\$13.000.000	\$13.000.000	\$13.000.000	\$13.000.000
Influencers de Instagram	\$31.200.000	\$31.200.000	\$31.200.000	\$31.200.000	\$31.200.000	\$31.200.000
Participación Actividades Deportivas	\$4.500.000	\$4.500.000	\$4.500.000	\$4.500.000	\$4.500.000	\$4.500.000
Promoción "Viaje Austral"	\$17.420.000	\$17.420.000	\$17.420.000	\$17.420.000	\$17.420.000	\$17.420.000
Participación Expo Espacio Food & Service	\$3.200.000	\$3.200.000	\$3.200.000	\$3.200.000	\$3.200.000	\$3.200.000
Total	\$83.163.200	\$83.163.200	\$83.163.200	\$83.163.200	\$83.163.200	\$83.163.200

Fuente: elaboración propia.

Anexo 43. Flujos de Caja Financiado

Flujos de Caja Financiado

Flujos de Caja Financiado						
Cantidad		452.448	502.217	557.461	618.782	686.848
Años	0	1	2	3	4	5
DETALLE						
Ingresos por Ventas		814.406.400	1.175.459.904	1.304.760.493	1.448.284.148	1.607.595.404
Costos Variables Operacionales						
Insumos Producción		-354.253.997	-370.476.729	-384.727.447	-418.054.724	-464.804.040
Electricidad Maquinaria		-4.557.600	-5.058.936	-5.615.419	-6.233.115	-6.918.758
Costos Fijos Operacionales						
Telecomunicaciones		-540.000	-540.000	-540.000	-540.000	-540.000
Guardia de seguridad		-1.483.200	-1.483.200	-1.483.200	-1.483.200	-1.483.200
Insumos producción		-1.257.824	-1.257.824	-1.257.824	-1.257.824	-1.257.824
Insumos seguridad		-252.050	-252.050	-252.050	-252.050	-252.050
Insumos oficina		-352.800	-245.000	-245.000	-245.000	-245.000
Luz y agua		-4.233.600	-4.233.600	-4.233.600	-4.233.600	-4.233.600
Gastos fijos de Admin y Ventas						
Remuneraciones		-316.858.596	-316.858.596	-316.858.596	-316.858.596	-316.858.596
Bonos		-2.880.000	-2.880.000	-2.880.000	-2.880.000	-2.880.000
Capacitaciones		-511.700	-511.700	-511.700	-511.700	-511.700
Proyecto de Motivación		-880.000	-880.000	-880.000	-880.000	-880.000
Servicios Externos		-7.159.664	-7.159.664	-7.159.664	-7.159.664	-7.159.664
Plan de Marketing		-94.163.200	-94.163.200	-94.163.200	-94.163.200	-94.163.200
Intereses		-19.999.056	-18.839.430	-17.544.824	-16.099.525	-14.485.994
Depreciacion tributaria		-22.136.356	-22.136.356	-22.136.356	-22.136.356	-22.136.356
Amortización GOMP		-1.943.995	-1.943.995	-1.943.995	-1.943.995	-1.943.995
RAII		-19.057.238	326.539.623	442.327.618	553.351.598	666.841.427
Imppto renta		4.764.310	-81.634.906	-110.581.905	-138.337.899	-166.710.357
RDII		-14.292.929	244.904.718	331.745.714	415.013.698	500.131.070
Depreciación Tributaria		22.136.356	22.136.356	22.136.356	22.136.356	22.136.356
Inversiones:						
Inversión terreno	-429.533.000					
Planta producción y bodega	-18.694.496					
Oficinas	-2.688.756					
Casino	-879.739					
Software	-3.490.000					
Certificaciones	-8.348.200			-8.348.200		
Camiones	-64.400.168					
Aspectos legales	-10.499.686					
Certificaciones DO	-288.960					
GOMP	-9.719.976					
Préstamo Financiamiento	171.813.200	-9.962.423	-11.122.049	-12.416.655	-13.861.954	-15.475.486
Capital de Trabajo	-197.346.058					
Valor de Recupero Proyecto						4.276.195.673
FCN	-574.075.840	-2.118.996	255.919.024	333.117.214	423.288.100	4.782.987.613
VAN PP	2.943.551.994					
TIR Proyecto	67,73%					

