

ME.160
(12)
1996

M944 c.o

**UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA Y
ADMINISTRACION**

**COMERCIAL
LAS
ARAUCARIAS LTDA.**



Carlos Lamoliatte V.

RESUMEN EJECUTIVO

Comercial las Araucarias Ltda., surge como expresión de la necesidad de comercializar los piñones a mayor escala, para así poder darle un mejor uso alternativo a las tierras que por su condición de bosque nativo no son de mayor valor económico, debido al poco uso alternativo que presentan, lo que produce pocas posibilidades para un importante sector de la población rural, que habita en estas zonas cordilleranas.

Los piñones consiste en la semilla de la Araucaria, árbol declarado monumento nacional. Este Árbol habita solo en la Cordillera de los Andes, en las regiones octava, novena y décima.

Para poder comercializar este producto Comercial Las Araucarias Ltda. comprara el fruto directamente en las zonas de producción, para así poder asegurar la obtención de este producto a un buen precio y en buen estado.

La empresa además busca dar a conocer este producto al publico en general, mediante publicidad y promociones en los puntos de venta.

El mercado objetivo para este producto serían las fábricas de dulces artesanales, y los hogares en general a los cuales se llegará a través de distintas cadenas de supermercados; pero solo de la Región Metropolitana.

Es importante dar a conocer el piñón como un fruto mas que se puede consumir de distintas maneras, las cuales son muy ricas: piñón tostado, piñón frito, dulce de piñones, piñón confitado, etc..

De acuerdo lo anterior, definimos una estrategia de diferenciación con enfoque. En la cual, se busca atender estos dos segmentos durante todo el año, para lo cual se invertirá en técnicas de mantención del producto en frío.

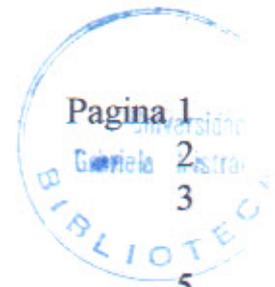
Además se busca darle un valor agregado al producto en cuanto a lo que es la información relacionado con las formas de consumo, como por ejemplo recetarios.

En resumen se obtienen los siguientes resultados:

Segmento de mercado	Hogares y fábricas artesanales
Producto	Piñones
Localización	Región Metropolitana
Precio	\$ 600 el kilo
Producción anual	198.000 Kg.
Tasa de descuento	12,53
Van	UF 3.497 (escenario optimista)
Inversión	UF 3.665
Tir	18 %

Indice

I.- Introducción	
1.- Razón de ser del proyecto	
2.- Razones personales del proyecto	
II.- La empresa	5
1.- Descripción de la empresa	6
2.- Propósito	7
3.- Misión	7
4.- Objetivos	8
III.- Análisis del sector industrial	10
1.- Variables circundantes generales	11
2.- Variables circundantes específicas	13
3.- Analisis FODA	15
4.- Definición de la estrategia competitiva	18
IV.- Estudio de mercado	19
1.- Investigación de mercado	20
2.- Estrategia Comercial	21
3.- Estimación de la demanda	24
V.- Estudio técnico	28
1.- Descripción del producto	29
2.- Descripción del proceso productivo	30
3.- Localización de la planta	30
VI.- La organización	31
1.- Organigrama	32
2.- Descripción de cargos	33
3.- Selección y contratación del personal	35
4.- Remuneraciones	36
VII.- Análisis financiero	37
1.- Inersión Inicial	38
2.- Financiamiento	41
3.- Ingresos por venta	42
4.- Costo de producción	45
5.- Costo operacionales	47
6.- Tasa de descuento	50
7.- Impuesto a la renta	51



8.- Valor residual de la empresa	51
VIII.- Flujo de caja	53
IX.- Megatendencias	58
X.- Conclusiones	61
XI.- Bibliografía	63
XII.- Anexos	65

I.- INTRODUCCION

1.- Razón de ser del proyecto:

El piñón es un fruto que proviene de la Araucaria, árbol declarado Monumento Natural. Este producto se consume principalmente en el sur Chile, en especial en las VIII, IX y X regiones que son las zonas donde están las principales concentraciones de Araucarias de el país. En el resto del territorio su nivel de consumo es bajo, debido a los escasos conocimientos que se tienen de él.

El propósito de este proyecto es la comercialización e industrialización de este producto a gran escala. Para esto es fundamental dar a conocer del piñón a nivel nacional, informando sus características y procedencia, las variadas formas de consumo (crema de piñones, piñones confitados, piñones tostados, piñones fritos, etc.) y la similitud que tiene con la castaña.

Otro aspecto relevante de este proyecto es el tema de la preservación del fruto. En la actualidad la comercialización esta restringida por la corta temporada y duración (tres meses aproximadamente) del producto. Es por esta razón que se cosecha una vez al año, en los meses de marzo y abril, y su comercialización se extiende hasta los meses de junio y Julio, como máximo.

Frente a este ultimo punto se cuenta con una investigación realizada por el Departamento de Agroindustria de la Universidad de Chile sobre la maduración, conservación e industrialización de los piñones, al respecto se indica que la duración del fruto se puede prolongar hasta nueve meses, lo cual permite una oferta constante del producto durante el año.

Finalmente, se puede concluir que la razón de este proyecto es que el piñón se conozca como un producto alternativo frente a otros. Que el consumidor se informe acerca de este producto, de donde proviene, y de las distintas formas de consumirlo que existen.

2.- Razones personales del Proyecto:

Durante mi niñez viví 5 años a orillas del lago Galletué, lago ubicado en la comuna de Lonquimay, IX región. Esta es una zona donde se encuentran grandes extensiones pobladas por la especie Araucaria Araucana. Un árbol declarado Monumento Natural, por lo cual se encuentra prohibida su explotación. Es también un área bastante pobre debido a los escasos usos alternativos de su suelo, ya que al pertenecer a una zona cordillerana, el invierno es bastante crudo, caen grandes cantidades de nieve y la tierra solo es aprovechable para el pastoreo de ganado en la estación veraniega.

Estando en esos parajes pude conocer de cerca el proceso de cosecha y posterior venta del piñón a pequeños comerciantes que llegaban a comprarlo para luego venderlo principalmente en las ciudades de Temuco, Concepción y Valdivia. Solo una pequeña cantidad de este se destinaba a Santiago para ser comercializado, en especial en la vega central, y una pequeña parte en supermercados.

Por este motivo siempre tuve la inquietud de por qué el piñón no tenía una mayor salida en el comercio, y de por qué éste no se comercializaba a gran escala.

Industrializar la comercialización de los piñones es una forma de darle una mayor rentabilidad a estas tierras, que son poco aprovechadas por los escasos usos alternativos que tienen. Por lo mismo no hay otro uso que el turístico, y el pastoreo de ganado los cuales solo se pueden realizar en la temporada veraniega.

Al momento de elegir el tema de este trabajo lo sentí como una oportunidad cierta de investigar acerca de la factibilidad de la comercialización del piñón, para, de esta forma, darle un mejor aprovechamiento a estas tierras y así otorgarle un mayor impulso al sector.

Además, si al concluir el proyecto lo veo como una alternativa viable, podría llegar a emprender un proyecto como este.

I.- Descripción de la empresa:

La empresa fue fundada en el año 1985 por un grupo de profesionales que se dedicaron a la explotación de un negocio de venta de productos de consumo masivo. Desde su creación, la empresa ha experimentado un crecimiento constante, tanto en términos de ventas como de recursos humanos.

Actualmente, la empresa cuenta con una estructura organizativa que permite una gestión eficiente de sus actividades. La dirección general es responsable de la estrategia y la gestión global, mientras que los departamentos de ventas, producción y administración se encargan de las operaciones diarias.

El objetivo principal de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes mediante la oferta de productos de alta calidad y precios competitivos. Para lograr esto, la empresa invierte en investigación y desarrollo, así como en la formación de su personal. Además, la empresa se compromete a mantener altos estándares éticos y de sostenibilidad en todas sus actividades.

II.- LA EMPRESA

La empresa se dedica a la explotación de un negocio de venta de productos de consumo masivo. Desde su creación, la empresa ha experimentado un crecimiento constante, tanto en términos de ventas como de recursos humanos.

Actualmente, la empresa cuenta con una estructura organizativa que permite una gestión eficiente de sus actividades. La dirección general es responsable de la estrategia y la gestión global, mientras que los departamentos de ventas, producción y administración se encargan de las operaciones diarias.

El objetivo principal de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes mediante la oferta de productos de alta calidad y precios competitivos. Para lograr esto, la empresa invierte en investigación y desarrollo, así como en la formación de su personal.

