

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS Y TECNOLOGIA
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS MBA EXECUTIVE



TESIS

EMPRENDIMIENTO VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE FRUTOS SECOS

AUTOR

Luz Huechacona Sandoval

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PROFESOR GUIA: Alfredo Zamudio

Octubre 2024

SANTIAGO - CHILE

I. RESUMEN EJECUTIVO	4
II. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD / PROBLEMA / NECESIDAD	5
III. DESCRIPCION DEL NEGOCIO	6
IV. ANALISIS DE LA INDUSTRIA	10
• Análisis Macroentorno.....	15
• Análisis de Microentorno.....	19
• Análisis de la Demanda.....	20
• Tamaño del mercado.....	21
• Cadena de Valor de la Industria	23
• Factores Claves de Éxito	23
• Análisis Interno de la Empresa.....	24
• Matriz FODA	24
V. ANALISIS ESTRATEGICO Y PLANTEAMIENTO	25
• Visión	25
• Misión	25
• Objetivos estratégicos.....	26
• Estrategia corporativa y competitiva	26
• Segmentación y posicionamiento en el mercado.....	28
• Prototipo	30
• Modelo de negocio ⁶.....	31
VI. ESTRATEGIA OPERATIVA.....	33
• Plan de Marketing y ventas	33
• Plan de operaciones y producción.....	38
• Recurso Humano e infraestructura	41
• Estructura Societaria	41
• Funcionamiento de la empresa	43
• Sistemas de Información y TIC´s	44
VII. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO	45
• Rentabilidad Proyectada del Negocio.....	45
• Supuestos.....	45

• Flujos de cajas	45
• Análisis Financiero	48
• Simulación de rentabilidad de los 3 escenarios	49
• Estructura de Financiamiento	51
VIII. SISTEMA DE CONTROL DE GESTION Y PLANES DE CONTINGENCIA	52
• Mapa estratégico e indicadores	52
• Planes de contingencia	53
IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
X. Anexos	56
Anexo 1 Encuesta	56
Anexo 2 Plan de implementación del proyecto a su puesta en marcha	58
Anexo 3 Tabla amortización crédito bancario	59
Anexo 4 Datos financieros	60
XI Bibliografía	61

I. RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo, está realizado para concretar un emprendimiento de venta de frutos secos al detalle y por mayor vía internet en donde los pedidos se realicen por esta vía, la empresa tiene como nombre “Los Tres Duques”

El motivo por el que decidí emprender en este proyecto es la falta oferta conveniente para el cliente, ya que la que existe es a un precio elevado y con poca variedad en la zona norte de Santiago. El emprendimiento es ofrecer productos naturales a base de frutos secos que cubran la demanda insatisfecha existente en el mercado y una tendencia globalizada a llevar un estilo de vida sana con una alimentación saludable y ejercicio diario.

El segmento objetivo de “Los Tres Duques”, es a niños, mujeres y hombres de cualquier edad que necesiten los productos para consumo personal como producto final o como materia prima para otros procesos en la zona norte de Santiago y ferias de la comunidad escolar Maristas de mis hijos, cuyas comunas están en crecimiento las que todas cuentan con locales establecidos de venta de estos productos a altos precios y con poca variedad, además de contar con supermercados cercas.

Comuna zona norte Santiago			
Comuna	Censo 2017	Proyeccion 2024	var %
Quilicura	210.410	275.744	31,1
Lampa	102.034	143.032	40,2
Colina	146.207	197.370	35
Huechuraba	98.671	118.327	19
Independencia	100.281	153.624	53,2
Conchali	126.955	136.674	7,7

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2024, INE

Los “Los Tres Duques” tendrán ventajas competitivas sobre el resto de los competidores, el contar con variedad de productos de primera calidad con pedidos online y desarrollando un sistema eficiente de abastecimiento de estas, que le permitan ofrecer a los clientes la combinación de frutos secos a su elección y precios convenientes debido a que no existen costos asociados a la producción que afecten el costo final del producto.

Se llevará un sistema de control, que permita garantizar que los clientes reciban siempre su elección de pedidos o formatos establecidos con el mismo sabor y calidad ofrecidos.

Por otro lado, el mercado potencial de la empresa se ha estimado en 256.193 viviendas con un promedio de integrantes de 4 personas en cada una de ellas en las comunas mencionadas en cuadro anterior y ferias de la comunidad escolar Maristas, se espera crecer por el boca a boca y marketing por redes sociales (RRSS) y pagina web.

La empresa “Los Tres Duques” para su proyección de ventas, estima una participación de mercado del sector de un 10% para el inicio y en los años siguientes de un 12% Y 17%.

II. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD / PROBLEMA / NECESIDAD

La descripción de oportunidad, problema y necesidad ayuda a identificar en donde se encuentran nuestras fuerzas y debilidades del negocio para ocuparse y así alcanzar el éxito.

➤ Oportunidades

El proyecto tiene claras oportunidades de éxito, debido a que, en la investigación del mercado, en base a encuestas y medición de clientes que ingresan a los locales establecidos y compran estos productos, indican una demanda insatisfecha por altos precios y no muchas innovaciones.

La idea es ofrecer productos convencionales con breves reseñas de sus bondades y productos innovadores con sus reseñas que impulsen su consumo y lo hagan parte del su estilo de vida sana.

➤ Problema

Generar el hábito de pedir los productos de forma online lo que son de fácil obtención en supermercados y tiendas.

➤ Necesidad

Surtir a los clientes de productos sanos convencionales e innovadores que pueden ser utilizados en reuniones familiares, entre amigos, festividades y en sus comidas como uso diario como por ejemplo en ensaladas, productos horneados etc.

Crear necesidades e instruir a los clientes en página web y videos en redes sociales, de las distintas formas de consumo de frutos secos y cereales derivados de ellos.

III. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

A continuación, se entrega la descripción de la iniciativa del proyecto.

- **Descripción de la Iniciativa**

Este proyecto obedece a un emprendimiento en la zona norte de Santiago con aproximadamente 256.193 viviendas con un promedio de integrantes de 4 personas en cada una de ellas ubicadas en condominios y microbarrios con mucha vida de barrio.

En esta zona, existen proveedores con negocios establecidos de venta directa al cliente en Street center y supermercados cercanos, cuyos precios tienden a ser elevados debido a que los locales deben pagar una serie de costos como arriendo, personal de atención que en el formato de empresa que estoy diseñando no lo considera y por lo tanto no se traducirán al cliente final. Se ofrecerán precios más bajos a clientes que compren al por mayor convirtiéndonos en un partner, además el modelo de negocio considera página web para realizar pedidos y seguimientos de estos, junto con una encuesta de calidad sencilla que llegara al teléfono del cliente.

- **Definición Nombre o redefiniciones**

El nombre se define en base a la necesidad de las personas de comprar productos destacados a precios accesibles.

El nombre elegido, es por el apellido paterno de mi familia el que hace pensar en calidad de los productos ofrecidos, ya que al ser un nombre asociados a la “realeza” se traduce en:

Coherencia: se puede responder a la propuesta de valor

Notorio: contribuye al a marca para que sea reconocida y recordada por los consumidores.

Distintiva y Pronunciable: es única y de fácil pronunciación y escritura.

Creíble y duradera: responde a las expectativas del cliente y se mete en la cabeza de las personas.

- **Definición de Actividad**

La actividad de la empresa es venta y compra de frutos secos y derivados como cereales y harinas de estos, cuya venta se realizará por internet a través de página web y redes sociales y el despacho se realizará a domicilio.

- **Descripción Producto**

Los productos para vender serán frutos secos y derivados como harinas y cereales. Estos productos se obtendrán desde proveedores locales vía internet, por lo que sus precios también serán más económicos. De igual forma, antes de comprar al proveedor, se realizan pedidos surtidos de bajo gramaje, quienes deben cumplir con estándares de frescura y dureza.

Los formatos de venta serán en:

Venta a granel: Se vende en gramos al detalle y al por mayor según la solicitud de los clientes y los surtidos que requiera.



Venta en formatos: Los formatos de los productos serán exhibidos en la página web en donde se pretende ofrecer envases de regalos, atención y presentes con el gramaje ya definido de 100 g, 200g.



Venta al por mayor: venta productos sobre 1 kg por tipo de producto.



A continuación, se presentan los productos que son parte de la oferta.

CLASE

MANI

MANI CON SAL
MANI SIN SAL
MANI CON CASCARA
MANI CONFITADO
MANI CONFITADO CON SESAMO
MANI JAPONES TOSTADO
MANI JAPONES MERKEN
MANI JAPONES CIBULET

ALMENDRAS

ENTERA
LAMINADA
CONFITADA

NUECES

NUEZ MARIPOSA
NUEZ CUARTO
NUEZ CON CASCARA

AVELLANAS

AVELLANAS CHILENAS
AVELLANA EUROPEA TOSTADA

PISTACHOS

TOSTADO PELADOS ENTERO NATURAL
TOSTADO CON CASCARA CON SAL
TOSTADO CON CASCARA SIN SAL

CASTAÑAS

CASTAÑA DE CAJU TOSTADA CON SAL
CASTAÑA DE CAJU TOSTADA SIN SAL

HARINAS

HARINA DE ALMENDRAS CON PIEL
HARINA DE ALMENDRAS SIN PIEL
HARINA DE AVENA
HARINA DE CENTENO
HARINA DE COCO
HARINA DE GARBANZO
LINAZA MOLIDA

OTROS

HABAS FRITAS CON SAL
KIWI SLICE (CONFITADA)
MANGO SLICE
GOMITAS DULCES Y CITRICAS

- **Solución**

Abastecer a la zona con variedades de productos secos y sus derivados como harinas, cereales que insentiven el estilo de vida sana, via internet y despachos a domicilio con precios atractivos y surtidos con despacho a domicilio directo sobre \$10.000 y bajo este monto a domicilio en forma masiva.

IV. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Durante los últimos años, la industria de los frutos secos ha ido creciendo, debido a la gran variedad de productos que se consumen mundialmente. Para el año 2023, China era el mayor productos de frutos secos del mundo, seguido de Estados Unidos, Turquía, India, Indonesia y Brasil, en la actualidad estas estadísticas siguen la misma tendencia.

Los ultimos estudios muestran una tendensia de la producción mundial de frutos secos en la temporada 2022/2023 alcance los 5,4 millones de toneladas métricas. Esto sería un aumento del 6% del total producido durante el año anterior, distribuido de la siguiente manera. ¹

Categoria	Aumento de produccion
Nueces	18%
Nueces de Brasi	18%
Anacardos	8%
Avellanas	7%
Pistachos y macadamias	5%
Nueces pecanas	3%

En el entorno macroeconomico actual, las industrias tienen que innovar y adaptarse a las condiciones del mercado para destacar sobre la competencia. En el caso de la industria de los frutos secos, algunas de las innovaciones adoptadas durante los últimos años son:

- El uso de la agricultura de precisión en los campos de cultivo.
- La adopción de practicas de producción sostenible y amigables con el medio ambiente.
- El aumento de la variedad de productos ofrecidos a los consumidores finales, incluyendo frutos secos organicos y ecológicos.
- El uso de campañas de salud y bienestar que impulsan el consumo de frutos secos como parte de una dieta saludable.
- El uso de la IA para optimizar los procesos productivos y la cadena de suministros.

¹ <https://congress.nutfruit.org/blog/2022/05/26/lorem-ipsum-dolor-sit-amet-consectetur-adipiscing-elit-6/>

Estas innovaciones han contribuido a la evolución y el crecimiento de la industria de los frutos secos convirtiéndola en un gigante dentro de las industrias agrícolas a nivel mundial.

La industria chilena de frutos secos, incluyendo en ella a sus tres principales especies: nueces, almendras y avellanas, ha experimentado un dinámico desarrollo basado en la presencia de una serie de características que se traducen en ventajas comparativas y competitivas con respecto a los mayores productores mundiales.

El nuevo boletín de la fruta de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa) detalló que durante los meses de enero y marzo de 2024, Chile exportó 1.125.220 toneladas de fruta por un valor de USD 3.721 millones FOB, con una disminución del 1% en términos de volumen, pero con un aumento del 4% en términos de valor en comparación con igual periodo de 2023. El 89% del valor correspondió a envíos de fruta fresca, 9% a fruta procesada (congelados, deshidratados, conservas, jugos y aceites) y 1% a frutos secos.

Exportaciones ²

Respecto a los frutos secos, se exportaron 10.735t por un valor de USD 46 millones FOB. Las nueces fueron el principal producto enviado concentrando el 76,5% del volumen, seguido por las avellanas y almendras con 13,2% y 9,5% de participación respectivamente. Los envíos corresponden a 43% menos respecto a igual período de comparación del año anterior. En terminos de venta, esta bajo en un 40% en igual periodo que el año 2023.