Fuente: Elaboración Propia

Valor de Recupero del Proyecto Financiado

Método Económico	
Valor De Recupero Económico Financiado	
Flujo de Caja 5° Año	506.791.940
Depreciación anual	-22.136.356
(Flujo de Caja 5° Año - Depreciación Anual)	484.655.585
WACC	11,33%
Valor Económico	4.276.195.673

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 44. Análisis de Sensibilidad.

Análisis de Sensibilidad Precio de Ventas

Análisis de Sensibilización Precio de Venta					
Cantidad de Ventas Anual	Precio de Venta	Ingresos por Ventas Anual	VAN	TIR	
452.448	\$ 1.500	\$ 509.004.000	-\$ 598.755.305	-9,39%	
452.448	\$ 1.800	\$ 610.804.800	\$ 601.232.489	25,07%	
452.448	\$ 2.400	\$ 814.406.400	\$ 3.001.208.076	60,77%	
452.448	\$ 2.900	\$ 984.074.400	\$ 5.001.187.733	82,52%	
452.448	\$ 3.400	\$ 1.153.742.400	\$ 7.001.167.389	101,52%	

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis de Sensibilidad Unidades de Venta

Análisis de Sensibilización Unidades de Venta					
Precio de Venta	Cantidad de Ventas Anual	Ingresos por Ventas Anual	VAN	TIR	
\$ 2.400	280.000	\$ 504.000.000	-\$ 657.740.489	-0,19%	
\$ 2.400	300.000	\$ 630.000.000	\$ 827.497.957	29,39%	
\$ 2.400	452.448	\$ 814.406.400	\$ 3.001.208.076	60,77%	
\$ 2.400	500.000	\$ 900.000.000	\$ 4.010.151.771	72,22%	
\$ 2.400	550.000	\$ 990.000.000	\$ 5.071.036.375	83,22%	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 45. Análisis de Riesgo

Análisis de Riesgo. Desviación Estándar

Escenario (k)	Probabilidad (pk)	Va Flujo Caja (ak)	(ak*pk)	(ak-ay)	(ak-ay)^2	(ak.ay)^2*(pk)
Pesimista	20%	\$ 2.634.271.602	\$ 526.854.320	-\$ 1.319.310.436	\$ 1.740.580.026.430.210.000	\$ 348.116.005.286.043.000
Normal	55%	\$ 3.747.097.117	\$ 2.060.903.414	-\$ 206.484.921	\$ 42.636.022.743.182.400	\$ 23.449.812.508.750.300
Optimista	25%	\$ 5.463.297.214	\$ 1.365.824.303	\$ 1.509.715.176	\$ 2.279.239.911.823.220.000	\$ 569.809.977.955.804.000
	100%	ay	\$ 3.953.582.038		\$ 4.062.455.960.996.610.000	\$ 941.375.795.750.597.000
					Desviación Estandar	\$ 970.245.225

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis de Riesgo. Rendimiento Esperado

Escenario (k)	Inversión	Va Flujo Caja (ak)	VAN	Probabilidad (pk)	Rendimiento Esperado
Pesimista	-\$ 745.889.040	\$ 2.634.271.602	\$ 1.888.382.562	15%	\$ 283.257.384
Normal	-\$ 745.889.040	\$ 3.747.097.117	\$ 4.058.014.404	60%	\$ 2.434.808.642
Optimista	-\$ 745.889.040	\$ 5.463.297.214	\$ 4.717.408.174	25%	\$ 1.179.352.043
				Rendimiento Esperado	\$ 3.897.418.070

Fuente: Elaboración Propia.