Además, la empresa se compromete a mantener altos estándares éticos y de sostenibilidad en todas sus actividades. La empresa cuenta con una estructura organizativa que permite una gestión eficiente de sus actividades.

1.- Descripción de la empresa

Comercial Las Araucarias Ltda. es una empresa nueva, que se crea con el objeto de comercializar los piñones. De esta forma, su principal razón de ser será la venta de este producto en Santiago.

La empresa será financiada en un comienzo, con un 100% de capital aportado por los socios. Sin embargo, no se descarta que a lo largo del proyecto se financien nuevas inversiones con deudas.

Su centro de operaciones se ubicara en Santiago, para lo cual se arrendarán instalaciones y oficinas en el sector de Quilicura, donde esta empresa tendrá su casa central, donde se desempeñaran tanto las actividades administrativas como las productivas y además almacenará los piñones.

La empresa contará con un personal que entre administrativos y operarios suman un total de 15 personas, sin embargo, durante los meses de cosecha de los piñones se contratara gente adicional, para poder palear el exceso de trabajo que se producirá en esa fecha.

La empresa en la época de cosecha se limitara solo a la compra del piñón para lo cual arrendará terrenos y galpones en la localidad de Lonquimay. Lugar donde se instalará un centro de operaciones durante marzo y abril (meses de cosecha del piñón), desde el cual se iniciarán las salidas a terreno para la compra del producto, que luego se despacharán a Santiago para su posterior almacenamiento y conservación.

La administración de la empresa estará a cargo de un Administrador General el cual se reportará a los socios cada cierto tiempo.

2.- Propósito:

El propósito de esta empresa es “la satisfacción de las necesidades de consumo de frutos secos de la población durante todo el año, en especial las necesidades de piñones”.

Misión:

La empresa para cumplir con el propósito descrito anteriormente se basará en los siguientes planes:

- La misión de la empresa será comercializar el piñón a nivel de mayorista (grandes volúmenes). Es decir, solo abastecerá a supermercados, fabricas de dulce y almacenes. En tanto los saldos restantes, los liquidara en mercados como la Vega Central.
- La empresa busca comercializar el piñón durante todo el año y para ello utilizara métodos o técnicas destinados a la mantención del producto.
- La empresa otorgará servicios de información acerca de la procedencia del piñón, formas de consumo y cualquier duda que exista al respecto. En el caso de las empresas procesadoras de alimentos, les dará todo el apoyo necesario en la elaboración de sus productos (recetarios, formas de conservación, etc.)

4.- Objetivos:

4.1.- Según horizonte de tiempo:

Objetivos a corto plazo:

a) Lograr ingresar al mercado de los supermercados y fabricas de dulces, al menos en un 50% de los supermercados del área metropolitana, en el primer año de operación.

b) Darse a conocer a nivel de supermercados y fabricas de dulce, en general, como el principal comercializador de piñones, encargado de abastecer al mercado durante todo el año.

c) Lograr un nivel de desempeño satisfactorio a nivel de gestión de la empresa en su primer año de funcionamiento.

Objetivos a mediano plazo:

a) Lograr que los consumidores se informen de la existencia de un fruto llamado piñón y sus diferentes formas de consumo.

b) Lograr posicionarse en los supermercados, aumentando los espacios destinados a la venta del piñón.

c) Extender las ventas de este fruto hacia nuevos mercados. Por ejemplo en la medida de que el piñón se haga mas conocido comenzar a comercializarlo en restaurantes.

Objetivos a largo plazo:

A largo plazo objetivo básico de la empresa es lograr el consumo del piñón a nivel masivo. Para eso es importante que las personas conozcan el producto y de esta forma aumente su demanda. Solo así la empresa se consolidara en el largo plazo.

4.2.- Según el agente:

Accionistas: estos buscan tener una alta rentabilidad, al menos que sea de acuerdo con el riesgo propio del proyecto.

Trabajadores: la empresa busca proporcionarles tanto una renta justa de acuerdo con el trabajo que desempeñan, como estabilidad laboral en el sentido de que perciban esta fuente laboral como confiable, en cuanto a permanencia. Para la empresa es importante mantener una baja rotación del personal.

Administradores: su objetivo es el desarrollo de la empresa en el tiempo. Para esto necesitan recursos que les permita invertir en el corto y largo plazo y, de esta forma, obtener la permanencia de la empresa durante los años.

Elaborado por el autor a partir de datos de la encuesta

Tabla 1. Características de la muestra

Categoría	Porcentaje
Edad	
18-24 años	15%
25-34 años	35%
35-44 años	25%
45-54 años	15%
55 años y más	10%
Educación	
Primaria	10%
Secundaria	45%
Preparatoria	25%
Universidad	15%
Ocupación	
Empleado	60%
Autónomo	20%
Desempleado	15%
Retirado	5%
Estudiante	10%

III.- ANALISIS SECTOR INDUSTRIAL

El sector industrial en México ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas. La industria manufacturera ha crecido considerablemente, impulsada por la inversión extranjera directa y el comercio exterior. Sin embargo, también ha enfrentado desafíos como la competencia internacional y la necesidad de modernizarse tecnológicamente. En este análisis se exploran las tendencias y perspectivas del sector industrial en el contexto de la economía mexicana actual.

- Producción industrial
- Exportaciones e importaciones
- Empleo industrial
- Investigación y desarrollo
- Políticas gubernamentales
- Impacto ambiental
- Desarrollo tecnológico
- Comercio exterior
- América Latina

1.- Variables circundantes generales:

Socioculturales:

El piñón es un fruto poco conocido por la mayoría de los chilenos. Se consume en pequeñas cantidades, y de las formas más simples, sin saber las distintas maneras que hay de comerlo. Una manera de entrar al mercado, podría ser mencionando su carácter étnico. Dado que en la actualidad están de moda los temas ecológicos, se puede hablar de su importancia para un pueblo que consumió durante varios siglos.

Tecnológicas:

En esta industria el nivel tecnológico utilizado es prácticamente nulo, tanto en la cosecha como en la comercialización. Los comerciantes que pertenecen al sector solo se limitan a comprar el piñón en las zonas de producción, para luego transportarlos y venderlos en las distintas ciudades del país. Por lo tanto, no existe ningún tipo de procesamiento, como tampoco se utilizan procedimientos tecnológicos para la mantención del fruto.

Político-legales:

Es importante destacar que la *Araucaria Araucana* es un árbol declarado monumento natural, por el Decreto Supremo N° 43 del año 1990. De esta forma se prohibió su tala y explotación. Además existe una Convención Internacional para la protección de la flora y fauna de las Américas, en la cual se prohíbe la comercialización de especies que se

encuentran en peligro de extinción. Por esta razón la exportación del piñón se encuentra prohibida, no así su comercialización a nivel nacional.

Cabe destacar que todo lo referente a este tema se encuentra regulado y supervisado por el Ministerio de Agricultura y Conaf.

Económicas:

El panorama económico se observa con muy buenas perspectivas tanto para este año como para el futuro; con altas tasas de crecimiento proyectados para 1996, alrededor de un 6,5 %; baja tasa de inflación se espera 6,5 % y un nivel de desempleo razonable, bordeando el 6,7 %. Por esta razón consideramos que estamos en el momento oportuno para iniciar un proyecto de este tipo.

En cuanto al tema de los tratados de integración económica que el país se encuentra negociando en la actualidad. Y específicamente en relación al Mercosur, lo visualizamos como algo positivo para la empresa y el país en general, pero lo anterior traería beneficios a la empresa en forma indirecta, en el sentido de que Mercosur beneficia a otros sectores de la economía nacional, con lo cual se beneficia el país como un todo, lo que hace que la empresa se beneficie en indirectamente; ya que de manera directa no veo ninguna relación debido a la prohibición de exportar este fruto.

2.- Variables circundantes específicas:

Competidores actuales:

La empresa no tiene competidores directos, ya que en la actualidad no existe en el mercado ninguna empresa que proporcione este producto de la manera que se pretende hacer. En este momento solo existen comerciantes ocasionales los cuales solo trabajan con este producto en la época de cosecha, haciendo de intermediario entre los productores y los establecimientos que realizan venta al detalle.

Competidores potenciales:

Dado su escaso nivel de complejidad, esto es un negocio fácil de copiar. Tal afirmación se explica bajo la premisa de que para ingresar a el, no existen barreras muy altas de entrada, ya que no hay mayores economías de escala. Además, tanto los requisitos de capital como los costos de cambio de proveedor son bajos, ya que el producto es bastante homogéneo.