Valores de fruta exportada tonelada y variacion porcentual por tipo de presentacion para los años 2022-2023 y periodo enero - marzo 2023 / enero- marzo 2024

Tipo de procesamiento	AÑO			PERIODO		
	Volumen 2022 miles de ton	Volumen 2023 miles de ton	Variacion % anual	Volumen enero - marzo 2023 miles de ton	Volumen enero - marzo 2024 miles de ton	Variacion % periodo
Aceites	15.761	18.123	15%	2.364	2.024	-14%
Congelados	161.846	137.551	-15%	33.130	39.602	16%
Conservas	246.056	218.701	-11%	45.832	47.933	4%
Deshidratados	138.086	148.028	7%	22.495	27.450	18%
Frescas	2.614.811	2.410.470	-8%	996.109	979.484	-2%
Frutos Secos	153.705	185.930	21%	18.790	10.735	-43%
Jugos	108.476	107.764	-1%	18.420	17.993	-2%
Total	3.438.741	3.226.567	-6%	1.137.140	1.125.220	-1%

Fuente: Odepa

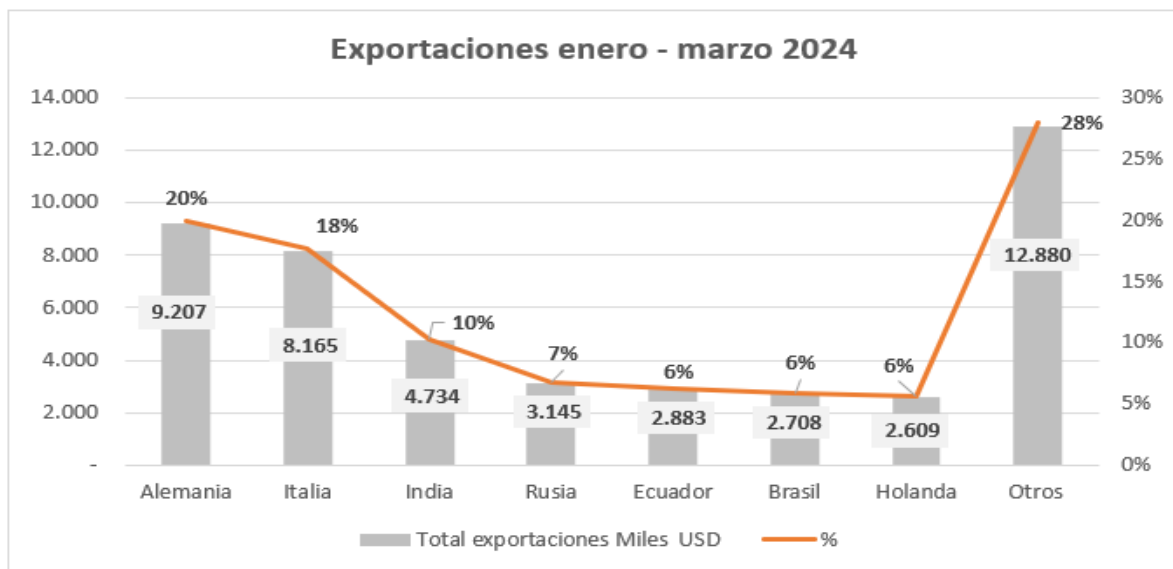
Valores de fruta exportada (miles USD) y variacion porcentual por tipo de presentacion para los años 2022-2023 y periodo enero - marzo 2023 / enero- marzo 2024

Tipo de procesamiento	AÑO			PERIODO		
	Valores 2022 exportados en miles UDS	Valores 2023 exportados en miles UDS	Variacion % anual	Valores exportados ene 2023 en UDS	Valores exportados ene 2024 en UDS	Variacion % periodo
Aceites	79.782	124.785	56%	13.795	17.902	30%
Congelados	539.951	414.537	-23%	99.230	117.909	19%
Conservas	369.568	373.004	1%	80.005	77.548	-3%
Deshidratados	455.612	472.898	4%	75.251	86.346	15%
Frescas	5.201.673	5.726.782	10%	3.185.142	3.326.614	4%
Frutos Secos	650.664	737.298	13%	77.340	46.330	-40%
Jugos	259.982	262.515	1%	49.035	48.844	0%
Total	7.557.231	8.111.820	7%	3.579.796	3.721.494	4%

Fuente: Odepa

Los valores transados ubican a Alemania con el 20% de las exportaciones como el principal comprador de frutos secos, luego Italia con 18%, India con un 10% y posteriormente, países a los que les exportamos en bajos volúmenes como Rusia, Ecuador, Brasil y Holanda. En el rubro "Otros" son ventas a 26 países en porciones pequeñas.

A continuación, grafico de las exportaciones a los países periodo enero- marzo 2024



Fuente: ODEPA

² <https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletines/boletin-de-fruta-abril-2024#:~:text=Respecto%20a%20los%20frutos%20secos,%2C5%25%20de%20participaci%C3%B3n%20respectivamente.>

Importaciones ³

Entre los meses de enero y marzo de 2024, se importaron 127.177 t de frutas (+18,9%) por un valor de USD 141 millones CIF (+17,7%). El 73% del volumen fue importado como fruta fresca, mientras que el 25,4% fue de fruta procesada (conservas, aceites, jugos, congelados y deshidratados) y el 1% como frutos secos del total de las importaciones.

Al hacer un análisis por categoría, en el mismo periodo enero – marzo 2024 y 2023, los frutos secos aumentaron su volumen en un 15% lo que significó que los valores transados en dólares, significó un aumento del 8%.

Volumen de fruta importada (ton) y variación porcentual por tipo de presentación para los años 2022-2023 y periodo enero-marzo 2023 / enero-marzo 2024

Tipo de procesamiento	AÑO			PERIODO		
	Volumen 2022 miles de ton	Volumen 2023 miles de ton	Variación % anual	Volumen enero - marzo 2023 miles de ton	Volumen enero - marzo 2024 miles de ton	Variación % periodo
Aceites	39.070	36.659	-6%	8.602	8.330	-3%
Congelados	15.119	14.140	-6%	3.439	4.959	31%
Conservas	49.284	43.802	-11%	9.332	9.766	4%
Deshidratados	4.267	6.896	62%	770	2.032	62%
Frescas	359.992	384.085	7%	76.898	93.662	18%
Frutos Secos	6.098	5.202	-15%	1.040	1.226	15%
Jugos	36.294	29.224	-19%	6.852	7.203	5%
Total	510.124	520.008	2%	106.934	127.177	16%

Fuente: Odepa

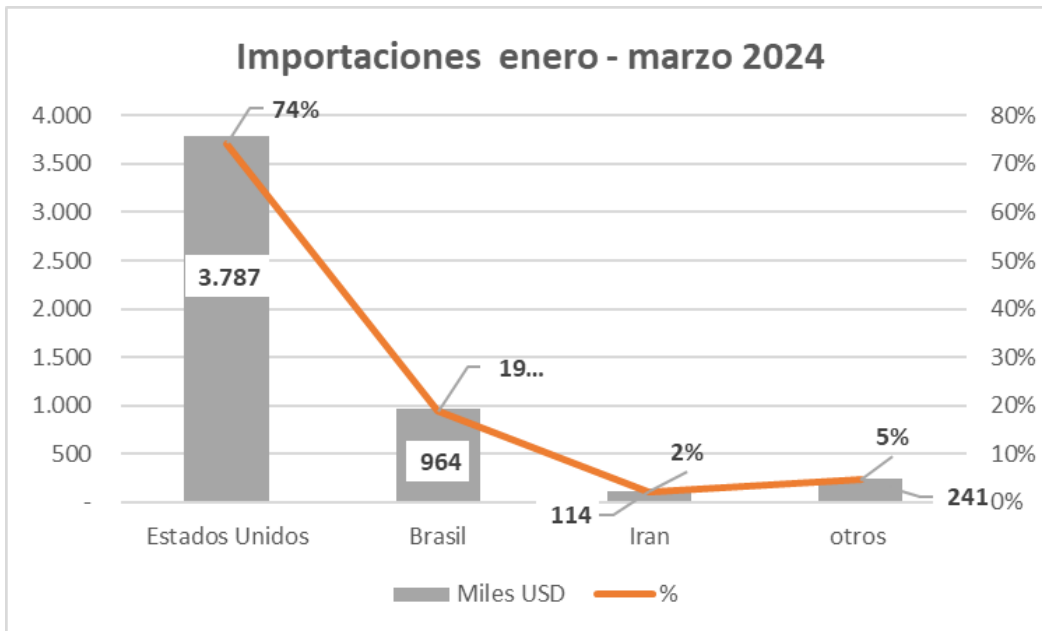
Valores de fruta importada (USD) y variación porcentual por tipo de presentación para los años 2022-2023 y periodo enero-marzo 2023 / enero-marzo 2024

Tipo de procesamiento	AÑO			PERIODO		
	Valores importados 2022 en USD	Valores importados 2023 en USD	Variación % anual	Valores importados ene 2023 en USD	Valores importados ene 2024 en USD	Variación % periodo
Aceites	80.771	61.605	-24%	18.203	14.594	-25%
Congelados	34.866	31.973	-8%	8.549	10.993	22%
Conservas	99.834	89.961	-10%	19.733	20.848	5%
Deshidratados	9.572	8.843	-8%	1.910	2.874	34%
Frescas	243.804	261.455	7%	52.648	69.041	24%
Frutos Secos	30.117	22.280	-26%	4.698	5.106	8%
Jugos	62.645	61.467	-2%	14.474	18.006	20%
Total	561.609	537.584	-4%	120.216	141.461	15%

Fuente: Odepa

³ <https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletines/boletin-de-fruta-abril-2024#:~:text=Respecto%20a%20los%20frutos%20secos,%20C5%25%20de%20participaci%C3%B3n%20respectivamente>

A continuación, gráfico con las procedencias de las importaciones por valor transado

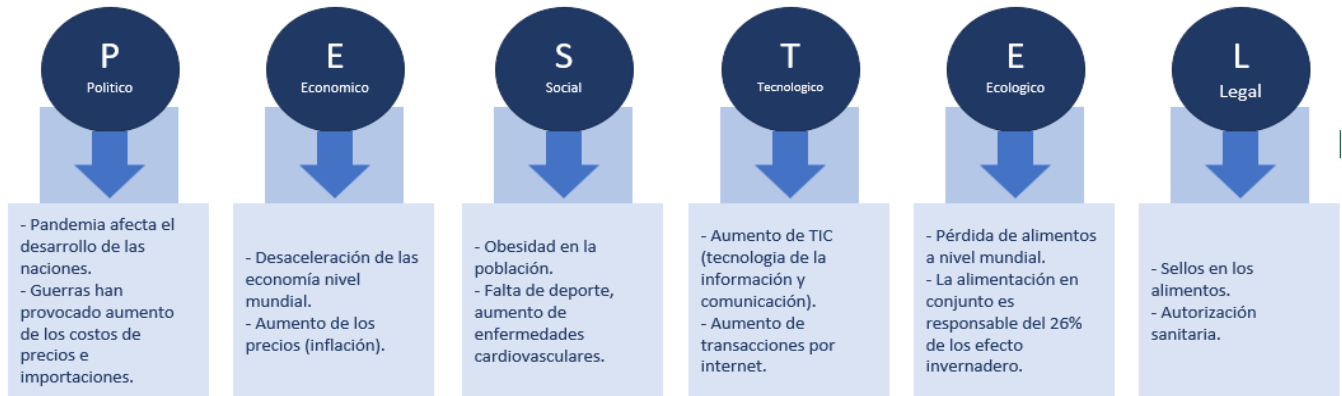


Fuente: Odepa

Las importaciones de frutos secos fueron lideradas por Estados Unidos destacando las almendras con miles USD CIF 3.436 equivalente a 692 ton, pistachos miles USD CIF 150 equivalente a 19 ton y nuez miles USD CIF 119 equivalente a 60 ton. Le sigue Brasil con otros frutos secos miles USD CIF 944 equivalente a 146 ton e Irán con otros frutos secos miles USD CIF 113 equivalente a 88 ton

- **Análisis Macroentorno**

En el macroentorno en que se desarrollará nuestro negocio se ve influenciado por una serie de factores externos, los cuales se profundizan a continuación en nuestro Análisis de Macroentorno PESTEL:



Creación propia

- **Político**

Uno de los factores relevantes de los últimos años es la pandemia provocada por el virus COVID-19, el cual ha generado una desaceleración a nivel mundial y ha afectado el desarrollo productivo y la fluidez entre las naciones.

La actual guerra entre Rusia y Ucrania ha fomentado la desaceleración productiva a nivel internacional, por tanto, ha provocado un aumento en la inflación y en la relación comercial mundial.

- **Económico**

Desaceleración del crecimiento económico a nivel mundial, en un 3,4% año 2022, 2,9% año 2023 aunque se espera un repunte para este año 2024 de 2.7%, lo que genera incertidumbre comercial y recesión en nuevas inversiones

Según la edición más reciente del informe Perspectivas económicas mundiales del Banco Mundial, el crecimiento mundial se está desacelerando marcadamente debido a la elevada inflación, el aumento de las tasas de interés, la reducción de las inversiones y las perturbaciones causadas por la invasión de Rusia a Ucrania.

Dada la frágil situación económica, cualquier nuevo acontecimiento adverso —como una inflación más alta que la prevista, aumentos abruptos de las tasas de interés para contenerla, el resurgimiento de la pandemia de COVID-19 o la intensificación de las tensiones geopolíticas— podría empujar a la economía mundial a la recesión. Sería la primera vez en más de 80 años que se producen dos recesiones mundiales en la misma década.

La fuerte desaceleración del crecimiento será generalizada, los pronósticos se corregirán a la baja para el 95 % de las economías avanzadas y para casi el 70 % de los mercados emergentes y las economías en desarrollo (MEED).⁴

- **Social**

Existe un aumento de la obesidad a nivel mundial, con mil millones de personas diagnosticadas con obesidad incluido niños.

Chile es el segundo país de Latinoamérica donde más aumentó la obesidad en los últimos 30 años, según la investigación, que midió la prevalencia combinada de obesidad con bajo peso (aunque este último dato es muy irrelevante para la realidad nacional) ha experimentado un significativo aumento en las últimas décadas, especialmente entre las mujeres. En 1990, aproximadamente el 20% de las chilenas se encontraban afectadas por la obesidad, pero para el año 2023, la cifra aumentó, alcanzando un 45% de la población aproximadamente.

En el caso de los hombres, también se registró un incremento. En 1990, la prevalencia de la obesidad masculina rondaba el 20%, y para 2022 era de aproximadamente el 30%.

Chile es uno de los países en el mundo con menos horas de deporte a la semana 3,7 horas en promedio, donde los hombres realizan un promedio de 4,5 horas semanales, mientras que las mujeres 3 horas, muy por debajo del promedio mundial, corriendo el riesgo de aumento de enfermedades cardiovasculares, diabetes, obesidad, entre otras.

El aumento es debido a la vida sedentaria, alimentos procesados y falta de deporte.

- **Tecnológico**

En los últimos años existe en Latinoamérica un aumento sostenido en el uso de TIC, principalmente a nivel empresarial con un uso de 9,4% en uso de RRSS, internet, inteligencia artificial, entre otros, con fines comerciales.

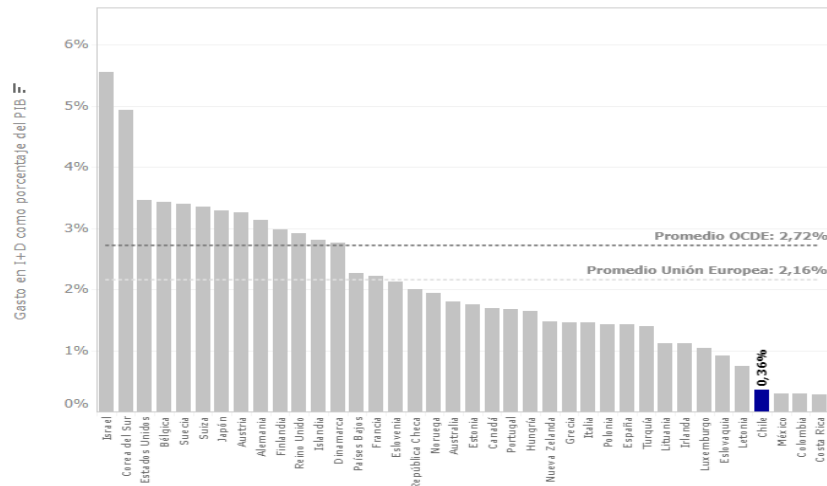
Chile es uno de los países latinoamericanos con mayor uso de TICs (tecnología, información y comunicación) en relaciones comerciales, sólo superado por Brasil. En Chile existe un aumento de un 67% en el uso de tecnologías digitales en los emprendedores chilenos al 2021, lo que habla de la fluidez empresarial y oportunidades para el nacimiento de nuevos emprendimientos.

4 <https://www.df.cl/empresas/industria/frutas-de-chile-en-las-temporadas-que-vienen-podriamos-llegar-a-cifras#:~:text=Las%20principales%20frutas%20exportadas%20en,t%C3%A9rminos%20de%20volumen%20y%20valor.>

La tecnología representa un motor clave del crecimiento económico de los países y de sus habitantes, siendo un impulsor de la innovación, la creación de empleo, la productividad y la competitividad, entre muchos factores que generan importantes réditos al momento de invertir en ella. Pese a esto, según cifras del Banco Central, Chile gasta solamente el 0,36% de su PIB en I+D.

Chile en último sondeo año 2021, gasta en I + D el 0.36% del PIB muy por debajo de países como Israel ⁵

Gasto en I+D respecto al PIB en países de la OCDE



Fuente: MSTI - OCDE

- Ecológico

Basado en un estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO), menciona que un tercio de los alimentos producidos para el consumo humano se pierde o desperdicia en el mundo, esto es 12 traduce en una pérdida de MILL 1.300 toneladas de alimentos al año en diversos establecimientos comerciantes y de consumidores.

La escasez hídrica a nivel mundial afecta al 40% de la población y en particular a la agricultura, se prevé que esta condición ecológica continuará en escalada. En Chile la escasez hídrica ha ido en aumento, con registros de 12 años de sequía continua, afectando en los cultivos y en el precio de los alimentos producidos en este segmento de mercado.

Del total de emisiones de efecto invernadero la alimentación en su conjunto es responsable del 26 %. Estas emisiones son producidas durante todo el proceso de la cadena de valor, desde la producción animal (52%) y vegetal (29%), empaquetado (9%), el transporte y distribución (9%). Un tercio de estas emisiones corresponden a pérdidas y desperdicios alimentarios.

⁵ <https://observa.minciencia.gob.cl/indicadores/comparacion-internacional/gasto-en-id-respecto-al-pib>

- Legal

Chile fue pionero en el desarrollo y aplicación de sellos de advertencia en los alimentos siendo el primer país en establecerla como ley a nivel nacional y de manera obligatoria, en junio de 2016- Ley N° 20.606 que trata sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad, busca advertir al consumidor por medio de sellos el exceso de nutrientes críticos en aquellos alimentos procesados altos en azúcares, sodio, grasas saturadas y calorías.

En Chile existe el decreto ley N° 3.557, que dispone que el Servicio Agrícola y Ganadero mediante resolución exenta publicada en el Diario Oficial podrá regular, restringir o prohibir la fabricación, importación, exportación, distribución, venta, tenencia y aplicación de plaguicidas de uso agrícola, lo que fomenta e impulsa a una agricultura ecológica y sostenible.

Toda empresa que desee producir, elaborar, preservar, envasar, almacenar o distribuir alimentos o aditivos alimentarios en Chile, necesitan la autorización sanitaria o autorización de locales de alimentos, lo que favorece la producción trazable de los alimentos. El actual proceso constitucional en Chile posee el art. 42, basado en la Soberanía Alimentaria, la cual puede variar el escenario productivo alimentario nacional.

- **Análisis de Microentorno**

El plan de negocio de este emprendimiento empezara sus operaciones en la zona norte de Santiago cuyos pedidos serán vía redes sociales y pagina web con entrega a domicilio y ferias de comunidad escolar “Mujer emprendedoras” y “Mamas emprendedoras”.

Para explicar de mejor forma el emprendimiento, a continuación, esquema con las cinco fuerzas de Porter.



Proveedores: Los proveedores que se han cotizado y que han ofrecido mejores precios han sido aquellos que venden por internet con despacho a domicilio. Además, como venta directa se encuentran proveedores establecidos en mercados tales como La vega central y lo Valledor, en estos lugares los precios son bajos, pero menos que los conseguidos en internet.

Clientes: El mercado objetivo serán las personas residentes en la zona norte de Santiago y ferias de la comunidad escolar Maristas “Mujer emprendedoras”.

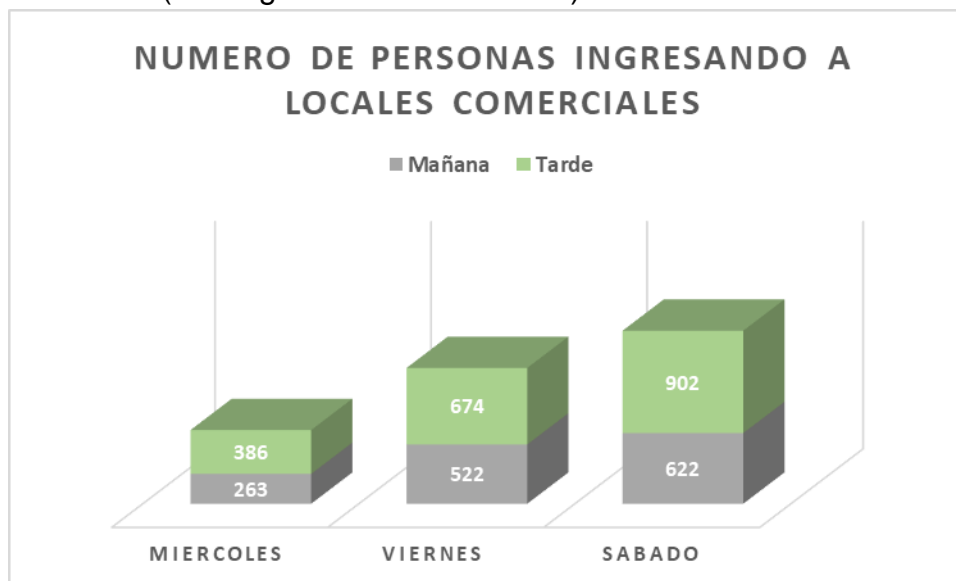
Nuevos competidores: Nuevos emprendedores del sector o locales de venta directa del sector.

Sustitutos: En mundo actual, los frutos secos son considerados una buena fuente de fibras y energía que debería ser parte de nuestra dieta, pero el desconocimiento que aún existe en la población no ha explotado su potencial y sus múltiples usos, siendo los más recurrentes el utilizado en cocteles y algo en repostería, por lo que sus sustitutos son frutas secas, deshidratadas, quesos y harinas procedentes del trigo.

Competencia actual: En la zona norte en donde se pretende empezar el emprendimiento, cuenta con locales ubicado en Street center con poca y media variedad de frutos secos, pero con un alto valor. En los Street center se encuentran supermercados que vende una variedad limitada de frutos secos embazados en formatos pequeños y únicos.

- **Análisis de la Demanda**

Para analizar la demanda se realizó un conteo de las personas que ingresaron a comprar a 3 locales establecidos en Street center en el lapso de la mañana y en la tarde en un día de miércoles, viernes y sábado de las comunas de Colina sector Chicureo, Quilicura sector Valle lo Campino, Huechuraba sector Pedro Fontova. Los días de mayor ingreso a local son los días de fin de semana (domingo los locales no abre)

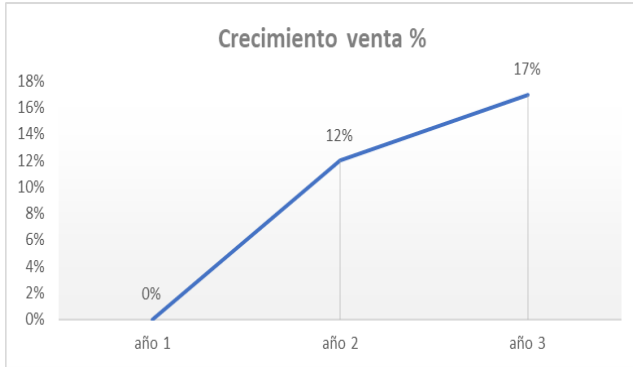


En los supermercados, se realizaron visitas cada 2 días en la semana en el que se consultó a varios encargados de local, el tiempo de reposición de la mercadería de los frutos secos y encurtidos quien mencionó que los lunes miércoles y viernes siendo el principal producto de consumo los maní con sal y aceitunas. Para más detalles de la encuesta (**Anexo 1**)

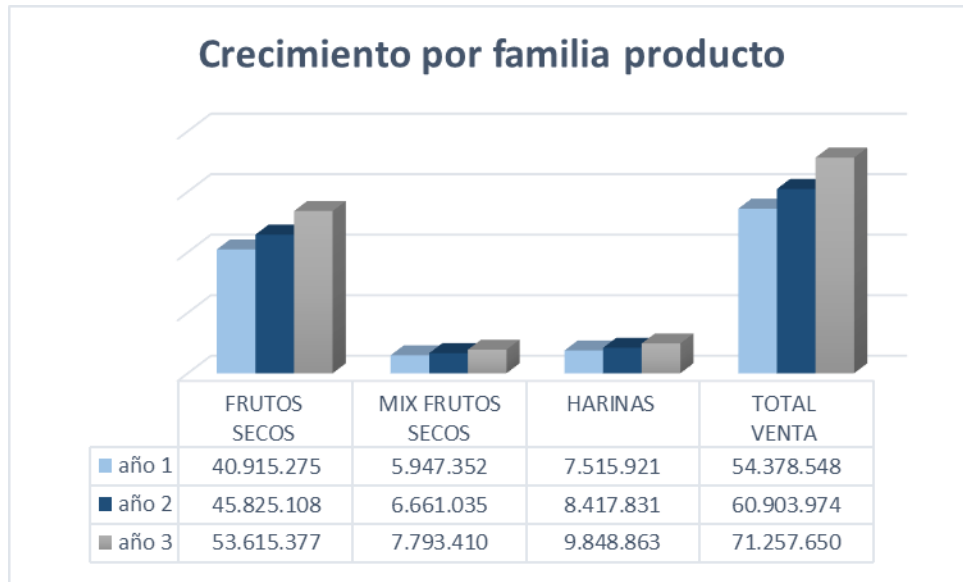
- **Tamaño del mercado**

El mercado objetivo es la zona norte de Santiago y comunidad escolar Marista. La zona posee supermercados, un colegio, parques, complejos habitacionales, etc., con un constante crecimiento de venta de nuevas propiedades.

A continuación, crecimiento de la venta desde el Año 1, Año 2 y Año 3 como se muestra en el gráfico, se espera crecer desde el año 2 en un 12% y un 17 % en el año 2 al año 3 explicado por el aumento del Q de las ventas



Los productos para vender se separaron en tres familias de negocio, los que componen la venta de la siguiente forma:



Formatos de venta iniciales considerados para la venta

Frutos secos, se consideran formatos de 100grs, como formato inicial, la idea es que este formato sea utilizado a granel, lo que necesite el cliente es lo que se le vende, por lo que se puede vender desde 100grs y más.



Mix de frutos secos, es una bandeja de 5 sabores de distintos de 100grs cada uno, este formato se vende por unidad.