Competidores sustitutos:

En este caso los productos sustitutos son mínimos. El único producto que en cierta forma se le asemeja, es la castaña, la cual es mucho mas conocida que el piñón, lo que implica un cierto limite en el precio de este bien.

Poder negociador de los compradores:

Los principales clientes de la empresa son los supermercados y fabricas de mermeladas. Ellos presentan un poder negociador bastante alto debido a que, los costos de cambio de proveedor son bajos, los montos en dinero destinado a la compra de este producto en términos relativos es pequeña y además el piñón no tiene mayor importancia dentro del universo de productos que ellos ofrecen al cliente final. En cuanto a la probabilidad de una integración hacia atrás, esta es casi nula, ya que para los clientes significaría salirse completamente del negocio en que están.

Poder negociador de los proveedores:

Para la empresa, la principal ventaja es que los proveedores de piñones son muchos y pequeños. Para ellos la empresa representa una importante fuerza compradora en la zona. Además las posibilidades de integración hacia adelante son bastantes bajas debido a que estos no funcionan como una agrupación integrada, y en forma individual es prácticamente imposible que llegue a hacer por la alta inversión que representa para ellos.

3.- Análisis Foda:

Oportunidades:

Este es un mercado que ha sido poco explorado hasta el momento. Nosotros lo visualizamos como una oportunidad el dar conocer el producto a la mayoría de la gente, con el fin de aumentar su consumo; y dadas sus bondades culinarias, destacar las formas que existen de prepararlo. Para ello creemos que contamos con una situación ventajosa debido a que la economía chilena atraviesa por un momento de prosperidad, con altas tasas de crecimiento, bajas tasas de inflación, y un nivel de desempleo aceptable.

Amenazas:

El principal riesgo que podemos enfrentar es que se alcen las voces de organismos ecológicos protestando por la comercialización de este producto a gran escala, aludiendo el peligro de extinción de la Araucaria (el piñón es la semilla de la Araucaria y por ende su forma de reproducirse). Una campaña de esta naturaleza podría traducirse en mayores restricciones y en el peor de los casos, en la prohibición absoluta de su comercialización por parte de Conaf y el Ministerio de Agricultura.

Fortalezas:

La empresa cuenta con un personal altamente capacitado, para desempeñar las distintas actividades dentro de cada área de la organización. Además presenta una estructura flexible que permite hacer frente a los distintos cambios que existen, debido a la estacionalidad que enfrenta el piñón, y también para paliar cualquier eventualidad que pueda ocurrir.

Además, el personal de la empresa maneja a la perfección todo lo referente al piñón: en cuanto a su cosecha, su posterior conservación, y la comercialización de dicho producto. Adicionalmente la empresa cuenta con el apoyo del Departamento de Agroindustria de la Universidad de Chile, el que realizó estudios acerca de la maduración, conservación, e industrialización del piñón. Estudios que en su momento contaron con todo el apoyo de uno de los socios de la empresa.

Por otro lado, uno de los socios posee terrenos en la zona de Lonquimay, lugar donde se encuentran altas concentraciones de Araucaria. Lo anterior le otorga a la empresa una posición ventajosa por sobre potenciales competidores en todo lo que se refiere a la adquisición del producto.

Debilidades:

El mayor problema que enfrenta la empresa es que el producto a comercializar es bastante desconocido. Esto obligará a una fuerte inversión publicitaria inicial, situación que los futuros potenciales competidores no tendrán que enfrentar, ya que para entonces el piñón será más conocido.

La empresa enfrentará todo el riesgo de incurrir en un mercado muy poco explorado, cosa que los potenciales competidores del futuro no van a

experimentar, debido a que ya hubo una empresa que ya incursiono en el tema, con lo cual los potenciales competidores podrán beneficiarse de nuestra propia experiencia.

Ensamble del foda:

Dada la situación económica que enfrenta el país, encontramos que es el momento propicio para incursionar en este mercado. Además la empresa cuenta con la ventaja de contar con un personal altamente capacitado y con el apoyo de prestigiosos agrónomos de la Universidad de Chile, con quienes se pretende trabajar en forma conjunta, compartiendo todo tipo de información, lo que le otorga a la empresa una gran fortaleza.

Ante la posible oposición de grupos ecológicos, la empresa pretende contrarrestarla, con el argumento de que un proyecto como este beneficia principalmente a los pueblos indígenas del sector. De lo anterior se desprende que cualquier restricción afectara negativamente a toda la población mapuche, la que en cierta forma se encuentra apartada del progreso económico.

En cuanto al surgimiento de posibles competidores en el futuro, la empresa buscara posicionarse en el mercado, aprovechando la ventaja de ser el primero en incursionar en este mercado. Para ello, buscará diferenciarse del resto de los posibles competidores, entregando un producto en optimas condiciones, en forma puntual, etc.

4.- Definición de la estrategia competitiva genérica:

Dado el análisis anterior de oportunidades y amenazas, la empresa elegirá un estrategia de **diferenciación con enfoque**, ya que opinamos que esta es la mejor manera en que la empresa pueda desempeñarse en el mercado.

De esta forma la empresa busca no solo limitarse a ser un mero intermediario en la comercialización, sino también otorgarle un mayor valor agregado a la comercialización de este producto, garantizando una oferta constante del producto durante todo el año, para lo cual invertirá en tecnología y técnicas de mantención del piñón. También se esta considerando darle una mejor presentación al fruto, presentándolo en un envase mejor, y más atractivo.

Además, Comercial Las Araucarias Ltda. invertirá altas sumas de dinero (en términos proporcionales a la envergadura del proyecto) en publicidad, con el fin de dar a conocer el producto.

En cuanto al enfoque la empresa en un primer momento se centrara principalmente en la atención de dos segmentos: fabricas de dulce y hogar. A este último se llegara a través de los supermercados, para los cuales incorporará servicios distintos.

En el caso de las fabricas, se les proporcionara un servicio de apoyo relativo a recetarios y personal capacitado encargado de resolver dudas acerca del procesamiento de los piñones, y técnicas de elaboración. En el caso de los supermercados, la empresa ofrecerá el servicio de apoyo y promoción en los puntos de ventas.

IV.- ESTUDIO DE MERCADO

1.- Investigación de mercado:

El objetivo básico de esta investigación es conocer la opinión de los consumidores acerca del piñón. Ante todo, determinar si se conoce su existencia. Y, más tarde, una vez que lo han probado, conocer su opinión.

Para llevar a cabo este estudio se usará la metodología de encuestas directas, a través de encuestadores, quienes se instalarán a la salida de los supermercados. La investigación estará orientada a los adultos y, en especial a las dueñas de casa ya que el segmento elegido es el hogar. La encuesta se realizará en la región metropolitana.

Con los resultados de la encuesta se apreciará que tanto sabe el consumidor acerca del producto, y el grado de interés que le despierta este. De esta forma se podrá determinar como enfocar la publicidad y con que intensidad. Además a través de ella se puede proyectar de manera tentativa el crecimiento futuro de la demanda, por sobre la estimación actual.

De acuerdo al estudio realizado (45 personas adultas entre hombres y mujeres) se obtuvieron los siguientes datos:

Conoce el piñón si 30 % no 70 %

Lo ha probado alguna vez si 20% no 80%

Le gustaría probarlo si 80% no 20%

2.- Estrategia comercial:

2.1- Mercado Objetivo:

El mercado objetivo se divide básicamente en dos. Por un lado, el que representa un segmento bastante amplio, debido a la homogeneidad del producto. Este segmento está representado por todas las familias del segmento ABC1, y C2 de la Región Metropolitana. Se especifica este último punto, ya que en un comienzo el abastecimiento se centrará en esta zona del país, ya que por su tamaño es más atractivo que otras Regiones. Por otro lado tenemos el segmento de la pequeña industria, el que está representado por las pequeñas fabricas de dulces artesanal, como productos Mel, productos el Ingenio y otros.

2.2.- Mezcla comercial:

Producto:

Este es un fruto proveniente de la Araucaria. Específicamente se trata de la semilla de este Árbol, por lo que enfrenta una estacionalidad, ya que la época de cosecha es solo en los meses de marzo y abril. Además de esto, las condiciones climáticas condicionan los niveles de producción de cada año, lo que permite que la oferta sea absolutamente variable. Por esta razón la empresa buscará mantener una oferta constante en el tiempo.