Harinas, el formato es de 1kg flexibilizando el formato a pedido del cliente

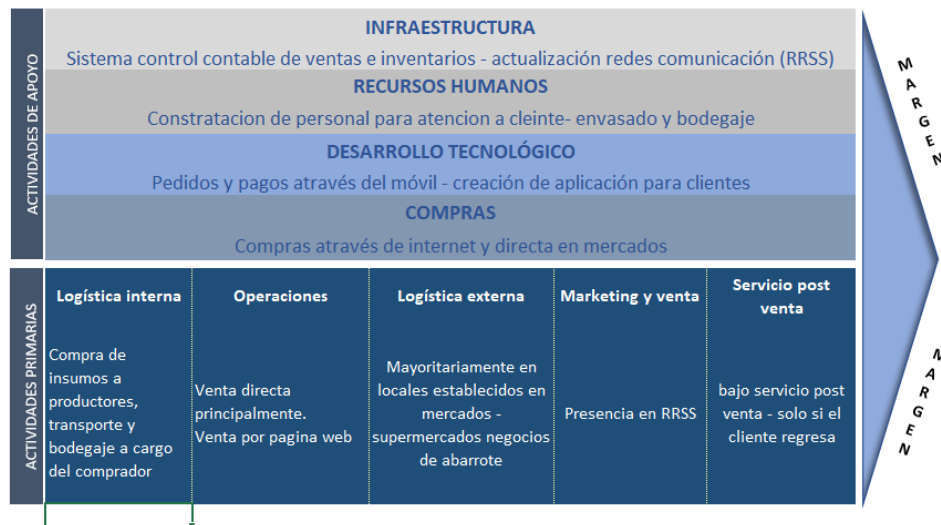


Venta al por mayor, con precios convenientes para los comerciantes.



- **Cadena de Valor de la Industria**

En el siguiente cuadro se presenta la cadena de valor de la industria enfocada en los clientes desde el requerimiento hasta la entrega final del producto para satisfacer necesidades de consumo.



- **Factores Claves de Éxito**

A continuación, se presentan los factores claves del éxito, con los que se pretenden captar y mantener clientes para el aumento de las ventas

1. Redes sociales: Como estrategia del negocio, se pretende diseñar redes sociales en “x”, Facebook, whatsapp, tictoc etc. Dinámicas y actualizadas constantemente con información de nuevas formas de consumir frutos secos (recetas) fáciles de memorizar con colores y fotografías que atraigan la mirada del cliente.
2. El nombre de “Los tres Duques” es un nombre fácil de recordar como marca, cuyo logo puede variar a lo largo del desarrollo del proyecto. Los colores, negro con letras blanca, hace su fácil lectura.
3. Página Web incluyendo WhatsApp de pedidos y pagos para clientes lo que es más rápida la recepción y despacho, complementando con una pequeña encuesta de satisfacción.
4. Obtener mejores precios de costos de los productos, para esto sería bueno realizar alianzas o contratos que fijen precios a futuro.

- **Análisis Interno de la Empresa**

Para realizar un análisis interno de la empresa, ocuparemos la herramienta de la matriz FODA para describir las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del emprendimiento “Los tres Duques”

- **Matriz FODA**

A continuación, se explica el análisis interno de la empresa según la matriz FODA, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas



V. ANALISIS ESTRATEGICO Y PLANTEAMIENTO

- **VISIÓN**

Guarda relación con la lealtad, el respeto por las personas, la transparencia e integridad de nuestro negocio, para alcanzar una mayor cobertura de atención a clientes no solo en la zona norte de Santiago con productos que les ayuden a tener una vida con alimentos saludables.

- **MISIÓN**

Es mejorar la Calidad de vida de todos/as nuestros/as clientes de una comunidad, contribuyendo a su bien estar y a una vida saludable, con productos de calidad y que satisfagan su necesidad de forma sana y rápida.

Calidad y Confiabilidad

Cumplir con las expectativas de nuestros clientes es algo de gran valor para nuestro negocio, por lo que nuestros productos de calidad, ricos, aun precio justo y entrega rápida es nuestro compromiso para obtener su lealtad y confiabilidad.

Orientado hacia el Cliente

Escuchar a nuestros clientes por medio de una pequeña encuesta al finalizar el pedido, es primordial para poder cumplir con sus expectativas, ya que con este método podremos saber si está contento con nuestros productos o nuevas variedades.

Flexibilidad

Asumimos los desafíos de una manera completamente abierta, porque sólo mediante la adquisición de nuevas perspectivas podemos ofrecer soluciones innovadoras.

Transparencia

Mostramos lo que hacemos y lo que representamos, ya que la transparencia conduce al respeto mutuo, la base para una asociación sólida.

Optimización

Estamos continuamente revisando nuestros procesos y servicios para alinearlos exactamente a las necesidades actuales de los clientes.

A partir del análisis de las necesidades del cliente, y a través del desarrollo de soluciones de compras y despachos, la empresa ofrece todo, desde una sola fuente.

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

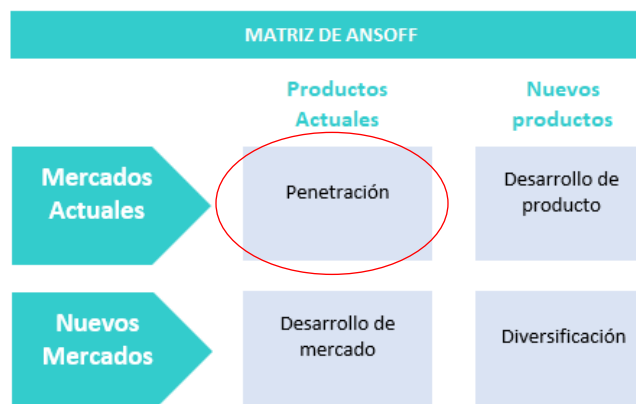
Los objetivos estratégicos, están diseñados para un emprendimiento familiar de venta online de frutos secos en una localidad, por lo que es una empresa pequeña que desea entregar satisfacción al cliente y a sus dueños a lo largo del tiempo.

A continuación, se presenta cuadro con los objetivos estratégicos y operacionales.



- **ESTRATEGIA CORPORATIVA Y COMPETITIVA**

Para poder definir la estrategia corporativa, primero identificamos que nuestro emprendimiento se encuentra en una etapa de penetración según la matriz de Ansoff, ya que es un nuevo servicio enfocado en búsqueda de clientes para ofrecer el producto actual. La idea es llegar a más consumidores dentro del mercado objetivo, generando competitividad en la búsqueda para conquistar a quienes aún no son clientes de la marca.



Ventajas competitivas

Para definir las ventajas competitivas del emprendimiento, primero debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes podrían solicitar nuestros productos y servicios?

Todas las personas del mercado objetivo, que necesiten abastecerse de frutos secos, para alguna festividad, reunión familiar o amigos, para cocinar o consumo personal.

- ¿Quiénes son nuestros competidores?

Emprendedores y PYME que vean a nuestra empresa como un modelo, utilizando estrategias más agresivas como precios más bajos que los supermercados y locales establecidos en los sectores.

- ¿Quiénes son nuestros consumidores?

Nuestros consumidores son niño, adultos, mujeres embarazadas y ancianos que les gusten los frutos secos por su composición grasa, su contenido en antioxidantes, fibra y otras sustancias bioactivas, proporciona a estos alimentos un gran valor nutricional. De hecho, hay abundantes evidencias científicas de la actividad cardioprotector que ejerce su consumo habitual y cada vez son más las pruebas de su posible efecto sobre el control del peso y la aparición de la diabetes.

- ¿Quién podría intervenir en valoración del producto?

Los Proveedores que quieran mantener los precios, pero bajando calidad o aumento de precios manteniendo la calidad.

Análisis VRIO

Para poder determinar las ventajas competitivas se debe realizar un análisis respecto a los recursos y capacidades que posee el negocio respecto a si se considera valioso, Raro, Inimitable y Organizado. De acuerdo con el cuadro se puede concluir lo siguiente:

RECURSO	VALIOSO	RARO	IMITABLE	ORGANIZADO	IMPACTO EN EL RECURSO
RRHH	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva temporal
Eficiencia en costos	SI	NO	SI	NO	Ventaja competitiva temporal
Alianzas con otras empresas	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva por explotar
Servicio innovador	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Nuevos participantes	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva por explotar

Valioso: Por el número de personas que consumen los productos (según encuesta realizada) y que, por ser productos de fácil reemplazo, para los clientes es valioso contar con un producto a precio justo en sus casas.

Raro: El cliente al tener respuestas rápidas y de calidad, es raro para el cliente

Imitable: Es fácil de imitar, pero la eficiencia en los costos, la calidad y eficiencia en la entrega, podría generar fidelidad en el cliente.

Organizado: Los consumidores tendrán acceso al servicio al cliente a través del sitio web, así como a través de una aplicación en línea.

- **SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

Para que nuestra estrategia sea eficaz hemos realizado nuestra segmentación basada en características homogéneas, sustanciales, medibles y accesibles

Es homogénea, porque nuestra organización esta empapada y todos están en conocimientos de la finalidad de la empresa y que los elementos de segmentación son claros y todos los manejan.

Sustancial: Nuestra empresa busca rentabilidad en un mercado explotado mayoritariamente con venta directa al proveedor. La necesidad de nuestros clientes no ha sido satisfecha por los proveedores actuales en la ubicación en donde se desarrollará la empresa, dejando un mercado interesado.

Medible, el que sea medible radica en que contamos con información cuantificable de números de clientes.

Accesible: La innovación tecnológica nos permitirá llegar a distintos tipos de clientes, cada vez más preparados e instruidos en la tecnología.

La importancia de la segmentación de mercado radica en que mediante estas estrategias podremos conocer a nuestro mercado objetivo y generar expectativas realistas. Esto hace que las estrategias de marketing y de ventas tengan un mayor índice de éxito, lo que facilitara la conexión con nuestros clientes para la utilización de los recursos de forma correcta.

- **Ventajas de segmentación de mercado**

Las ventajas de la segmentación de mercado tienen su efecto cuando se tiene un objetivo definido, en donde la visión y misión es sabida y compartidas por todos, ya que, al contar con un foco, el uso de los recursos es más eficiente y eficaz.

Al ser más eficaces y eficientes, la marca de la empresa se hace más conocida, ya que en nuestro mercado objetivo empieza a conocerla, entrando a un proceso de recomendaciones (boca a boca) y de preguntas y respuestas por parte de nuestros potenciales clientes. Esto aminora los costos de corto y largo plazo.

De igual forma, siempre se debe estar pendiente del mercado y de la necesidad de nuestros clientes, ya que no debemos quedarnos solo con esto porque corremos el riesgo que nuestro mercado se vea reducido al aumento de las necesidades de ellos, por lo que debemos invertir más recursos humanos y económicos.

- **Segmentación del mercado**

Según sondeo y encuesta realizado a personas que compran productos de este tipo cerca del negocio ubicado en Street center y supermercados del sector, el segmento que más compran estos productos, son mujeres adultas de los 25 años en adelante y en menor medida hombres y menores de 25 años. Además, las mujeres que compraron los productos lo realizan por alguna celebración, otras como suplementos alimenticios para obtener una vida sana (snack) y por último para cocinar. **(Anexo 1)**

Cliente potencial

Personas jóvenes, adultos mayores de forma B2C, que deseen consumir productos ricos en beneficios como fibra esteroides vegetales, una sustancia que puede ayudar a reducir el colesterol.

Posicionamiento del mercado

En el sector en donde se iniciarán las operaciones de nuestro emprendimiento, el posicionamiento será en base a la rapidez de la entrega de pedidos online con una gran variedad de productos como parte de una dieta sana diaria de las personas veganas, deportistas, adultos mayores con problemas de colesterol o consumo en festividades.

- **PROTOTIPO**

Llegando a este punto inevitablemente se ve el acceso a un mayor número de clientes como una de las ventajas de un modelo de negocio online. Nuestro mercado es mucho mayor que en un modelo de negocio tradicional.

Los costes son otra de las grandes ventajas, más ajustados y menores en el día a día que en un comercio tradicional. Mantener un negocio online en marcha puede hacerse con un nivel de inversión bajo, mientras que un modelo tradicional, solo en alquileres de local y suministros puede resultar mucho más elevado. En el comercio digital tenemos más juego a la hora de elegir dónde llevamos la mínima infraestructura necesaria para que funcione.

También requiere una menor inversión inicial, algo que es definitivo para muchos emprendedores. Esto ayuda a poner en marcha el modelo online de forma más rápida, ya que es más sencillo conseguir el financiamiento para ello.

La gestión del negocio es otra de sus ventajas. Un modelo online lo podemos administrar desde cualquier lugar, sin importar dónde vivimos o tener que desplazarnos hasta la empresa para encontrar un dato concreto, una factura, etc. Es un negocio que nace digital y esto no siempre ocurre en un modelo tradicional offline, incluso en empresas de nueva creación.

Vamos a tener una apertura 24/7, 365 días del año, ya que nuestro negocio nunca cierra e incluso por whatsapp el cliente podrá realizar consultas o pedidos. Nuestra tienda tiene la capacidad de vender y recibir pedidos en cualquier momento, sin estar sujetos a horarios o limitaciones de aperturas comerciales.

Por último, lo importante es el trabajo de fidelización y cuidado del cliente. Simplemente por el hecho de que nos ha comprado un producto e introducido sus datos, vamos a poder conocerlo un poco mejor y es posible que si realizamos un buen trabajo de posventa podamos fidelizarlo para que repita en el futuro. Tenemos más herramientas de contacto y, sobre todo, no necesitamos que el cliente cruce nuestra puerta para hacerlo.

Página WEB



- **MODELO DE NEGOCIO** ⁶

Este se basará en B2C y mediante canales tecnológicos de venta online, con presencia en RRSS en la localidad inicial de venta. La entrega se realizará a domicilio previo pago online acompañado de la entrega de degustaciones gratis de los productos como una “atención” que ofreceremos y así llegar mediante el sabor a nuestros clientes.