Para el segmento hogar se trata de un producto final, el cual se ofrecerá en de tres formas posibles, envases de 5, 2, y 1 kilo. Los consumidores lo comprarán para comerlo de distintas maneras posibles. Por otra parte, para el segmento fabricas de dulce este se trata de un insumo

destinado a la elaboración de dulces u otros derivados que se puedan realizar, tales como piñones confitado o pasteles etc. Este se entregara a granel en cajas de Pvc para facilitar el transporte y entrega.

Precio:

La política de precio será fijada en base a los costos de la empresa. Por sobre estos se aplicara un margen, el que permita una rentabilidad razonable de acuerdo al riesgo propio del proyecto.

Además al determinar el precio se tendrá en cuenta, el precio de la castaña el cual al ser el producto sustituto mas cercano limita en cierta forma el precio del piñón.

Hay que tener en cuenta la estacionalidad del piñón, por lo cual en los meses de cosecha, en que hay una relativa abundancia, el precio de este fruto es menor, pero en la medida de que este se vaya haciendo mas escaso el precio de este será mayor.

Otro punto importante que influye en el precio, es que la cantidad producida de piñones varia todos los años, Según las condiciones climáticas, la producción es mas o menos abundante dependiendo de si se trata de un año seco, o la cantidad e intensidad de heladas. Por este motivo el precio de este fruto es absolutamente variable de un año a otro; por lo cual para efectos del flujo de caja consideraremos el precio de acuerdo a la producción de un año normal.

Plaza:

Para poder llegar con el producto al cliente la empresa utilizara canales distintos dependiendo del segmento al cual se quiere llegar, en el caso de clientes como pequeñas industrias artesanales se utilizara la venta directa, a través de una fuerza de ventas propia.

En el caso del segmento hogar se utilizara intermediarios minoristas; específicamente supermercados del área metropolitana para los cuales existirá un equipo de reponedores encargados de abastecer a los distintos establecimientos.

Promoción:

Para dar a conocer este producto se utilizara promoción directa en los puntos de venta, para esto se dispondrá de promotoras en los distintos supermercados, las que darán a probar el piñón de diferentes maneras, piñón confitado, dulce de piñones, piñón frito con sal, etc.

Además se invertirá en la impresión de recetarios, con las distintas recetas acerca de las formas de preparar el piñón, los cuales serán repartidos por las promotoras.

En cuanto al segmento pequeñas industrias se realizaran visita directas por los vendedores, para dar a conocer el producto y la empresa.

3.- Estimación de la Demanda:

Tal como se ha señalado anteriormente la demanda está constituida básicamente por dos segmentos, por un lado tenemos las fabricas productoras de mermeladas, para las cuales este fruto será un insumo en su proceso productivo. Por otro lado, tenemos el segmento hogar, el cual será abastecido solamente a través de supermercados. Para los dos segmentos mencionados se abastecerá sólo la Región Metropolitana.

Para el caso de las fabricas productoras, éstas se dividen en dos tipos artesanales e industriales.

En el siguiente cuadro se especifican el total de fabricas existentes en la Región Metropolitana según su tipo.

Demanda Potencial

Nombre	Tipo
Agroantuco Ltda.	Industrial
AgroIndustria Wasil	Industrial
Alternatural S.A.	Artesanal
Colun	Industrial
Conservera Pentzke S.A.	Industrial
Doña Anita Leal Pareja Ltda.	Artesanal
El Ingenio	Artesanal
Envasadores Mingo Ltda.	Industrial
Los Queñes	Artesanal
Malloa S.A.	Industrial

Mermeladas Mel Ltda.	Industrial
Productos Estein Ltda.	Industrial
Watt's Alimentos S.A.	Industrial
Dulcerías Las Palmas	Industrial
Dulcerías Las Carmelas	Industrial
Dulcerías Don Felipe	Industrial
Dulcería Violeta	Industrial
Eckart S.A.	Industrial
Rocofrut S.A.	Industrial

Se puede observar en el cuadro anterior que las fabricas de dulces de la Región Metropolitana suman un total de 19 empresas. De las cuales 4 son del tipo artesanal y 15 del tipo industrial.

Del total de fabricas de dulces la empresa abastecerá sólo aquellas de tipo artesanal, debido a que éstas son más flexibles en sus procesos productivos, lo que hace que para ellas sea más fácil implementar un proceso productivo nuevo. Además la empresa prefiere empezar sus actividades en una escala menor para enfrentar el riesgo del negocio en una escala menor.

Según lo conversado con representantes de éstas fabricas de tipo artesanales, mediante entrevistas, se logró determinar que el consumo promedio por fabrica es aproximadamente de 1.000 Kilos mensuales, lo que nos da un total de 4.000 Kilos mensuales, lo que implica 48.000 Kilos anuales.

Para el caso del segmento familias y público en general, la demanda se estima en base a las compras actuales que realizan los supermercados.

Según cifras otorgadas por el jefe de compras de una importante cadena de supermercados de la ciudad de Santiago, las compras anualizadas de piñones ascienden a los 8.314 kilos los cuales se descomponen de la siguiente manera:

Enero	0	Julio	1020
Febrero	0	Agosto	475
Marzo	486	Septiembre	40
Abril	2.180	Octubre	40
Mayo	2.471	Noviembre	25
Junio	1.552	Diciembre	25

FUENTE: Contacto directo.

Estas cifras demuestran que la época de mayor comercialización es justamente en las fechas de cosecha del piñón, y que en la medida de que nos alejamos de esta fecha las cantidades transadas van disminuyendo, principalmente por que la oferta de este producto durante el resto del año es prácticamente nula, solo quedan pequeños saldos los cuales se comercializan básicamente como adornos para decoración. Otra razón por la cual la comercialización disminuye viene dado por el lado de que la demanda se reduce debido a que el público en general sabe acerca de la estacionalidad de este fruto, por lo cual solo lo demandan en los meses de cosecha.

De acuerdo a lo anterior, se puede considerar una demanda promedio mensual por cadena de supermercado de 2.500 Kilos mensuales (promedio de locales cinco), la cual se deriva del hecho de mantener la oferta del piñón durante todo el año, y a su vez, informar al público en general acerca

de este hecho, con lo cual, se logra mantener las cantidades consumidas en forma constante durante todos los meses.

Para poder determinar la demanda potencial total de la Región Metropolitana, es necesario considerar la cantidad total de supermercados que existe en esta Región.

Actualmente en la Región Metropolitana esta compuesta alrededor de 13 cadenas de supermercados (Almac, Ekono, Jumbo, Marmentini Letelier, MultiAhorro, Unimarc, Santa Isabel, Agas, Cosmos, Montecarlo, Multi Market, Econo Max y Full Market). Por lo tanto, la demanda total potencial que enfrenta la empresa es de 32.500 Kilos mensuales y de 390.000 Kilos anuales. Dada la capacidad productiva de la empresa, ésta produce 12.500 Kilos mensuales y 150.000 Kilos anuales para el segmento de los supermercados. Por lo tanto, Comercial Las Araucarias Ltda. puede abastecer aproximadamente el 40% de la demanda potencial de los supermercados.

En cuanto al crecimiento estimado para la demanda esta dependerá del aumento en las ventas esperado por los supermercados, ya que estos serán los principales clientes que enfrentará la empresa. Según datos entregados por ASACH el crecimiento esperado promedio es de un 7,02%, el cual se calcula en base a un promedio de los crecimientos experimentados en los últimos 4 años (anexo 1). Según lo expresado por Marcelo Verdejo (Gerente General de ASACH) el crecimiento de las ventas de los supermercados se comporta de manera muy similar al PIB.

V.- ESTUDIO TECNICO

1.- Descripción del producto:

En el caso de los supermercados el producto se ofrecerá en envases de polietileno recubierto con piedra oya, el cual permite una mejor conservación del producto. La empresa ofrecerá tres alternativas de envases, de 1, 2, y 5 kilos para que el consumidor tenga la posibilidad de elegir al momento de la compra. En el caso de las fabricas de dulces este se ofrecerá en envases de 40 kilos, para así facilitar, el transporte y entrega del producto.

2.1- Descripción del proceso compra:

Antes de la descripción del proceso productivo es necesario describir el proceso de compra de los piñones, el cual es de fundamental importancia, dado los planes que tiene la empresa de mantener una oferta constante en el tiempo.

El proceso de compra se realiza en los meses de Marzo y Abril de cada año, que es la época de cosecha de los piñones.

Para poder realizar este proceso de compra, la empresa establecerá su centro de operaciones en Lonquimay, desde donde se iniciaran, las expediciones a terreno para la compra de piñones y posteriormente se despacharan los piñones a Santiago.

El proceso se puede resumir en los tres siguientes pasos:

- 1) Salidas a terreno de distintos agentes contactadores, los cuales establecen el contacto con los distintos piñoneros, y las condiciones de precio y pago.
- 2) Recolección de los piñones por los distintos camiones para ser transportados a Lonquimay.

3) Finalmente el producto se traspa a camiones de mayor capacidad, con acoplados, para luego transportar el producto a la planta en Santiago.

Para poder realizar este proceso de compra se arrienda una bodega y oficinas en Lonquimay, durante el periodo que dure este, además se arriendan camiones para el traslado del producto a Santiago. También se contrata gente adicional al personal de planta para poder cubrir el exceso de trabajo, sin descuidar las ventas y procesos productivos en Santiago.

2.2.- Proceso Productivo:

El proceso productivo es bastante sencillo, ya que este consiste básicamente en envasar el producto en los distintos envases en los cuales se ofrecerá el producto, este consta de los siguientes pasos:

- 1) Envasado del producto en los diferentes envases, 1, 2, y 5 kilos.
- 2) Luego se realiza el pesaje, y posterior ajuste del peso de los envases.
- 3) Finalmente se realiza el sellado de los envases.

Luego de este proceso se almacena el producto, en cámaras con atmósfera controlada a una temperatura de 0° C y 90 % de humedad, el cual permite una mayor duración del producto.

3.- Localización de planta:

Esta se ubicara en Ojos del Salado 0771 Quilicura, donde se cuentan con instalaciones de 1600 M2 construidos, entre bodegas, oficinas y las instalaciones propias para el faenamiento del producto, el sitio es de 4.000 M2 el cual permite la ampliación de las instalaciones en el futuro, ante cualquier expansión que pueda tener la empresa.

VI.- LA ORGANIZACION

2.- Descripción de cargos:

Administrador General: Tiene como función entregar los lineamientos generales que la organización tendrá. Además lleva el control detallado de toda la organización y en especial se preocupa de la administración de los recursos escasos para así la permanencia de la organización en el tiempo.

Jefe de Ventas: Profesional universitario encargado de establecer, las distintas tácticas de ventas, este orienta y supervisa al equipo de ventas, además se encarga de dirigir todas las promociones y publicidad del producto. Este se preocupa básicamente de como colocar el producto de la mejor manera posible en el mercado.

Contador: Profesional universitario encargado de llevar al día todas las cuentas de ingresos y egresos que tiene la empresa, es decir preocuparse del pago oportuno de las deudas con los proveedores, remuneraciones del personal, y de los cobros a los clientes, pagos de impuestos, confección de estados financieros, etc. En general debe preocuparse de mantener en orden los recursos financieros.

Jefe de operaciones: Técnico profesional encargado del control de la mantención del producto, proceso de envasado del producto y que toda la planta en general funcione bien, es decir mantención de las maquinarias, cámaras de frío, etc.

Vendedores: Personal hombre encargado de la venta directa y entrega del producto, para esto se les exige que sean choferes clase A y tener al menos terminado el colegio. Cumplen la función de vendedor y repartidor del producto.

Operarios: Los operarios son los siguientes

Envasadores: Operarios encargado de llenar las distintas bolsas con los piñones.

Pesadores: Operarios encargados de pesar los envases y proceder a realizar los ajustes, para cumplir con el peso exacto.

Selladores: personal encargado de sellar lo distintos paquetes.

Secretaria: Funcionaria encargada de la recepción de los clientes, de atender el teléfono de la planta, y papeleos en general. Se requiere que sea profesional egresada de algún establecimiento profesional.

Junior: Persona encargada de los tramites en general, ya sean bancarios y cualquiera que sea requerido por el área administrativa. Se requiere que sea egresado de cuarto medio y de preferencia con algún estudio técnico.

Cuidadores: Estos se encargan de controlar el acceso a la planta, y de cuidar las instalaciones tanto de día como de noche, y también los fines de semana y festivos, para estos se establecerán turnos.

3.- Selección y contratación del personal:

Para el proceso de selección y contratación del personal, se colocaran avisos en la prensa, con las características del puesto y los requisitos del postulante, sin embargo cada postulante deberá presentar junto con su curriculum la hoja de antecedentes, para prevenir posteriores conflictos. El postulante será entrevistado por el gerente de administración y finanzas y por el jefe de área respectivo.

Para ciertos puestos se exige experiencia, como es el caso del jefe de operaciones, contador y jefe de ventas; mientras que en otros puestos no se exige experiencia, ya sea junior, secretaria y operarios en general.

4.- Remuneraciones:

La organización contara con un total de 15 personas, entre funcionarios administrativos de primer y segundo nivel y operarios. La empresa se ha planteado como meta tener una tasa de rotación de personal lo mas baja posible, debido a que los costos que implican una alta rotación del personal repercuten en el funcionamiento normal de la empresa y la productividad. Para evitar la alta rotación del personal, la empresa se preocupara además de ofrecer una remuneración de mercado, de mantener un buen clima interno para así tener un personal mas satisfecho.

Es importante la política de la empresa respecto al aumento de los salarios, el cual se incrementara en un 3% anual.

A continuación se presentan en detalle las remuneraciones brutas del personal de la empresa:

Cantidad	Cargo	Renta Bruta \$.	Renta Bruta UF
1	Adm. General	1.000.000	78
1	Jefe de Ventas	700.000	54
1	Jefe de Operaciones	700.000	54
1	Contador General	700.000	54
3	Vendedores	300.000	23
4	Operarios	200.000	16
2	Cuidadores	150.000	12
1	Secretaria	200.000	16
1	Junior	200.000	16

Total remuneraciones brutas en UF: 5.129

VII.- ANALISIS FINANCIERO

1.- Inversión Inicial: Consideramos como inversión inicial, todos los desembolsos necesarios para dejar a la empresa funcionando para que esta pueda generar sus propios ingresos, estos desembolsos pueden ser compra de activo fijo, gastos de publicidad, honorarios etc. Estos desembolsos se resumen a continuación:

Ítem	Costo Total en UF
• Inversión Activo Fijo	1.031
• Honorarios	58
• Publicidad y promoción	555
• Gastos Puesta en Marcha	511
• Capital de trabajo	1.510
Inversión total	3.665

1.1.- Inversión en Activo Fijo:

Esta se desglosa de la siguiente manera:

	UF
• Dos camionetas Kia 2.400, con capacidad de 1.500 kilos	706
• Muebles de oficina, mesas, sillas , escritorio, etc.	39
• Caja de fondo	25
• Computadores, impresora y accesorios	194
• Fax, teléfonos, redes en general	31
• Balanzas, selladoras e implementos en general	36
Total activo fijo	1.031

1.2.- Honorarios: los honorarios ascienden a 58 UF de los cuales, 38 se destinan a lo que es el pago de los servicios prestados por el abogado en cuanto a la constitución de Comercial las Araucarias Ltda. como sociedad de responsabilidad limitada. Las restantes 20 UF se destinan al pago del programador en computación para echar a andar los programas y capacitar al personal en general.

1.3.- Publicidad y Promoción: Para este ítem se tiene estimado gastar en un comienzo un 6 % de las ventas totales del primer año de operación de la empresa, lo cual representa un total de 555 UF que se dividen en los siguientes puntos:

- Honorarios de 5 promotoras (25 fines de semana a UF 1,17 diarios) lo que da un total de UF 292
- Gastos de impresión, en recetarios y folletos informativos UF 78
- Preparación de dulce de piñones, piñones confitados, piñones fritos con sal destinados a la degustación, UF 117
- Otros gastos destinados a la publicidad y promoción; como gastos de representación, vestimenta de las promotoras, bandejas, etc. UF 68

La empresa considera necesario en el primer año de funcionamiento, tener publicidad adicional a la que se hará posteriormente, en forma habitual durante los periodos siguientes; por este motivo este esfuerzo adicional se considera dentro de la inversión inicial, en el cual es necesario dar a conocer a la empresa, el propósito y la misión de esta para que el mercado tome conocimiento de esta y de los piñones en particular.