⁶ Libro "El modelo Canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz"

A continuación, modelo negocio CANVAS

8. SOCIOS CLAVE - Por le momento no está contemplado	7. ACTIVIDADES CLAVES - Implementación y mantención de Servicio. - Relacionamiento con clientes y proveedores	1. PROPUESTA DE VALOR Ofrecer un producto de calidad y de entrega rápida a domicilio del mercado objetivol	4. RELACIÓN CON CLIENTES Las RRSS serán un constante feedback de la opinión de los clientes con el uso de seguidores y Like	2. SEGMENTO DE CLIENTES Mujeres desde 25 años hacia adelante con preferencias de vida sana, familias con hijos y en colegio y personas con problemas de colesterol
6. RECURSOS CLAVES - RRSS (redes sociales) - Persona con conocimientos tecnológicos -Telefono celular con wathsapp			3. CANALES Comunicación: - B2C - RRSS - Pagina Web, wathsapp y correo	
9. ESTRUCTURA DE COSTOS El costo de venta representa el 35% de la estructura costos. El costo de venta corresponde le 30% y otros el 5%		5. FLUJO DE INGRESOS Venta de productos en RRSS, por medio de flyer y entrega de degustaciones en los pedidos sin costo para el cliente y venta directa en ferias colegiales		

1. Propuesta de valor: ofrecer un producto de calidad y de entrega rápida a domicilio del mercado objetivo.
2. Segmento del cliente ya definido: mujeres desde 25 años hacia adelante con preferencias de vida sana, madres de familias con hijos y en colegio y con un estilo de vida sano. Adultos, ancianos de todo género que necesiten estos productos por un “deseo de comer” o por salud.
3. Modelo de ingreso: venta de productos en RRSS, por medio de flyer y entrega de degustaciones en los pedidos sin costo para el cliente con el fin de generar una nueva venta y venta directa en ferias colegiales.
4. Canales de distribución: los canales a implementar serán por medio de RRSS que permiten vender productos o servicios directamente. Así, nos podemos dirigir a una audiencia específica y hacer uso de seguidores existentes para contar con una base de clientes constante. La oportunidad y la facilidad de compartir publicaciones comerciales hacen mucho más sencilla la venta de referencia y el lanzamiento de campañas promocionales. No hay vendedores externos involucrados y la empresa se encarga de todos los aspectos relacionados con el proceso de ventas.

5. Recursos claves y actividades: Estos son tecnológicos y actualizaciones permanentes de las RRSS para impulsar la venta, también se cuenta como recurso clave una persona con conocimientos tecnológicos para su mantención y actualización de RRSS y pagina web.
6. Relaciones con los clientes: garantizar la propuesta de valor de entrega rápida y de calidad de productos. Por lo que las RRSS serán un constante feedback de la opinión de los clientes con el uso de seguidores y Like.
7. Estructura de costos: costos alineados con el margen esperado. Estos corresponden en promedio por los tres años a un 86% de la venta.

VI. ESTRATEGIA OPERATIVA

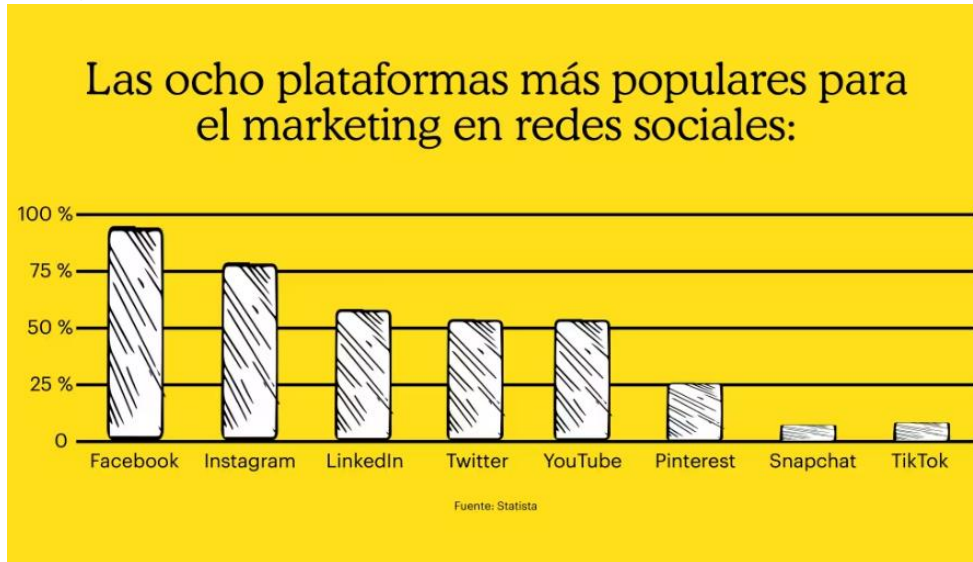
Esta estrategia de operaciones desarrolla el plan que vamos a ejecutar la estrategia de negocios y de experiencia de nuestros clientes. En esta estrategia hemos definido y optimizado los procesos y recursos para conseguir los resultados esperado por los dueños.

- **PLAN DE MARKETING Y VENTAS**

El plan corresponde de Redes sociales (RRSS), ya que le modelo de negocio es entrega de frutos secos según pedidos realizados en RRSS con pago online. Estas redes sociales son las que están asociadas a la localidad en la que se quiere empezar la operación del emprendimiento.

Una sólida estrategia de marketing en redes sociales puede ahorrarnos mucho tiempo. Como ya se habrás tomado el tiempo de delinear el contenido que publicaremos en los canales de redes sociales, no tendremos dudas cuando llegue el momento de hacer la próxima publicación.

A continuación, gráfico del uso de las redes sociales más utilizadas



Para la realización del plan de marketing en redes sociales, vamos a definir una serie de pasos como a continuación se detalla.

1. Establecimiento de objetivos ⁷

Establecer objetivos es una de las partes más importantes de cualquier plan de marketing en redes sociales. Los objetivos que establecemos dictarán las tácticas que utilizarás en las redes sociales.

Al establecer objetivos para tu estrategia de marketing en redes sociales, nos aseguramos de establecer objetivos SMART para poder medir los resultados.



2. Define tu público objetivo ⁷

Es importante entender a quién estamos hablando con las cuentas de redes sociales. Crearemos perfiles de clientes para determinar quién es nuestro cliente ideal.

Conocer métricas como la edad del cliente (>25< 45 años), tipo de preferencias (vida sana), número de integrantes de la familia y sondear las enfermedades.

3. Auditoría del rendimiento de las redes sociales.

Revisar constantemente las publicaciones que han sido de importancia para los clientes, identificar tácticas y estrategias que hayan tenido éxito para poder aprovecharte de estas en adelante. Mayoritariamente, la revisión se realizará en Facebook, X y tictoc, los que tendrán el teléfono de whatsapp y botones de pago en línea sin costo para el cliente.

4. Optimizar cuentas

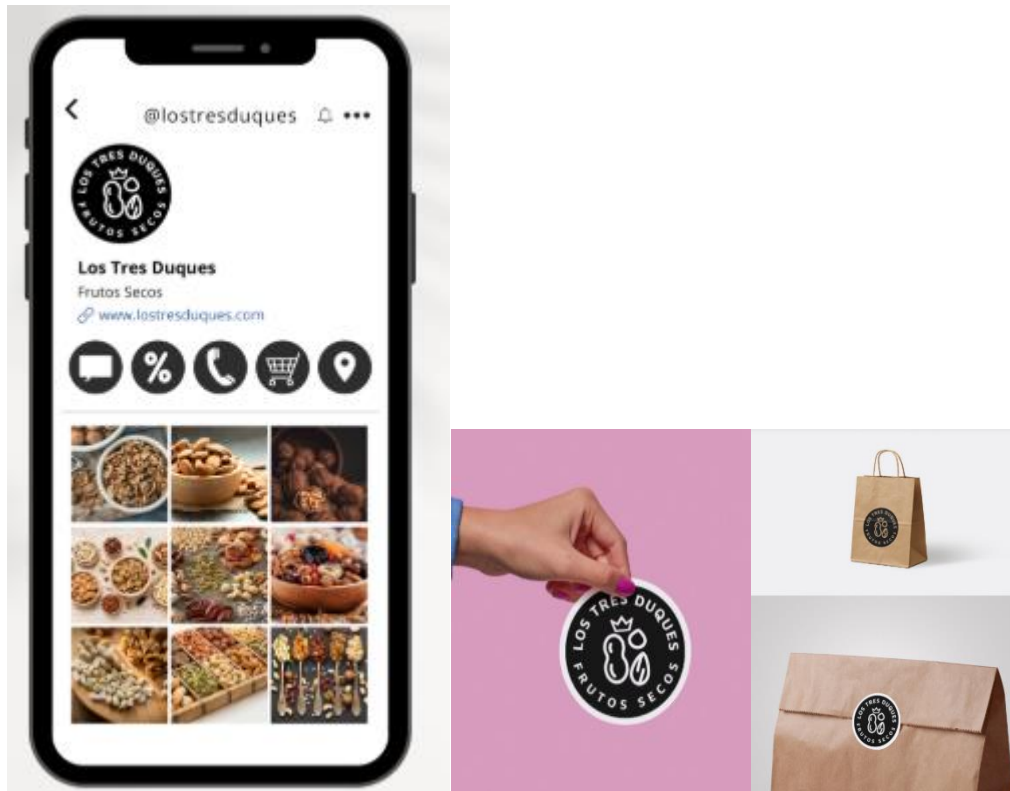
Publicar fotos con los productos que se venden con la marca, ofreciendo recetas de cocina de repostería, ensaladas y agregados en las que se pueden incorporar los frutos secos. Revisar constantemente toda la información del negocio en el que el cliente se puede poner en contacto con nuestro emprendimiento, ya sea con consultas, sugerencias de nuevos productos o formatos e incluso de reclamos.

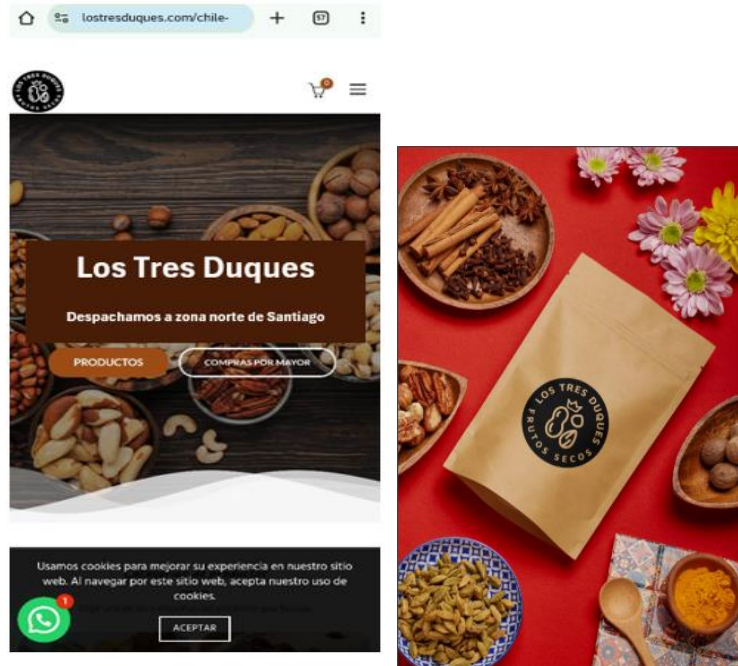


⁷ Clase Marketing nro 4 profesora Luciana de Araujo

5. Elegir una estrategia de publicación

Los contenidos que se publicaran son fotos de frutos secos y los formatos de ventas, distintas preparaciones, videos subidos a Facebook, X, tictoc y pagina web, además de incorporar el “dato de la semana” y “sabias que” en el que se elegirá un fruto seco y/o harinas e informar sobre todos los beneficios del o los productos al consumirlos.





6. Crear contenido atractivo

La incorporación de videos con los beneficios de los productos, preparaciones, variedades de productos que el emprendimiento ofrece y link de conversaciones por WhatsApp hará más cercano el negocio al cliente.

7. Formatos de ventas

Frutos secos, se consideran formatos de 100grs a 500grs, como formato inicial, la idea es que este formato sea utilizado a granel, lo que necesite el cliente es lo que se le vende, por lo que se puede vender desde 100grs y más.



Mix de frutos secos, es una bandeja de 5 sabores de distintos de 100grs cada uno, este formato se vende por unidad.



Harinas, el formato es de 1kg flexibilizando el formato a pedido del cliente



Venta al por mayor, con precios convenientes para los comerciantes.



- **PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

El modelo operacional, del plan de operaciones y producción, estará definido de acuerdo con las siguientes áreas:



Área geográfica o ubicación: El emprendimiento en el primer año abastecerá a la población de la zona norte de Santiago y ferias de colegio Maristas.

Área personal: Incluye a los dueños, ayudantes de empaque y RRSS.

Área de procesos: implementación de las RRSS en los diferentes portales y preparación para las fechas de ferias colegiales.