1.4.- Gastos de Puesta en Marcha: Los gastos de puesta en marcha, se amortizaran en cuotas iguales durante los 4 primeros años de operación de la empresa. Estos se estiman en:

- Arriendo inicial del local y sueldo de los primeros empleados contratados para comenzar a organizar la empresa UF 233
- Imprevistos, los cuales se estiman del orden del 3 % de la venta total para el primer año de operación de la empresa, lo cual representa una suma de UF 278

Lo que implica un total de UF 511

1.5.- Capital de Trabajo: Para calcular el monto requerido para capital de trabajo, se utilizo el método del déficit acumulado máximo, debido a la estacionalidad que existe en la cosecha de este producto la cual es en los meses de Marzo y Abril, lo cual implica que los flujos no son estables en el tiempo, debido a que en los meses de cosecha se tienen grandes egresos para poder asegurar la compra de este producto para todo el año, mientras que los ingresos se mantienen estables durante los distintos meses.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770
M.P.	(428)	(1.282)										
Sueldos	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)
Arriendo	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)
Otros Gastos	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Déficit	(328)	(1.182)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Def. Acumul	(328)	(1.510)	(1.410)	(1.310)	(1.210)	(1.110)	(1.010)	(910)	(810)	(710)	(610)	(510)

El primer mes corresponde al mes de marzo, que es cuando se inicia el ciclo de producción de piñones, que comienza con la compra del producto.

El máximo déficit acumulado se produce en el mes de Abril cuando este alcanza UF 1.510, lo cual representa el monto de capital de trabajo requerido para el primer año de operación, el cual aumentara en la medida de que la demanda se incremente durante los siguientes años de operación.

2.- Financiamiento: Comercial las Araucarias Ltda. se financiará a través de capital propio aportado por los socios de la empresa, es decir en un primer momento no utilizara deuda como forma de financiamiento, aunque en el futuro no se descarta la posibilidad de utilizar deuda.

Los socios de la empresa son Jaime Lamoliatte Elissabide y Jaime Lamoliatte Vargas los cuales aportaran cada uno en forma igual, la cantidad de UF 1.832,5 para así poder completar el total del capital requerido por la empresa, estos aportes se materializaran en dinero efectivo para que la empresa pueda comenzar su funcionamiento sin mayores problemas.

3.- Ingresos por Venta: Nuestros ingresos por venta provienen de los dos segmentos que abastecemos; hogar, representado por las compras de los supermercados y las fabricas de dulce artesanal , los cuales abastecemos con los mismos precios, partiendo de una demanda base, la cual ira creciendo según el escenario que enfrentemos, por lo cual tenemos que los ingresos por venta serán distintos, dependiendo del escenario que enfrente la empresa. En cuanto a los precios suponemos que estos se mantienen sin variación en el tiempo para simplificar los flujos, estos al estar expresados en UF solo se reajustan por lo que es la inflación. Recordemos que el precio del piñón es sumamente cíclico, dependiendo de la cantidad cosechada de piñones, la cual es absolutamente variable de un año a otro. Con respecto a este tema hemos considerado como dato el precio de venta y compra del piñón para el año 1995, el cual representa un año bastante típico en cuanto a la producción de piñones por lo cual es bastante representativo en términos de un año normal, el cual presenta un precio de venta del piñón puesto en Santiago de \$600 o UF 0,0466.

Los ingresos por venta crecen de un año a otro dependiendo, del escenario que enfrenta la empresa; el cual será de un 7 % en un escenario optimista, 4 % en un escenario considerado normal, y de un 2% en un escenario pesimista.

El crecimiento de un 7 % para el año optimista se basa en la estimación realizada por la asociación de supermercados, en que el crecimiento que experimentan las ventas de los supermercados se correlaciona en forma casi perfecta con la economía. Se considera el comportamiento de las ventas de los supermercados para estimar el crecimiento de nuestra demanda, ya que los supermercados representan

nuestro principales clientes, respecto a las ventas totales estimadas para la empresa.

Se considera optimista que nuestras ventas crezcan a la misma tasa que las ventas de los supermercados. Consideramos un escenario normal crecer tres puntos menos que el escenario optimista y pesimista crecer cinco puntos por de bajo del escenario optimista.

Ingresos por ventas en UF:

3.1.- Escenario optimista:

Año	Unidades(Kg.)	Ingreso total anual
1	198.000	9.227
2	211.860	9.873
3	226.690	10.564
4	242.559	11.303
5	259.538	12.094
6	277.705	12.941
7	297.145	13.847
8	317.945	14.816
9	340.201	15.853
10	364.015	16.963

3.2- Escenario normal

Año	Unidades(Kg.)	Ingreso total anual
1	198.000	9.227
2	205.920	9.596
3	214.157	9.980
4	222.723	10.379
5	231.632	10.794
6	240.897	11.226
7	250.533	11.675
8	260.554	12.142
9	270.977	12.628
10	281.816	13.133

3.3- Escenario pesimista:

Año	Unidades(Kg.)	Ingreso total anual
1	198.000	9.227
2	201.960	9.411
3	205.999	9.600
4	210.119	9.792
5	214.322	9.987
6	218.608	10.187
7	222.980	10.391
8	227.440	10.599
9	231.989	10.811
10	236.628	11.027

4.- Costos de producción:

4.1- Materia prima: El principal costo de producción es el valor de la materia prima, es decir el costo de los piñones, el cual varía en la medida de que aumenten las ventas, el costo por kilo de piñones de \$ 100 (UF 0,0078), al cual se le agrega un margen del 10% por concepto de transporte a la planta en Santiago.

Otro elemento importante de considerar en el costo de producción, es el costo de los envases en el caso de los supermercados, la bolsa de polietileno recubierta con piedra olla, la cual tiene un valor promedio de \$ 30 por bolsa; independiente de su tamaño. Para este ítem se tiene contemplado gastar un promedio de UF 180 al año, que resulta de calcular un promedio de bolsas ocupadas por los kilos vendidos al año. (se calcula 1 bolsa cada 2,6 kilos vendidos.

4.2.- Mano de obra directa: En cuanto a la mano de obra directa se determino anteriormente la dotación de personal requerida para el proceso de envasado de los piñones, el cual es de 4 operarios los cuales se dividen en 1 envasador, 1 pesador, 1 cargador y 1 sellador, los cuales implican para la empresa un desembolso de UF 16 mensuales por cada uno, lo que representa un gasto total anual de UF 768, el cual se reajusta al igual que el resto del personal en un 3 % anual.

4.3.- Gastos de fabricación: Los gastos de fabricación de esta empresa son mínimos, debido al poco procesamiento que se le hace a este producto, este consiste fundamentalmente en el envasado, pesaje y posterior sellado de las bolsas, por lo cual este se considerara dentro de los costos operacionales.

Un gasto muy importante que se puede incluir en el proceso productivo, y por lo tanto en los costos de producción es el gasto realizado en la mantención del producto en frío. Este alcanza un valor de UF 0,96 mensuales por cada 1.000 kilos de piñones que se almacene en las cámaras de frío. Este gasto es de importancia para la empresa, en cuanto en un comienzo el gasto es bastante elevado (recién finalizada la cosecha), pero luego va disminuyendo en la medida de que se va vendiendo el producto, por lo cual es necesario almacenar una cantidad menor. Este evoluciona con el crecimiento anual de la producción, según el escenario que enfrentemos, debido a que la cantidad a almacenar será distinta según el crecimiento de la demanda.

El costo total de la producción anual se presenta en la siguiente tabla en UF, según el escenario que enfrentemos:

Año	Optimista	Normal	Pesimista
1	3.186	3.186	3.186
2	3.374	3.301	3.252
3	3.574	3.420	3.320
4	3.787	3.543	3.389
5	4.014	3.672	3.459
6	4.257	3.805	3.531
7	4.515	3.943	3.605
8	4.791	4.087	3.680
9	5.086	4.236	3.757
10	5.400	4.391	3.836

5.- Costos operacionales: En este ítem describimos todos los gastos que no tienen relación directa con la producción.

5.1.- Arriendo del local: Comercial las Araucarias Ltda. para poder operar en Santiago arrienda instalaciones en el sector de Quilicura, las cuales cuentan con bodegas y oficinas para que opere la empresa completa en un mismo lugar, por concepto de arriendo se paga un canon mensual de UF 120, lo que implica al año un desembolso de UF 1.440 el cual se reajusta en un 2 % anual.

5.2.- Sueldos administrativos: La dotación indirecta del personal administrativo es de un Administrador General, un jefe de ventas, un jefe de operaciones, un contador general, tres vendedores, dos cuidadores, una secretaria, y un junior. El sueldo a pagar total mensual en términos brutos, es decir incluido leyes sociales y pago de impuestos es de UF 341, lo que implica un pago total anual de UF 4.092, el cual se reajustara en forma pareja para todo el personal en un 3 % anual.

5.3.- Gastos Generales: En este ítem se consideran las patentes municipales, gastos de luz, agua, teléfono y en general cualquier gasto que no es susceptible de clasificar, como caja chica.