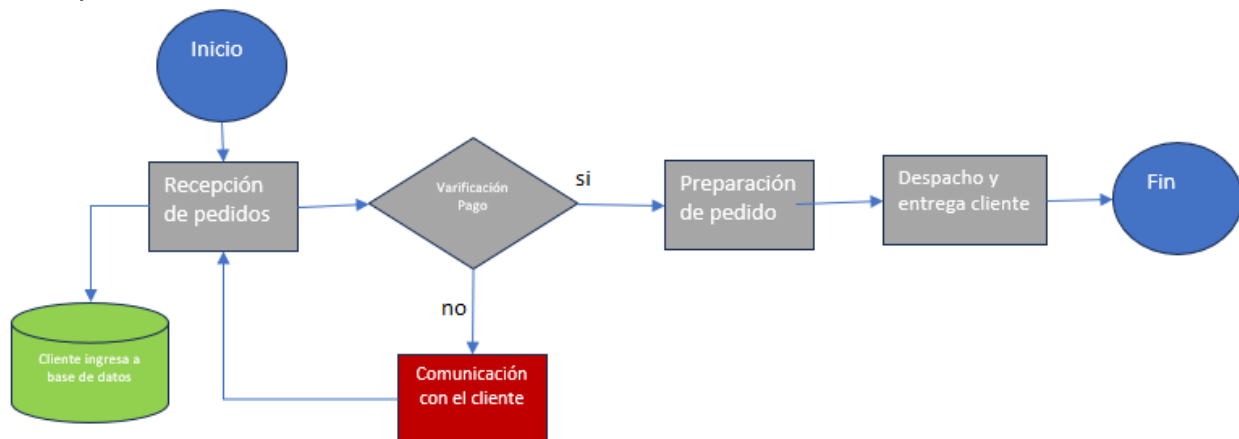
Área de propiedad intelectual: analizar lo que tiene que ver con la Propiedad Intelectual, sobre todo de los videos tutoriales que pueden ser fácilmente copiados. Además, de todos los aspectos legales para la implementación de la empresa.

Área Tecnológica: Implementar las RRSS y aplicaciones de pedidos para clientes. Creación de software para control de ventas despachos y pagos.

Área relación proveedores: Si bien las compras de los insumos se realizaran mayoritariamente online, se buscará obtener buenos precios con proveedores de mercados para la compra inmediata.

- Diagrama de proceso

A continuación, se muestra diagrama de proceso, desde la recepción desde el pedido hasta el despacho.



El proceso de recepción y entrega del cliente este sujeto a la fuerza de la venta, ya que los productos que estamos ofreciendo son perecedero por lo que debe tener un proceso de

bodegaje que asegure su calidad, además como es un producto habitual es necesario generar lasos de lealtad con los clientes como solucionador de problemas y podamos obtener su preferencia.

Plan de operaciones y productos del primer año

Estrategia interna	Objetivo	Indicador	Periodo implementacion	Responsabilidad
Crecimiento natural	Ser conocidos en el mercado	5% target (> 25 <45 años de mujeres con preferencia de vida sana)	Primeros 3 meses	Marketing / RRSS
Especialización y nicho de negocio	Crear una comunidad creadora de contenido	N° de experiencias de clientes	Primeros 6 meses	Marketing / operaciones
Eficiencia de entrega de pedidos	Realizacion de la produccion en menor tiempo	Pedido entrante vs pedido de salida	Primeros 6 meses	Operación
Diferenciación	Implementar y crear nuevos formatos de	Cantidad de clientes (seguidores)	Primeros 6 meses	Dueños / operaciones

- **RECURSO HUMANO E INFRAESTRUCTURA**

Este proyecto “Los Tres Duques” es un emprendimiento familiar, por lo que su capital humano este compuesto por los dueños y dos ayudantes, todos partes de la familia. Por el momento y a lo largo de 3 años la demanda se puede cubrir sin necesidad de un nuevo integrante.

A lo largo de los años, por lo menos del primer año se espera poder optar a capacitaciones de SERCOTEC y a nuevos capitales obtenidos desde el gobierno para una ampliación del negocio y por lo tanto a un nuevo modelo y replanteamiento de los objetivos. Mientras no se obtengan los beneficios, el modelo se evalúa según lo expuesto en este trabajo.

El recurso humano, tendrá su lugar de trabajo en su residencia con un sueldo por horas calculado sobre el sueldo mínimo. (500 mil pesos)

- **ESTRUCTURA SOCIETARIA**

Este emprendimiento familiar con dos socios “Los Tres Duques” se constituirá como una empresa SpA (Sociedad por acción) por lo que una SpA es un tipo de sociedad comercial que se caracteriza por su estructura flexible y la facilidad para transferir acciones. Es ideal para emprendedores que buscan inversores o desean una empresa que pueda crecer y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado contando con ventajas tales como:

- Gestión ágil: Permite una administración y toma de decisiones rápida
- Capital variable: Facilita la entrada y salida de socios a través de la compra-venta de acciones.
- Responsabilidad limitada: Los accionistas limitan su riesgo al monto de su inversión.
-

Tramitación de la nueva empresa

A continuación, se detallan los tramites obligatorios que se deben realizar en términos legales, tributario y administrativas:

Términos legales

La constitución de la empresa deberá cumplir con los siguientes pasos:

- Redacción de Escritura Pública
- Aceptación de los términos de la escritura
- Legalización y Extracto de la escritura de constitución SpA
- Inscripción en el registro de comercio

- Inscripción en Conservador de Bienes Raíces
- Publicación en diario oficial
- Protocolización de Constitución de Sociedad.
- Escritura pública con Firma Electrónica Avanzada.
- Obtención de Rut.
- Inicio de Actividades.
- Configuración de Portal MiPyme.

Una vez constituida la sociedad, esta deberá cumplir con una serie de trámites para cumplir con la reglamentación tributaria del país.

Términos tributarios

- Elección del régimen tributario de la sociedad anónima.
- Iniciación de actividades ante el Servicio de Impuesto Internos.⁸
- Autorización de documentos (Timbraje de documentos).⁸

Cumpliendo con los trámites legales y tributarios, lo que queda es realizar los trámites administrativos

Términos administrativos

- Patente Comercial.
- Registro de la Marca (INAPI - NIC Chile).
- Resolución sanitaria

⁸ <https://www.sii.cl/mipyme/facturaelectronicamipyme/index.html>

- **FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA**

Este emprendimiento familiar, cuenta con 4 integrantes de los cuales existen 2 socios y dos ayudantes.

Funciones de los socios: Tomaran las decisiones de compra y venta, contenidos a publicar en las RRSS y venta en ferias colegiales. Serán los encargados de reservar el ingreso de las ventas e invertir los flujos de dinero en fondos mutuos. Además, los socios serán los responsables del despacho de los productos. (sin desmedro que puedan tomar funciones de los ayudantes)

Funciones de los ayudantes: Estos son 2 personas, a cargo de la actualización de las plataformas de RRSS, envasado, recepción y entrega de pedidos terminados para su despacho.

A continuación, se muestra el organigrama del emprendimiento



- **SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TIC'S**

El sistema informático será un programa para este emprendimiento, este será realizado a nuestra medida, con los tópicos indicados en “Sistema Integrado”. Este sistema se ocupará para llevar el control de los ingresos y salida de stock y flujo de dinero, además de entregar en forma rápida los resultados de la empresa.



Se va a contar con una maquina para el pago de tarjetas para la respectiva emisión de voucher que funcionara como boleta, cuando el cliente pague por este medio.

Para la generación de documentos tributarios como guías de despacho, boletas o facturas se utilizará por el momento la plataforma entregada por el SII, una vez que el negocio se amplie, se considerará un proveedor de facturación y emisión de boletas.

En Chile, según la legislación toda venta sobre 1 peso debe estar respaldada por voucher, boleta o factura.⁹



⁹ https://www.sii.cl/servicios_online/3532-videos.html

VII. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

- **RENTABILIDAD PROYECTADA DEL NEGOCIO**

Se ha proyectado para el inicio del proyecto una inversión inicial entregada por los socios de 4.000.000 y un crédito bancario de 5.000.000 por un periodo de 3 años en donde el segundo año el crecimiento en las ventas será de un 12% y el tercer año se espera un aumento de las ventas de un 17%.

Ingreso a 1 años B2C	Ingreso a 3 años B2C	Aumento venta	Crecimiento	
			2 año	3 año
54.378.548	71.257.650	16.879.101	12%	17%
Con una inversión de 9 millones	Aumento de las ventas		Aumento participación de mercado	

- **SUPUESTOS**

Se consideran los siguientes supuestos para evaluar 3 escenarios por el periodo de 3 años

- Se considera una tasa interés de 14%
- Se considera una proyección de 3 años con una inversión inicial realizada por los socios de \$4.000.000 y un crédito bancario de \$5.000.000 en el año 0
- Periodo de implementación 56 días (**Anexo 2**)
- Se consideran 3 escenarios de ingresos
- Se consideran los costos ventas en relación con la venta
- Se consideran costos operacionales no necesariamente en proporción a la venta a excepción del costo del sueldo
- Se considera la misma inversión inicial en los 3 escenarios
- Se considera una tasa de 27% impuesto a la renta

- **FLUJOS DE CAJAS**

Para elaborar los flujos de caja se simulan 3 escenarios con ingresos al 100%, 80% y 60% con VAN positiva en los 3 escenarios, eso porque el aporte de los socios y el endeudamiento son en montos tolerables y bajos, lo que significa que renta más que la tasa que cuesta conseguir los fondos y los 3 TIR también son mayor a la tasa de costo oportunidad (WACC = 11.7%, ver Anexo 4), lo que significa que rinde más que la tasa a la que cuesta conseguir los fondos para la inversión.

Resumen de los escenarios

Escenarios	100%	80%	60%
Inversión inicial	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000
F1	7.961.368	6.508.874	4.900.241
F2	10.639.472	7.871.759	4.947.908
F3	13.567.275	9.260.757	4.798.100
TASA INTERES	0,14	0,14	0,14
VAN	18.999.186	12.688.627	6.015.570
TIR	91%	64%	29%

A continuación, detalle de cada uno de los escenarios

ESCENARIO	100%			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	9.000.000	63.378.548	68.865.342	81.897.121
Capital inicial	4.000.000			
Prestamo bancario	5.000.000			
Saldo año anterior		9.000.000	7.961.368	10.639.472
Frutos Secos		40.915.275	45.825.108	53.615.377
Mix Frutos Secos		5.947.352	6.661.035	7.793.410
Harinas		7.515.921	8.417.831	9.848.863
Costo de venta	-41.895.383	-46.922.829	-54.899.710	
Frutos Secos		-32.531.108	-36.434.841	-42.628.763
Mix Frutos Secos		-3.582.798	-4.012.734	-4.694.899
Harinas		-5.781.478	-6.475.255	-7.576.048
Costos operacionales	-	-8.785.000	-5.672.800	-7.318.176
Pagina Web		-300.000		-100.000
Nic Chile		-25.000		
Combustible		-840.000	-940.800	-1.100.736
Sueldos		-3.600.000	-4.032.000	-4.717.440
Material promocional		-600.000	-600.000	-600.000
Marca		-300.000		-50.000
Utensilios		-320.000		-150.000
Ropa trabajo (guantes, cofias, delantales)		-400.000	-100.000	-100.000
Gramera		-200.000		-200.000
Implementacion de sala de bodega y envasado		-1.500.000		
Compra de rack y pinturas		-500.000		-100.000
Máquina cierre envase		-200.000		-200.000
Gastos A&V	-	-4.736.797	-5.630.241	-6.111.960
Luz		-360.000	-403.200	-471.744
Patente municipal		-50.000	-50.000	-50.000
Resolucion sanitaria		-120.000		
Impuesto a la renta		-156.139	-1.626.383	-1.835.558
Pago prestamos		-2.050.658	-2.050.658	-2.050.658
Mantenciones varias		-300.000	-300.000	-300.000
Gasto notarial / legales		-500.000		
Articulos limpieza		-1.200.000	-1.200.000	-1.404.000
Total flujo	9.000.000	7.961.368	10.639.472	13.567.275

Inversión inicial	-9.000.000
F1	7.961.368
F2	10.639.472
F3	13.567.275
TASA INTERES	0,14
VAN	18.999.186
TIR	91%

ESCENARIO

80%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	9.000.000	52.502.839	55.232.053	64.877.879
Capital inicial	4.000.000			
Prestamo bancario	5.000.000			
Saldo año anterior		9.000.000	6.508.874	7.871.759
Frutos Secos		32.732.220	36.660.087	42.892.301
Mix Frutos Secos		4.757.882	5.328.828	6.234.728
Harinas		6.012.737	6.734.265	7.879.090

Costo de venta		-33.516.307	-37.538.263	-43.919.768
Frutos Secos		-26.024.886	-29.147.872	-34.103.011
Mix Frutos Secos		-2.866.238	-3.210.187	-3.755.919
Harinas		-4.625.182	-5.180.204	-6.060.839

Costos operacionales	-	-7.897.000	-4.678.240	-6.154.541
Pagina Web		-300.000		-100.000
Nic Chile		-25.000		
Combustible		-672.000	-752.640	-880.589
Sueldos		-2.880.000	-3.225.600	-3.773.952
Material promocional		-600.000	-600.000	-600.000
Marca		-300.000		-50.000
Utensilios		-320.000		-150.000
Ropa trabajo (guantes, cofias, delantales)		-400.000	-100.000	-100.000
Gramera		-200.000		-200.000
Implementacion de sala de bodega y envasado		-1.500.000		
Compra de rack y pinturas		-500.000		-100.000
Máquina cierre envase		-200.000		-200.000

Gastos A&V	-	-4.580.658	-5.143.791	-5.542.813
Luz		-360.000	-403.200	-471.744
Patente municipal		-50.000	-50.000	-50.000
Resolucion sanitaria		-120.000		
Impuesto a la renta			-1.139.933	-1.266.411
Pago prestamos		-2.050.658	-2.050.658	-2.050.658
Mantenciones varias		-300.000	-300.000	-300.000
Gasto notarial / legales		-500.000		
Articulos limpieza		-1.200.000	-1.200.000	-1.404.000

Total flujo	9.000.000	6.508.874	7.871.759	9.260.757
--------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Inversión inicial	-9.000.000
--------------------------	-------------------

F1	6.508.874
F2	7.871.759
F3	9.260.757

TASA INTERES	0,14
---------------------	-------------

VAN	12.688.627
TIR	64%

ESCENARIO		60%			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	
Ingresos	9.000.000	41.627.129	41.442.626	47.702.498	
Capital inicial	4.000.000				
Prestamo bancario	5.000.000				
Saldo año anterior		9.000.000	4.900.241	4.947.908	
Frutos Secos		24.549.165	27.495.065	32.169.226	
Mix Frutos Secos		3.568.411	3.996.621	4.676.046	
Harinas		4.509.553	5.050.699	5.909.318	
Costo de venta		-25.137.230	-28.153.698	-32.939.826	
Frutos Secos		-19.518.665	-21.860.904	-25.577.258	
Mix Frutos Secos		-2.149.679	-2.407.640	-2.816.939	
Harinas		-3.468.887	-3.885.153	-4.545.629	
Costos operacionales	-	-7.009.000	-3.683.680	-4.990.906	
Página Web		-300.000		-100.000	
Nic Chile		-25.000			
Combustible		-504.000	-564.480	-660.442	
Sueldos		-2.160.000	-2.419.200	-2.830.464	
Material promocional		-600.000	-600.000	-600.000	
Marca		-300.000		-50.000	
Utensilios		-320.000		-150.000	
Ropa trabajo (guantes, cofias, delantales)		-400.000	-100.000	-100.000	
Gramera		-200.000		-200.000	
Implementacion de sala de bodega y envasado		-1.500.000			
Compra de rack y pinturas		-500.000		-100.000	
Máquina cierre envase		-200.000		-200.000	
Gastos A&V	-	-4.580.658	-4.657.340	-4.973.666	
Luz		-360.000	-403.200	-471.744	
Patente municipal		-50.000	-50.000	-50.000	
Resolucion sanitaria		-120.000			
Impuesto a la renta		-	-653.482	-697.264	
Pago prestamos		-2.050.658	-2.050.658	-2.050.658	
Mantenciones varias		-300.000	-300.000	-300.000	
Gasto notarial / legales		-500.000			
Articulos limpieza		-1.200.000	-1.200.000	-1.404.000	
Total flujo	9.000.000	4.900.241	4.947.908	4.798.100	

Inversión inicial	-9.000.000
-------------------	------------

F1	4.900.241
F2	4.947.908
F3	4.798.100

TASA INTERES	0,14
--------------	------

VAN	6.015.570
TIR	29%

• ANÁLISIS FINANCIERO

En relación con los 3 escenarios, se proyectan 3 Estados de Resultado mostrando la rentabilidad proyectada sobre la venta. La que se espera sea mayor en los frutos secos con un costo de venta de 79,5%. En el caso de la venta de los mix de frutos secos, la venta es menor pero el costo de venta corresponde a un 60,2%

En general, el costo de venta promedio es de un de los tres años en los tres escenarios corresponde a un 77% de la venta, siendo esta la línea más importante de la proyección del Estado de Resultado. ¹⁰

El costo de venta, sueldos y combustible dependen de la venta. Para aclarar, los sueldos se mueven según la venta porque son horas trabajadas en relación con el sueldo mínimo por lo que depende de la demanda de los productos.

La rentabilidad del negocio durante 3 años se espera que sea de 2 cifras después de impuesto a la renta, siendo el mejor escenario al 100% como a continuación se presenta.

- **SIMULACIÓN DE RENTABILIDAD DE LOS 3 ESCENARIOS**

A continuación, se muestra la rentabilidad de los 3 escenarios correlacionados con los escenarios de los flujos de caja.

ESCENARIO		100%				
Duración a 3 años	Año 1	% sobre venta	Año 2	% sobre venta	Año 3	% sobre venta
Ingresos	54.378.548		60.903.974		71.257.650	
Frutos Secos	40.915.275		45.825.108		53.615.377	
Mix Frutos Secos	5.947.352		6.661.035		7.793.410	
Harinas	7.515.921		8.417.831		9.848.863	
Costo de venta	-41.895.383	-77%	-46.922.829	-77%	-54.899.710	-77%
Frutos Secos	-32.531.108	-79,5%	-36.434.841	-79,5%	-42.628.763	-79,5%
Mix Frutos Secos	-3.582.798	-60,2%	-4.012.734	-60,2%	-4.694.899	-60,2%
Harinas	-5.781.478	-76,9%	-6.475.255	-76,9%	-7.576.048	-76,9%
Total Contribución	12.483.165	23,0%	13.981.145	23,0%	16.357.939	23,0%
Costos operacionales	-8.785.000	-16,2%	-5.672.800	-9,3%	-7.318.176	-10,3%
Gross Profit	3.698.165	6,8%	8.308.345	13,6%	9.039.763	12,7%
Gastos A&V	-3.119.872	-6%	-2.284.702	-3,8%	-2.241.399	-3,1%
EBIT ANTES DE IMPUESTOS	578.293	1,1%	6.023.642	9,9%	6.798.365	9,5%
Impuesto a la renta	-156.139		-1.626.383		-1.835.558	
EBIT DESPUES DE IMPUESTOS	422.154	0,8%	4.397.259	7,2%	4.962.806	7,0%

ESCENARIO		80%				
Duración a 3 años	Año 1	% sobre venta	Año 2	% sobre venta	Año 3	% sobre venta
Ingresos	43.502.839		48.723.179		57.006.120	
Frutos Secos	32.732.220		36.660.087		42.892.301	
Mix Frutos Secos	4.757.882		5.328.828		6.234.728	
Harinas	6.012.737		6.734.265		7.879.090	
Costo de venta	-33.516.307	-77%	-37.538.263	-77%	-43.919.768	-77%
Frutos Secos	-26.024.886	-79,5%	-29.147.872	-79,5%	-34.103.011	-79,5%
Mix Frutos Secos	-2.866.238	-60,2%	-3.210.187	-60,2%	-3.755.919	-60,2%
Harinas	-4.625.182	-76,9%	-5.180.204	-76,9%	-6.060.839	-76,9%
Total Contribución	9.986.532	23,0%	11.184.916	23,0%	13.086.351	23,0%
Costos operacionales	-7.897.000	-18,2%	-4.678.240	-9,6%	-6.154.541	-10,8%
Gross Profit	2.089.532	4,8%	6.506.676	13,4%	6.931.811	12,2%
Gastos A&V	-3.119.872	-7%	-2.284.702	-4,7%	-2.241.399	-3,9%
EBIT ANTES DE IMPUESTOS	-1.030.340	-2,4%	4.221.973	8,7%	4.690.412	8,2%
Impuesto a la renta	-		-1.139.933		-1.266.411	
EBIT DESPUES DE IMPUESTOS	-1.030.340	-2,4%	3.082.041	6,3%	3.424.001	6,0%

ESCENARIO		60%				
Duración a 3 años	Año 1	% sobre venta	Año 2	% sobre venta	Año 3	% sobre venta
Ingresos	32.627.129		36.542.384		42.754.590	
Frutos Secos	24.549.165		27.495.065		32.169.226	
Mix Frutos Secos	3.568.411		3.996.621		4.676.046	
Harinas	4.509.553		5.050.699		5.909.318	
Costo de venta	-25.137.230	-77%	-28.153.698	-77%	-32.939.826	-77%
Frutos Secos	-19.518.665	-79,5%	-21.860.904	-79,5%	-25.577.258	-79,5%
Mix Frutos Secos	-2.149.679	-60,2%	-2.407.640	-60,2%	-2.816.939	-60,2%
Harinas	-3.468.887	-76,9%	-3.885.153	-76,9%	-4.545.629	-76,9%
Total Contribución	7.489.899	23,0%	8.388.687	23,0%	9.814.764	23,0%
Costos operacionales	-7.009.000	-21,5%	-3.683.680	-10,1%	-4.990.906	-11,7%
Gross Profit	480.899	1,5%	4.705.007	12,9%	4.823.858	11,3%
Gastos A&V	-3.119.872	-10%	-2.284.702	-6,3%	-2.241.399	-5,2%
EBIT ANTES DE IMPUESTOS	-2.638.973	-8,1%	2.420.304	6,6%	2.582.459	6,0%
Impuesto a la renta	-		-653.482		-697.264	
EBIT DESPUES DE IMPUESTOS	-2.638.973	-8,1%	1.766.822	4,8%	1.885.195	4,4%

- **ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO**

La estructura de financiamiento considera una inversión inicial de 4.000.000 aportado por los socios del proyecto y un préstamo bancario con Scotiabank de \$5.000.000 pagado en 36 cuotas con una tasa de interés de 14% anual. Al buscar antecedentes en la página de SERCOTEC el proyecto busca poder participar de un concurso CORFO (apelando a los \$ 7 millones restantes). Se debe mencionar que este último aporte no tiene cláusula de devolución al ser fondos para proyectos de innovación de prototipados, otra condición es que la inversión de CORFO debe ser como máximo el 80% del proyecto, en caso de no ser ganador del concurso, se evalúa la posibilidad de concurrir a la Banca a presentar el proyecto para levantar capital faltante donde se respalde con bienes propios de los inversionistas (garantías).

En un futuro superior a los 3 años, se piensa con los fondos obtenidos de la CORFO implementar sala de preparados de forma industrial, compra de maquinarias e incluso comprar de forma directa a los productores mayores volúmenes y mejorar los precios.

Los \$4.000.000 aportado por los socios es el capital inicial el que esta libre de interés. Los \$5.000.000 serán en 36 cuotas de \$170.888 mensual con una tasa de interés anual de 14% (**Anexo 3**), el resumen del crédito es

Valor prestamos	5.000.000
Valor a devolver	6.151.973
Total Intereses	1.151.973

Estas dos formas de recibir flujos de efectivo se ocuparán como capital de trabajo para el inicio de las operaciones del emprendimiento.

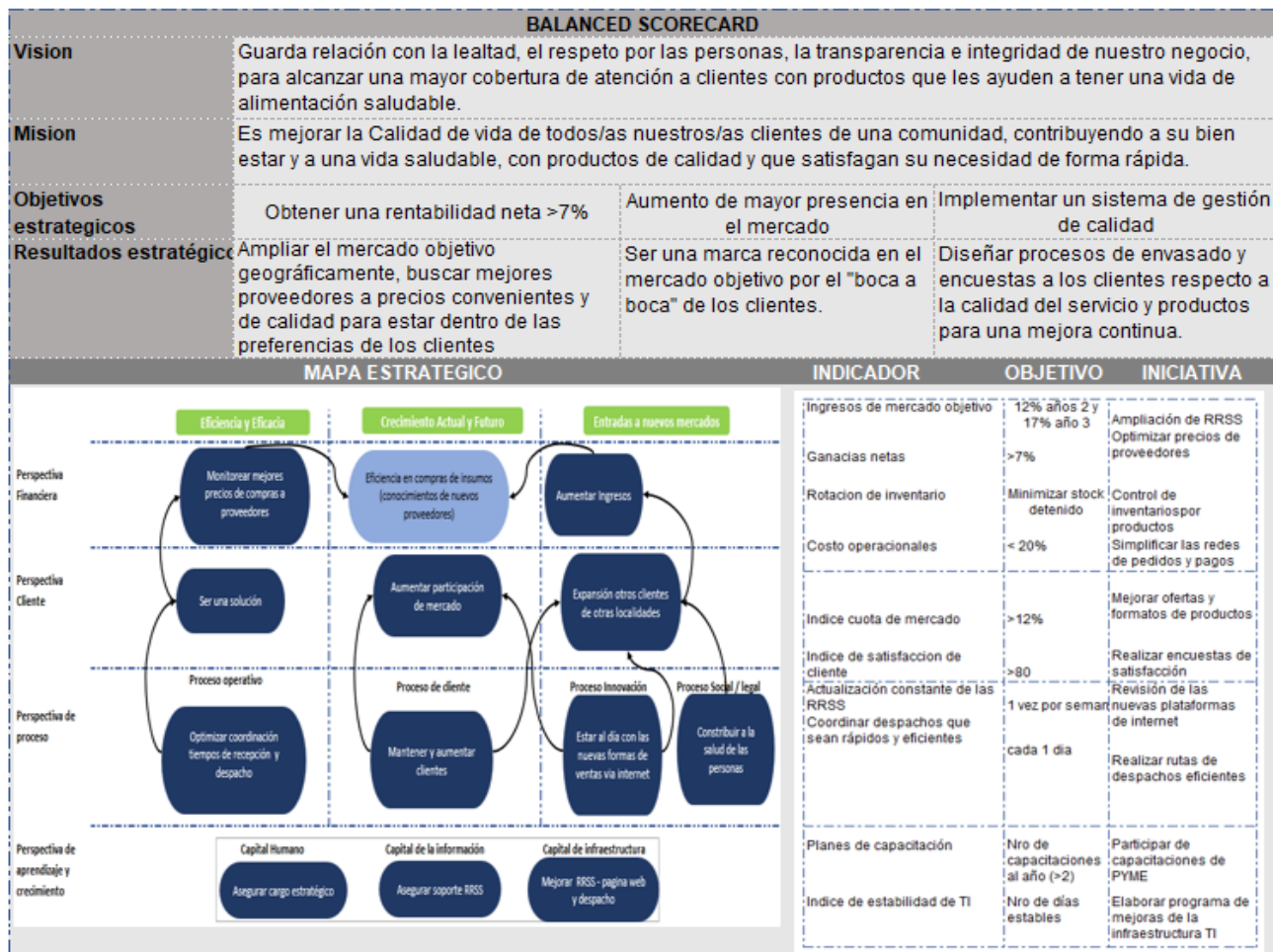
VIII. SISTEMA DE CONTROL DE GESTION Y PLANES DE CONTINGENCIA

- MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES

El mapa estratégico nos proporciona una representación visual clara y concisa de nuestra empresa, ya que, con él permite ver rápidamente los elementos clave, las relaciones y las interacciones entre diferentes componentes. Esto facilita la comprensión general y evita confusiones.