Dentro de los gastos generales es el de patentes municipales el más importante, el que representa un 1% sobre el capital propio de la empresa en términos anuales, lo que implica un pago anual de UF 366 (3.666 x 1 %).

A continuación se detallan los gastos generales anuales en términos de UF:

• Patentes Municipales	366
• Agua, luz, gas	95
• Teléfono	100
• Caja chica	40
• Útiles de aseo	20
Total de gastos	621

5.4.- Gastos de seguridad: Estos son principalmente los extintores, los cuales se encuentran incluidos en la inversión inicial, pero hay que hacerles una mantención anual el cual ascienden a las UF 3 anuales, el cual se incluye en los gastos generales, dentro de lo que es la caja chica. También se puede incluir como gasto de seguridad lo que es el botiquín, y la mantención de este lo cual se consideran también en los gastos generales.

5.5.- Seguros: En cuanto a este punto, la empresa tomara seguros solo para los vehículos; ya que el resto de las cosas como instalaciones y equipos en general no son de una inversión muy alta, y además el riesgo es prácticamente mínimo, en cuanto a los inventarios en si la empresa no tomara seguros ya que estos no son frágiles en cuanto a transporte y manipulación del producto; y en cuanto a la mantención en frío, el piñón no se hecha a perder de un día para otro, tiene una cierta durabilidad a una temperatura ambiente, por lo cual no es necesario contratar seguros.

En cuanto al gasto de seguro de los vehículos, que son dos camionetas Kia, estos ascienden a UF 70 anuales, lo que implica una cobertura total del vehículo, ante cualquier evento como choque, robo total o parcial, hasta por el monto del vehículo y daños causados a terceros hasta por un monto de UF 650.

5.6.- Gastos de mantencion de maquinarias: Aquí se consideran los gastos de la mantencion de las maquinarias en general, como selladora, pesadora y los vehículos, los cuales requieren de una mantencion mínima.

Ítem	Gastos UF
• Maquinaria	10
• Vehículos	30
• Reparaciones	50
• Varios	20
Total	110

5.7.- Depreciación: De la inversión en activo fijo se depreciara, las dos camionetas y por otro lado los equipos de oficina en general, los que incluyen computadores, impresoras , redes de comunicación, y equipos en general los que suman un total de UF 325, mientras que entre los dos vehículos suman UF 706.

Para depreciar el activo fijo se utilizara el método de depreciación lineal, en el caso de los vehículos estos tienen una vida útil de 10 años y un valor residual de UF 140 entre los dos vehículos, lo que implica una depreciación anual por UF 56,5 para los dos.

En cuanto a los equipos de oficina en general estos tienen una vida útil de 5 años, sin valor residual, lo que implica una depreciación anual de UF 65.

5.8.- Gastos de publicidad: Es fundamental para el proyecto dar a conocer los piñones y la empresa, para esto se estima gastar el 3 % de las ventas anuales en publicidad y promoción del producto, para esto la empresa mandara a imprimir recetarios, procesar piñones para realizar degustaciones y se contrataran promotoras para que ofrezcan el producto en los supermercados.

5.9.- Gastos de ventas: Estos gastos se consideran un 0,5% de las ventas anuales, los cuales cubren gastos como bencina de los autos, para el reparto y venta de los piñones, y gastos de representación en general.

6.- Tasa de descuento: Para determinar la tasa de descuento se utiliza el modelo C.A.P.M., el cual considera tres elementos importantes :

a) Premio por riesgo, el cual viene dado por la clasificación riesgo país, el cual se estima en un 6,5 %.

b) El costo alternativo del capital, sin riesgo, es decir la tasa libre de riesgo, para lo cual se considera la tasa de los P.R.C. del Banco Central a 10 años, dado que el proyecto es a 10 años.

c) El riesgo del sector industrial en particular, es decir el beta propio del proyecto, el cual se calcula de acuerdo al tabla de S&P en que para el sector alimentos este se estima en 0,92.

De lo anterior se tiene la siguiente formula que permite calcular la tasa de descuento: $E(r_j) = R_f + (E(r_m) - R_f) B$, la cual da como resultado una tasa de 12,53 % (0,1253).

7.- Impuesto a la renta: El impuesto que afecta a las utilidades de esta empresa es igual para todas las empresas en Chile, y es de un 15 % de las utilidades devengadas.

Para el escenario optimista se comienza a pagar el impuesto a la renta a partir del año ocho, en el cual se comienzan a obtener utilidades positivas, restado las pérdidas acumuladas.

En el caso de los escenarios normal y optimista tenemos que no se paga impuestos por sobre las rentas debido a que las utilidades acumuladas son siempre negativas.

8.- Valor residual de la empresa: El cálculo del valor residual de la empresa, depende de el escenario que enfrentemos.

En el caso de del escenario optimista se utiliza la formula de Gordon, en que se toma el flujo del año diez y se descuenta a la tasa de descuento de 12,53% y se le castiga en un 20%, lo que nos da un resultado de UF 18.426.

En el caso del escenario normal, como todos los flujos son negativos el valor residual de la empresa se calcula en base al valor de liquidación de los activos en el año diez. Lo que nos da un resultado de venta de la empresa de: UF 2.284 . El que se compone en UF 140 por concepto de valor residual de los activos, capital de trabajo UF 1.510 mas la variación de este, que es de UF 634 para los 10 años.

Para el escenario pesimista el valor residual de la empresa se calcula al igual que para el caso del escenario normal, mediante el valor de liquidación de los activos de la empresa en el año diez, lo que nos da un resultado de UF 1.946, el cual se compone de UF 140 por concepto de valor residual de los activos, UF 1.510 por capital de trabajo, y UF 296 por variación del capital de trabajo para los 10 años.

VIII.- FLUJO DE CAJA

ESCENARIO NORMAL.

Tasa	12,53	13,53	11,53
Van	(5.797)	(5.782)	(5.809)
Tir	(14.49)		

ESCENARIO PESIMISTA

Tasa	12,53	13,53	11,53
Van	(8.662)	(8.474)	(8.862)
Tir	(65,34)		

ESCENARIO OPTIMISTA

Tasa	12,53	13,53	11,53
Van	3.497	2.835	4.225
Tir	19,35		

MEGATENDENCIAS

El mundo se enfrenta a una serie de megatendencias que van a marcar el rumbo de la civilización humana en el futuro. Estas megatendencias son:

1. Población.

La población mundial se está incrementando a un ritmo alarmante.

En el año 2000 se proyecta que habrá 6.000 millones de habitantes.

En el año 2050 se proyecta que habrá 9.000 millones de habitantes.

En el año 2100 se proyecta que habrá 12.000 millones de habitantes.

Esto significa un aumento de 6.000 millones de habitantes.

Este aumento de población va a tener graves consecuencias para el planeta.

IX.- MEGATENDENCIAS

1. Población.

La población mundial se está incrementando a un ritmo alarmante.

En el año 2000 se proyecta que habrá 6.000 millones de habitantes.

En el año 2050 se proyecta que habrá 9.000 millones de habitantes.

En el año 2100 se proyecta que habrá 12.000 millones de habitantes.

Esto significa un aumento de 6.000 millones de habitantes.

Este aumento de población va a tener graves consecuencias para el planeta.

El mundo se enfrenta a una serie de megatendencias que van a marcar el rumbo de la civilización humana en el futuro.

Estas megatendencias son: Población, Tecnología, Medio Ambiente, Energía, Espacio y Guerra.

1. Población. La población mundial se está incrementando a un ritmo alarmante.

En el año 2000 se proyecta que habrá 6.000 millones de habitantes.

MEGATENDENCIAS.

En los últimos diez años se ha escrito mucho acerca de la realidad que enfrentaran las empresas de hoy y del mañana, para poder tener éxito y mantenerse en el tiempo.

Dentro de las diferentes ideas escritas acerca de la actualidad y el futuro es conveniente resaltar y comentar el trabajo de John Naisbitt, autor del libro megatendencias, en el cual se comentan las orientaciones que se están produciendo en los distintos países, y que sin duda afecta a las organizaciones de hoy y por lo tanto a la administración.

1) Se pasa de una visión de corto plazo a una visión de largo plazo.

Es importante ver los proyectos en general si son rentables en el largo plazo y cual es la tendencia futura en los negocios que estamos realizando hoy. Es importante tener claro cual es realmente nuestro negocio.

2) La gente se esta moviendo geográficamente, poblando ciertas áreas y poblando otras.

En cuanto a este tema es importante ver a esta empresa como una gran oportunidad para la gente del sector en el sentido de que se puede tender a romper la tendencia de migración de la población de la gente de la zona de Lonquimay, hacia otras áreas mas pobladas en que existan mayores oportunidades de trabajo. El darle un mayor valor agregado a los piñones significa en cierta forma darle una mayor actividad a la zona, lo que se traduce en mas oportunidades para la gente del lugar.

3) Se esta pasando de la alternativa a la acción múltiple.

Siempre el crear una empresa nueva, o dar a conocer un producto nuevo, o el emprender un nuevo negocio, permite mejorar las condiciones de la población en el sentido de que aumentan las posibilidades de elección de la población en general, y esto trae un beneficio social. En el caso de Comercial las Araucarias Ltda. representa una nueva de alternativa de elección para los consumidores, lo que es un un gran aporte.

4) Se esta pasando de la ayuda nacional a la autoayuda

En cuanto a este tema es clara la tendencia a crear nuevos negocios pequeños y así independizarse de las grandes corporaciones. En el caso de Comercial Araucaria Ltda., es un fiel reflejo de esta tendencia, en el cual se busca el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, en que la comercialización del piñón a gran escala representa un nuevo negocio en la actualidad.

X.- CONCLUSIONES.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un análisis integral de Comercial Las Araucaria Ltda., se puede concluir que un proyecto de esta naturaleza lamentablemente no tiene muy buenas proyecciones, debido a los magros resultados financieros que se obtuvieron. Se obtuvo un Van positivo sólo en el escenario optimista con una Tir bastante baja, mientras que en el resto de los escenarios el Van y la Tir fueron negativos.

La razón de la inviabilidad de este proyecto se puede deber a que el mercado no valora este producto lo suficiente como para que sea rentable y se justifique realizar todo lo propuesto por Comercial Las Araucarias Ltda..

Es importante destacar que esta no valoración se puede deber a que el mercado en general sabe poco acerca de este fruto, hay gran cantidad de gente que no sabe lo que es un piñon.

Bibliografía

- Diario el Mercurio.
- Diario La Estrategia.
- La Administración en las Organizaciones. Estanislao Galofré Terrasa
- Estudio de maduración, conservación e industrialización de la Universidad de Chile.
- Apuntes de clases. (profesores: carolina Vita - Estanislao Galofré.
- Asociación de Supermercados.
- Corporación Nacional Forestal.

XII.- ANEXOS

ANEXO 1.

VENTAS DE SUPERMERCADOS

AÑO	MONTO EN US\$	% DE VAR.
1996 ^e	2.930	6,5
1995	2.750	9,8
1994	2.500	3,12
1993	2374	11,42
1992	2.130	11,3
1991	1.914	12,7
1990	1.698	2,82
1989	1.651	5,65
1988	1.563	16,9
1987	1.337	N/D

e = estimado

Fuente ASACH

Promedio últimos cuatro años = 7,02%

CONSTITUCIÓN
SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
“ COMERCIAL LAS ARAUCARIAS LIMITADA”

EN SANTIAGO, República de Chile, a quince de julio de mil novecientos noventa y cinco, ante mi, Rafael Arturo Villaseñor Undurraga, abogado, Notario público Titular, en mi oficio de calle Apoquindo número cinco mil trescientos cuarenta y testigo que al final se indica, comparecen: Don Jaime Lamoliatte Elissabide, Chileno, casado, de profesión agricultor, domiciliado en calle los Coligües Número 1197, Cédula Nacional de Identidad número dos millones quinientos cincuenta mil trescientos guión seis; y Don Jaime Lamoliatte Vargas, Chileno, soltero, de profesión técnico agrícola, domiciliado en calle Apoquindo número 6964, Cédula Nacional de Identidad número nueve millones setecientos cuarenta y cinco mil doscientos dos guión k, mayores de edad, quienes acreditan su identidad con la exhibición de sus respectivas cédulas y exponen: PRIMERO: Por el presente instrumento, los comparecientes constituyen una sociedad comercial de responsabilidad limitada, en conformidad a las prescripciones de la ley número tres mil novecientos dieciocho y sus modificaciones, teniendo en cuenta, además presentes las disposiciones de los Códigos Civil y de Comercio que versan sobre la materia en todo lo que estipulare en este contrato.- SEGUNDO: El objeto de la sociedad es la comercialización de piñones, y el procesamiento de este para la realización de productos derivados de este y toda actividad relacionado con lo anterior.- TERCERO: La razón social será “ Comercial Las Araucarias Ltda.”.- CUARTO: La administración y el uso de la razón social corresponderá al Administrador General, el cual será nombrado por los socios, este representará a la sociedad con las mas altas facultades, pudiendo

obligarla en toda clase de actos; y sin que la enumeración sea taxativa, podrá comprar toda clase de establecimiento, negocios, marcas, patentes, derechos, y privilegios sobre productos y materias primas; comprar y vender bienes raíces u muebles y darlos y tomarlos en arrendamiento; celebrar con bancos, instituciones de crédito, sociedades civiles y comerciales y personas naturales y jurídicas, según fuere necesario procedente, contratos de préstamo, mutuos, depósitos, cuentas corrientes bancarias y mercantiles, de depósito y de crédito, girar y sobregirar en estas cuentas y cualesquiera otros documentos bancarios o mercantiles; invertir los fondos sociales; dar poderes generales y especiales, nombrar liquidadores y árbitros, y ejecutar toda clase de operaciones bancarias y comerciales que la practica sancione sin que la enumeración anterior importe limitación alguna. En el orden judicial tendrá todas las facultades que enumera el artículo séptimo del código de procesamiento civil en sus dos incisos que se dan por expresamente reproducidos, con declaración de que la facultad de transigir comprende también la transacción extrajudicial. QUINTO: El capital social será la suma de UF 3.665, que se aporta de la siguiente manera: a) Don Jaime Lamoliatte Elissabide, la suma de UF 1832,5; b) Don Jaime Lamoliatte Vargas, la suma de UF 1832,5. Ambas sumas se enteraran de una sola vez al inicio de las operaciones de la empresa. SEXTO: Las utilidades y las eventuales perdidas se repartirán o soportaran en partes iguales entre los socios. SEPTIMO: Los socios limitan su responsabilidad hasta concurrencia del monto de sus aportes. OCTAVO: La sociedad practicara balance general e inventario al día treinta y uno de Diciembre de cada año. NOVENO: La sociedad comenzara a regir a partir de la fecha de esta escritura, y tendrá una duración de diez años, renovable tácita y sucesivamente, por periodo de tres años si ninguno de los socios manifestare su voluntad de ponerle termino al final del periodo que estuviere en curso, mediante aviso por carta certificada, dado al menos con seis meses de anticipación al final del periodo en curso, que se inscribirá al margen de la inscripción social. DECIMO: En caso de fallecer uno de los socios, la sociedad continuara con el sobreviviente y con los herederos del socio fallecido, quienes deberán designar un procurador común para actuar ante la sociedad, mandatario que no tendrá las facultades de administrador ni podrá usar de la razón

social. La administración de la sociedad y el uso de la razón social quedara radicada desde la fecha de fallecimiento en el socio sobreviviente, con todas las facultades.

DECIMO PRIMERO MERO: Cualquier dificultad que se suscite entre los socios en relación con este contrato o con motivo de su aplicación, interpretación, cumplimiento, o incumplimiento, o de la disolución, anticipada o no , de la sociedad, será resuelta por un arbitro designado por las partes de común acuerdo o por la justicia, el que tendrá el carácter de arbitrador en cuanto al procedimiento y al fallo, sin que las partes puedan interponer en contra de sus resoluciones recurso alguno. Este mismo arbitro tendrá competencia para disolver anticipadamente la sociedad, y para liquidar y repartir en este caso, el haber social, en desacuerdo de los socios. Con acuerdo de los socios, estos podrán hacerlo por si mismos la liquidación, o nombrar una persona al efecto. DECIMO SEGUNDO: La sociedad tendrá como domicilio la ciudad de Santiago, sin perjuicio de las sucursales o agendas que establezca en el resto del país. DECIMO TERCERO: Se faculta al portador de copia autorizada de esta escritura para que en cualquier tiempo concurra a requerir, recabar y firmar las anotaciones, inscripciones y subinscripciones que corresponda en los registros públicos. En comprobante y previa lectura firman con el testigo instrumental doña Andrea Salgado Parra.- Dí copia.-Escritura ingresada al libro de repertorio de escrituras publicas con el número

Jaime Lamoliatte Elissabide

Jaime Lamoliatte Vargas