Al representar visualmente la estrategia a través de un mapa estratégico, cada área y trabajador, no sólo podrá conocer la estrategia organizacional, sino que también, podrá mejorar su entendimiento y ubicarse cuál es su aporte dentro de ella, lo que involucra a las personas de todos los niveles jerárquicos dentro de toda la estrategia, a la vez que les da mayor claridad y compromiso con toda la ejecución.

Para la elaboración del mapa estratégico se realizará a través de Balance Scorecard que es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización



- **PLANES DE CONTINGENCIA**

Para poder realizar los planes de contingencia primero tenemos que identificar los riesgos asociados al negocio. A continuación, presento matriz de riesgo.

		Consecuencias		
		Ligeramente Riesgoso	Riesgoso	Alto Riesgo
Probabilidad	Baja	Enfermedad de los integrantes de la empresa	No planificar los despachos	No tener vehiculo para despacho
	Media	Aumento de los costos de los insumos	Stock detenido	RRSS y paginas web "caidas"
	Alta	Compras urgentes proveedores locales	Aumento de precios de proveedores	Falta de stock

De esta matriz nos enfocaremos en los casilleros rojo intenso y los mas suaves

Alta probabilidad y alto riesgo

Falta de stock

Al aumentar las ventas del negocio se podrías producir quiebres de stock que perjudiquen los pedidos y fechas de entrega de los pedidos, por lo que podrían provocar una desafiliación del cliente y con ello nunca más comprar.

El plan de acción corresponde a tener un proveedor partner estratégico con buen surtido de productos y precios.

Alta probabilidad y riesgo medio

Al aumentar los precios los proveedores

Al aumentar los precios de los proveedores estratégicos, ponen en riesgo la rentabilidad de la empresa, ya que los costos aumentarían generando menos ganancias con la venta en un escenario al 100%.

El plan de acción será tener un pool de proveedores evaluando constantemente en el corto plazo, pero en el largo plazo será el de aumentar la cantidad vendida abriendo las fronteras a otras comunas de Santiago. Esta medida se podría dar posterior a los tres años.

Media probabilidad y alto riesgo

RRSS y pagina web “caída”

En el caso que se generara este riesgo, no podríamos realizar despachos de pedidos que hayan ingresado por este canal, no los podríamos visualizar y el cliente no podría realizarlos, buscando otro proveedor de similares características.

El plan de acción es que al contar con las bases de datos de clientes que ya nos hayan comprado, enviar ofertas directamente a sus whatsapp ofreciendo productos o entregando recetas que los incluyan.

Baja probabilidad y alto riesgo

No tener vehículo para despacho

Este riesgo puede existir, ya que el vehículo que se utilizara es de uno de los dueños el que utiliza para otras actividades, lo que podría generar retrasos en los despachos de los productos.

El plan de acción es utilizar el vehículo del otro dueño del emprendimiento. Además de realizar mantenciones permanentes de los vehículos.

Media probabilidad y riesgo medio

Stock detenido

Este riesgo se podría dar si las preferencias de los clientes no son las de los productos que generan este stock detenido por el cual hubo un desembolso de flujo de caja que podría afectar en tener liquidez para la compra de otros productos, además de generar mermas por vencimiento.

El plan de acción es generar ofertas atractivas y así generar movimientos en los stocks medidos con KPI de rotación de inventarios.

Alta probabilidad y riesgo medio

Compras urgentes a proveedores locales

Este riesgo tiene una alta probabilidad, ya que si aumentan las ventas pueden producirse quiebres de stock que obligaran a la compra urgente de proveedores locales o de mercados, los que tienen un costo más elevado que el analizado.

El plan de acción es revisiones constantes de los stocks del emprendimiento y actuar de manera planificada al aumento de la venta para evitar compras con costos mayores de lo planificado.

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión de este trabajo, es que el emprendimiento que se evalúa es un negocio asociado a una minipyme que con una fuerte publicidad en RRSS e internet que es el motor para su éxito. La inversión inicial para los socios es baja y sin deudas bancarias para ellos ni para la empresa, por lo que su TIR cumple con los retornos esperados.

Se recomienda, evaluar una instalación física en un local establecido a partir del segundo año para así poder surtir con buenos precios y surtido para transformarse en un proveedor estratégico para otros clientes intermediarios con la venta por volúmenes más altos a los que se evaluaron en este proyecto.

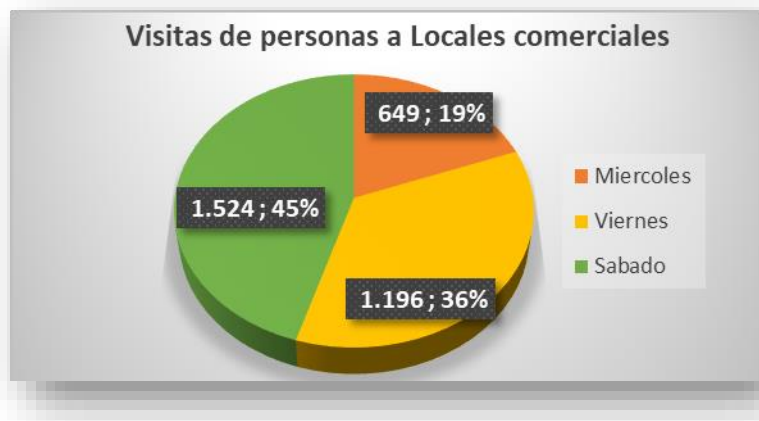
X. Anexos

ANEXO 1 ENCUESTA

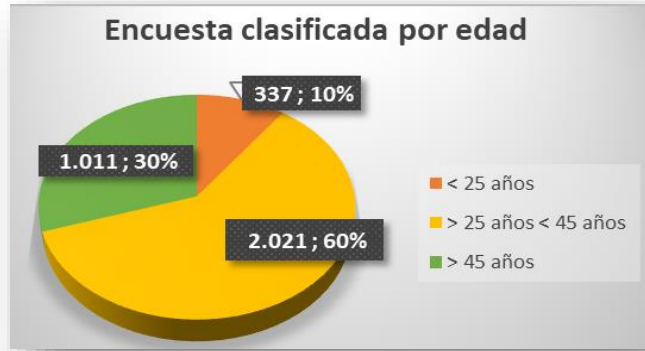
Encuesta realizada a 3.369 personas que visitaron 3 locales comerciales en la jornada de mañana y tarde en un día de miércoles, viernes y sábado de las comunas de Colina sector Chicureo, Quilicura sector Valle lo Campino, Huechuraba sector Pedro Fontova, la que realizo la siguiente composición.



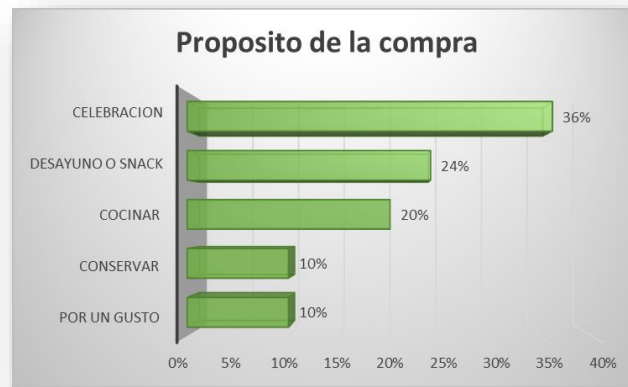
Distribución de las vistas a los locales comerciales los días miércoles, viernes y sábado



Clasificación de la encuesta en edad del cliente



Clasificación de la encuesta por el propósito de la compra



Por último, la encuesta realizada obtuvo los porcentajes de los productos comprados por los clientes, mostrando sus preferencias en esta muestra.



ANEXO 3 TABLA AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO

Scotiabank.

Prestamo	5.000.000
Interes interes anual	14%
Interes interes mensual	1,17%
Años	3
frecuencia pago	12
nro total de cuotas	36

Resumen

Valor prestamos	5.000.000
Valor a devolver	6.151.973
Total Intereses	1.151.973

cuota	170.888
-------	---------

Nro cuota	Cuota a pagar	Interes	Capital amortizado	Capital a devolver
0				5.000.000
1	\$170.888	58.333	112.555	4.887.445
2	\$170.888	57.020	113.868	4.773.577
3	\$170.888	55.692	115.196	4.658.381
4	\$170.888	54.348	116.540	4.541.840
5	\$170.888	52.988	117.900	4.423.940
6	\$170.888	51.613	119.276	4.304.665
7	\$170.888	50.221	120.667	4.183.998
8	\$170.888	48.813	122.075	4.061.923
9	\$170.888	47.389	123.499	3.938.424
10	\$170.888	45.948	124.940	3.813.484
11	\$170.888	44.491	126.398	3.687.087
12	\$170.888	43.016	127.872	3.559.214
13	\$170.888	41.524	129.364	3.429.850
14	\$170.888	40.015	130.873	3.298.977
15	\$170.888	38.488	132.400	3.166.577
16	\$170.888	36.943	133.945	3.032.632
17	\$170.888	35.381	135.507	2.897.125
18	\$170.888	33.800	137.088	2.760.037
19	\$170.888	32.200	138.688	2.621.349
20	\$170.888	30.582	140.306	2.481.043
21	\$170.888	28.946	141.943	2.339.101
22	\$170.888	27.290	143.599	2.195.502
23	\$170.888	25.614	145.274	2.050.228
24	\$170.888	23.919	146.969	1.903.259
25	\$170.888	22.205	148.683	1.754.576
26	\$170.888	20.470	150.418	1.604.158
27	\$170.888	18.715	152.173	1.451.985
28	\$170.888	16.940	153.948	1.298.036
29	\$170.888	15.144	155.744	1.142.292
30	\$170.888	13.327	157.561	984.730
31	\$170.888	11.489	159.400	825.331
32	\$170.888	9.629	161.259	664.072
33	\$170.888	7.748	163.141	500.931
34	\$170.888	5.844	165.044	335.887
35	\$170.888	3.919	166.969	168.917
36	\$170.888	1.971	168.917	0

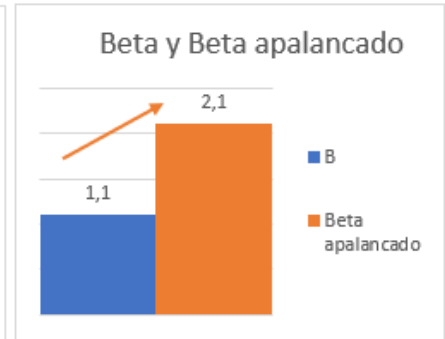
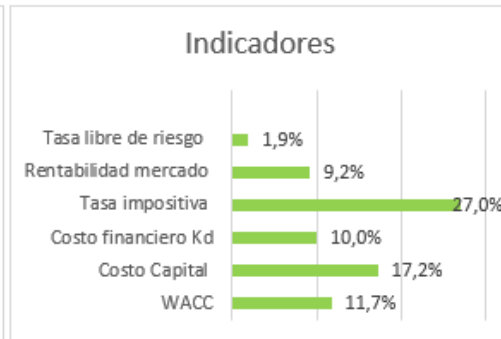
ANEXO 4 DATOS FINANCIEROS

Estos son datos financieros calculados en Excel con información obtenida desde la comisión nacional de energía.

<https://www.cne.cl/wp-content/uploads/2022/01/REX-588-2021.pdf>

Tasa libre de riesgo	1,9%
Rentabilidad mercado	9%
B _{bu}	1,1
Fondos propios empresa	4.000.000
endeudamiento	5.000.000
Tasa impositiva	27%
Costo financiero K _d	10%

Beta B _e	2,1
Costo Capital	17%
WACC	11,7%



XI Bibliografía

1 Consejo Internacional de Frutos Secos y Deshidratados

<https://congress.nutfruit.org/blog/2022/05/26/lorem-ipsam-dolor-sit-amet-consectetur-adipiscing-elit-6/>

Página 10

2 Oficina de estudios y Políticas agrarias (ODEPA)

<https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletines/boletin-de-fruta-abril-2024#:~:text=Respecto%20a%20los%20frutos%20secos,%2C5%25%20de%20participaci%C3%B3n%20respectivamente>

Página 11-14

3 Main Science and technology Indicator (MSTI – OCDE)

<https://observa.minciencia.gob.cl/indicadores/comparacion-internacional/gasto-en-id-respecto-al-pib>

Página 17

4 Libro “El modelo Canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz” Página 31-33

5 Clase de Marketing número 4 profesora Luciana de Araujo Página 34 y 35

6 Servicio de impuesto interno sistema facturación electrónica Mipyme

<https://www.sii.cl/mipyme/facturaelectronicamipyme/index.html>

Página 41

7 Servicio de impuesto interno sistema material de ayuda Boleta de venta y servicios electrónica

https://www.sii.cl/servicios_online/3532-videos.html

Página 43

8 Sesiones de clases Dirección y Gerencia de finanzas Profesor Carolina Cornejo

<https://campusvirtual.ugm.cl/course/view.php?id=4843>

Página 49



Autorización de publicación

Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

	 <i>Luz Huechacona Sandoval</i>	
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses <input checked="" type="checkbox"/> 1 año <input type="checkbox"/> 2 años <input type="checkbox"/>	No autorizo

Título	MBA Dirección de empresas
Nombres del o los integrantes	Luz Huechacona Sandoval
Carrera o programa	Advance
Profesor guía	Alfredo Zamudio

fecha: