

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO, PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS DE CONFITERÍA MARCA “CALUVAS”

MARTÍN CHINCHILLA GIOIA
MAXIMILIANO DEICHLER ESPINOZA

PLAN DE NEGOCIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA
ORLANDO ROJAS RAUQUE

NOVIEMBRE - 2023
SANTIAGO - CHILE

Damos gracias a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por iluminar cada paso que dimos en este camino y por infundir en nosotros la perseverancia necesaria para alcanzar esta meta. Su presencia constante ha sido nuestra guía en la consecución de este logro académico.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional y constante en todo este proceso.

Pero sin duda, el agradecimiento más importante es a Rocío Clares Rivera, mi señora, que junto a nuestros hijos, han tenido paciencia, comprensión y apoyo total para sacar adelante este desafío.

Agradezco a cada persona que, de cerca o de lejos, ha participado en este proyecto. También a los profesores de la universidad, que sin ellos esto no sería posible.

Martín N. Chinchilla Gioia

Agradezco a mi familia, que con su apoyo me ha impulsado a continuar perfeccionándome.

También agradezco la confianza que mis jefes han depositado en mí, al permitirme asumir este desafío, facilitando sin duda el logro obtenido.

Maximiliano Deichler Espinoza

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO, PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONFITERÍA MARCA CALUVAS

El presente documento tiene como objetivo elaborar un plan de negocio que permita evaluar la factibilidad financiera para la elaboración de una caluga tipo *toffee* de la marca CALUVAS. El proyecto CALUVAS se centra en la comercialización de calugas de leche saludables elaboradas a partir de pasas de uva en lugar de azúcar refinada, que en la primera etapa se desarrollará en las regiones de Valparaíso y Metropolitana, específicamente en las comunas de Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Los Andes y San Felipe.

Se hizo un análisis estratégico utilizando las metodologías PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter para definir el atractivo de la industria. Luego se desarrolló el modelo de negocio por medio del análisis CANVAS y la ventaja competitiva. Finalmente, se diseñaron las estrategias funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas para evaluar la factibilidad del proyecto.

El análisis de la industria revela un mercado en crecimiento en América Latina, impulsado por la popularidad de productos sin azúcar y la creciente demanda de alimentos saludables.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$112.539.968 para la adquisición de equipos y mobiliario, así como \$13.500.000 en capital de trabajo. Además, se prevé la contratación de 6 trabajadores en el inicio de operaciones, con un gasto anual estimado en salarios de \$72.720.000.

Según la evaluación del proyecto, se concluye que es factible realizar la expansión y profesionalización de la marca CALUVAS. El Valor Presente Neto (VPN), después de ajustar por el beneficio tributario relacionado con la deducción de intereses financieros, es positivo (VPN ajustado: \$511.689.488). Además, la rentabilidad efectiva del proyecto supera la tasa de descuento esperada por los inversionistas (TIR ajustada: 60%). La recuperación de la inversión se prevé entre los años 2026 y 2027, con un horizonte de evaluación de 10 años a partir del año 2024.

En resumen, el plan de negocio para CALUVAS muestra un proyecto viable en un mercado en crecimiento, respaldado por un análisis estratégico sólido y una evaluación financiera positiva.

AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN.....	4
1. Descripción general del proyecto.....	8
1.1. Descripción del proyecto.....	8
1.2. Descripción del problema	8
1.2.1. Descripción de la necesidad y oportunidad	8
1.2.2. Descripción de la propuesta de solución innovadora.....	9
1.3. Justificación del proyecto.....	9
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo General	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
1.5. Alcance	10
2. Análisis del entorno externo.....	11
2.1. Análisis del macroentorno.....	11
2.2. Análisis del microentorno.....	13
2.3. Conclusión de los análisis.....	16
3. Estudio de Mercado	16
3.1. Visión general del mercado	16
3.2. Impacto de la economía en el crecimiento de la Industria.....	17
3.3. Objetivo General del Estudio de Mercado.....	20
3.4. Objetivos Específicos del Estudio de Mercado	21
3.7. Tipo y tamaño de muestra	22
3.8. Datos de la Industria	23
3.8.1. Benchmarking La Fete.....	25
3.8.2. Share Caramelos en Chile	26
3.9. Estimación de Demanda.....	27
3.10. Resultados	40
4. Proyecto	41
4.1. Descripción del negocio	41
4.1.1. Visión	41
4.1.2. Misión	41
4.1.3. Valores	41
4.1.4. Descripción del producto	41
4.1.5. Objetivos estratégicos generales y específicos	41
4.2. Estrategia empresarial.....	42
4.3. Análisis interno	42
4.4. Análisis situacional estratégico	44

4.5.	Ventaja competitiva.....	44
4.6.	Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio	45
5.	Estrategia de Marketing.....	46
5.1.	Objetivo de marketing.....	46
5.2.	Definición del target /segmento objetivo.....	46
5.3.	Plan de Marketing	47
5.4.	Presupuesto de marketing	48
6.	Plan de Operaciones y Alternativas Estratégicas	48
6.1.	Ubicación de la planta	48
6.2.	Mapa de procesos de la empresa	49
6.3.	Layout de la fábrica.....	50
6.4.	Maquinaria requerida.....	52
6.4.1.	Báscula de plataforma	52
6.4.2.	Moledora de alimentos	53
6.4.3.	Mezcladora	54
6.4.4.	Cocedor	55
6.4.5.	Cortadora, moldeadora y envolvedora doble fleco	56
6.4.6.	Detector de metales para alimentos empacados.....	57
6.5.	Actividades de implementación (Carta Gantt)	58
6.6.	Presupuesto de Operaciones.....	60
6.6.1.	Importación de Equipos	60
6.6.2.	Balance de Insumos.....	60
6.6.3.	Balance de equipos	61
6.6.4.	Depreciación.....	62
6.6.5.	Balance de obras físicas.....	63
6.6.6.	Calendario de inversiones de reposiciones	63
6.6.7.	Balance de personal proyectado para los 10 años de evaluación	64
7.	Plan de Recursos Humanos	65
7.1.	Estructura Organizacional de la Empresa.....	65
7.2.	Estructura Legal de la Empresa.....	67
7.3.	Perfiles y descriptores de cargo.....	71
7.4.	Políticas de la empresa	79
7.4.1.	Reclutamiento	79
7.4.2.	Pre-selección y selección	79
7.4.3.	Política de remuneraciones.....	79
7.5.	Presupuesto de RRHH.....	80
8.	Plan Financiero	80
8.1.	Objetivos financiero	80
8.2.	Proyección de ingresos y fabricación respecto a la proyección de ventas.....	80
8.3.	Costos fijos y variables.....	82
8.3.1.	Costos fijos	82

8.3.2.	Costos variables	82
8.3.3.	Proyección de las ventas mensuales	83
8.3.4.	Proyección de los ingresos mensuales por concepto de cuentas por cobrar	85
8.3.5.	Programa de producción de acuerdo al pronóstico de las ventas	85
8.3.6.	Proyección de egresos mensuales	86
8.3.7.	Capital de trabajo	87
8.3.8.	Inversión inicial.....	87
8.3.9.	Flujo puro del proyecto	88
8.3.10.	Flujo de caja del inversionista (Flujo financiado)	89
8.3.11.	Cálculo del VAN de la deuda	90
8.3.12.	Cálculo del periodo de recuperación de la inversión.....	91
8.3.13.	Tabla amortización de pago crédito	91
8.3.14.	Betas de la Industria.....	92
8.3.15.	Betas de la compañía	92
8.3.16.	Promedio del CAPM	92
8.3.17.	Análisis de sensibilidad (escenario optimista, realista, pesimista)	93
9.	Conclusiones	95
9.1.	Carta Gantt Plan de Acción	95
9.2.	Conclusiones.....	95
9.3.	Anexo: Bibliografía	96

1. Descripción general del proyecto

1.1. Descripción del proyecto

CALUVAS es sinónimo de innovación en confitería. La falta de opciones de confitería saludable nos ha llevado a desarrollar una caluga utilizando como base, una pasta de molienda de pasas y otros ingredientes. Estas serán comercializadas en primera instancia, en las regiones Metropolitana y Valparaíso para posteriormente evaluar su expansión a otras regiones del país.

1.2. Descripción del problema

El problema que enfrentamos es claro, la confitería tradicional no satisface las necesidades de un público cada vez más preocupado por su salud. El alto contenido de azúcar y aditivos en los dulces convencionales contribuye a problemas de salud como la obesidad (el 40% de la población padece sobrepeso, el 32% obesidad no mórbida y el 3.4% obesidad mórbida), y la diabetes (la padece aproximadamente el 10 % de la población adulta), lo que plantea la necesidad de alternativas más saludables y conscientes.

1.2.1. Descripción de la necesidad y oportunidad

La necesidad de opciones de confitería más saludables es evidente, y aquí es donde CALUVAS identifica una oportunidad única. En un momento en que las personas buscan activamente mejorar sus elecciones alimenticias, nuestro proyecto se alinea con esta tendencia al ofrecer un producto delicioso y saludable, sin azúcar añadida, sin preservantes ni colorantes. La oportunidad de negocio radica en satisfacer esta necesidad y convertirla en una ventaja competitiva en diferenciación y además innovadora.

1.2.2. Descripción de la propuesta de solución innovadora

La solución que propone CALUVAS es innovadora, ya que reemplazamos el azúcar refinado, que es el componente principal en la mayoría de los dulces, por pasas de uva naturales, en forma de pasta, molida a una granulometría específica. Este enfoque no solo reduce el contenido de azúcar refinada, aditivos, preservantes y colorantes entre otros, sino que también agrega beneficios nutricionales, como antioxidantes y fibra. Nuestra propuesta de solución innovadora se basa en la combinación de sabor y salud, lo que hace que CALUVAS sea una opción tentadora para todos.

1.3. Justificación del proyecto

En los últimos años, la tendencia en alimentación saludable, se ha incrementado considerablemente, y las personas buscan alternativas que satisfagan la necesidad de alimentarse sanamente, pero sin sacrificar el sabor.

Nuestras “CALUVAS”, son una innovación de producto, por ser únicas en el mercado. Lo anterior se basa en que no hemos logrado encontrar una caluga tipo “toffee”, con la misma innovación que las nuestras. Básicamente reemplazamos la azúcar refinada tradicional, por pasas de uva secas al sol, aportando no solamente azúcar, sino que otros ingredientes nutritivos, como por ejemplo fibra. Con esto, obtenemos un resultado único de sabor y placer, sin sentir culpa.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar el plan de negocio de producción y comercialización para la marca CALUVAS, en las comunas de Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Los Andes y San Felipe, considerando como canales de comercialización la venta en locales del rubro, puntos de venta propios y venta online.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el mercado nacional, con el fin de desarrollar una propuesta de valor para nuestros clientes, que nos permita posicionar y visibilizar la marca CALUVAS en el mercado nacional, como referentes en la innovación de productos de confitería saludable, identificando a los socios estratégicos claves para el desarrollo y comercialización del producto.
- Diseñar y definir el *layout* de la planta de óproducción.
- Desarrollar los procesos de logística, recurso humano requerido y el monto de la inversión para el proyecto.
- Evaluar la factibilidad financiera del proyecto.

1.5. Alcance

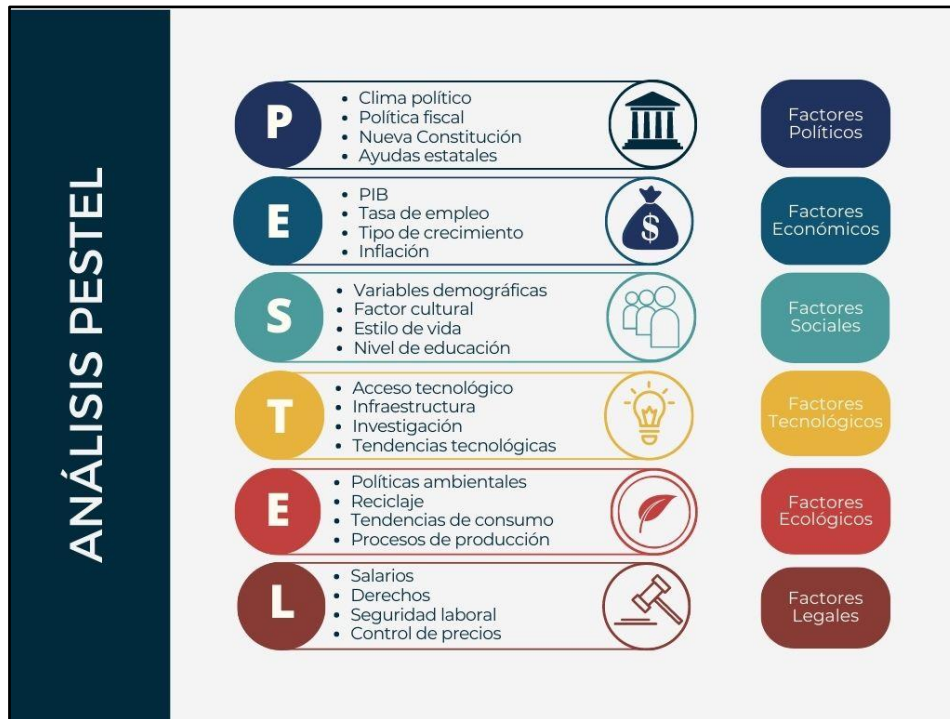
Este plan de negocio pretende la elaboración y comercialización de innovadoras calugas tipo *toffee*, considerando que es saludable y de buen sabor, enfocándonos en las regiones de Valparaíso y Metropolitana, específicamente en las comunas de Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Los Andes y San Felipe.

Nuestro producto se encuentra en la categoría de caramelos y se distingue por cumplir con dos aspectos fundamentales: *gourmet* y saludable. Utilizamos pasas de uvas secas naturalmente al sol como ingrediente principal de nuestras calugas, lo que nos permite ofrecer un producto con un sabor excepcional, sin dejar de lado los estándares de salud y bienestar de nuestros clientes.

2. Análisis del entorno externo

2.1. Análisis del macroentorno

Análisis estratégico, basado en modelo PESTEL



Político

El clima de incertidumbre política, el proceso de la nueva Constitución, los ajustes en política fiscal (impuestos) y las ayudas estatales para las empresas y las personas, son factores a considerar que inciden al momento de tomar decisiones respecto al proyecto. Actualmente, existe un clima de incertidumbre en todos los puntos antes mencionados, ya que es difícil anticipar, si el gobierno logrará implementar muchas de las medidas comprometidas en campaña, y que son promovidas sector político de turno.

Económico

El Banco Mundial proyecta una caída de 0,4% para la economía de chilena este año, pero el 2024 la economía crecería un 1,8%. Además, se espera que el IPC llegue a un 4,3% en diciembre 2023, aunque para el 2024 se espera una inflación anual de 3,2%. Otro aspecto importante es el empleo. A pesar de que aumentó el empleo y la participación, la tasa de desempleo se ubica en un 8,8% a nivel nacional.

Sociales

Actualmente, la gente está prefiriendo la alimentación saludable, que en muchos casos significa invertir más dinero por un producto que satisfaga esa necesidad. El perfil de los compradores es una persona con un nivel socioeconómico medio alto, con un nivel de enseñanza técnico o profesional, preocupada por su salud.

Tecnológicos

Las nuevas tecnologías, permiten tener acceso a nuevos tipos de máquinas y mejoras de procesos, lo que optimiza los recursos disponibles. Además, las nuevas tecnologías aportan a la investigación en el ámbito de la alimentación saludable, lo que puede ser muy beneficioso para el proyecto.

Ecológicos (Medio ambientales)

Es necesario considerar que el proceso y el producto, deben estar alineados con este aspecto. Hoy en día, la gente está más consciente del impacto que generan los hábitos de consumo, en el medio ambiente. El producto considera papel, y un proceso amigable con el medio ambiente, contando con un tratamiento adecuado de los residuos, con enfoque en la sustentabilidad.

Legales

El actual gobierno impulsa políticas pro-trabajador, que se refleja por ejemplo en el proyecto para aumentar el salario mínimo a \$ 500.000 en julio de 2024. Esto tendrá un impacto en las empresas, que buscarán automatizar procesos, por el costo asociado a la contratación de una persona. Además, y como se menciona en el aspecto Político, los nuevos impuestos y el alza de los existentes, generan incertidumbre, principalmente en las Pymes.

2.2. Análisis del microentorno

Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre los competidores actuales

Nivel Bajo: Hoy en día, en Chile existe escasa oferta de puntos de ventas de alimentación saludable como caluga en base a pasas sin azúcar añadida. Tendría una competencia muy baja o casi nula.

Principales Barreras de Salida: Inversión Inicial Alta

Amenaza de productos sustitutos

Nivel Bajo: La principal competencia serían productos artesanales existentes, pero son con azúcar añadida y no existe ninguno con pasas como ingrediente principal.

Amenaza de los competidores potenciales

Nivel Bajo: La amenaza de nuevos competidores es baja, debido a que la implementación de un nuevo producto similar requiere de un alto esfuerzo tanto en su formato/propuesta y marketing. Esto se debe a que los nuevos competidores deben superar la manera en la que las empresas que están en la industria presenten su nuevo producto, por lo tanto, se debe entregar una propuesta que genere una ventaja competitiva tal, que otorgue un beneficio por el cual el cliente esté dispuesto a pagar.

Principales Barreras de Entradas, Alto: Economías de escala, diferenciación del producto, requerimientos de capital, costos de cambios.

Poder de clientes

Nivel de intensidad, Bajo: El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que no poseen muchas alternativas en donde adquirir el producto deseado. Si es que está interesado y su beneficio es mayor, es muy probable que pague un alto costo por él.

Actualmente en el país se está instaurando la cultura del consumo de alimentos naturales y saludables, por lo que ha aumentado el interés entre los consumidores de este producto, aceptando los precios de la oferta actual sin tener muchas opciones de alternativas. Adicionalmente, el cliente no compra en grandes volúmenes.

Hoy en día, en Chile la oferta de alimentación saludable se encuentra en sectores socioeconómicos altos medios, por lo cual la competencia es casi un oligopolio donde el cliente no tiene mayor incidencia en la industria.

Poder de Proveedores

Nivel de intensidad, Baja: Los proveedores de las materias primas no operan en un mercado concentrado, es decir, existen más de 20 potenciales proveedores de pasas a nivel nacional. También existen muchas empresas proveedoras de las otras materias primas, e incluso de acuerdo con los volúmenes requeridos, se puede realizar la importación de forma directa por parte de la empresa, como por ejemplo desde Perú o Argentina.

El costo de cambio de proveedor es bajo, debido a que no se incurre en ningún tipo de inversión en infraestructura dirigida a los mismos. Solamente, tendríamos costos asociados a la importación, si tuviésemos que optar por esta alternativa.

El poder de negociación de los proveedores es medio, si consideramos que no existe un sustituto para la materia prima principal que son las pasas. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, podemos importar las pasas.



Conclusiones Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

En la siguiente tabla se realiza un análisis comparativo de cada una de las fuerzas, junto con los valores ideales para cada una. Lo anterior, con el fin de determinar el atractivo de la industria, por lo tanto, las fuerzas se evaluarán con puntuaciones de “0”, “0,5” y “1”, siendo la puntuación máxima de la sumatoria de todas las fuerzas “5” que indica una industria totalmente atractiva y la mínima “0” que indica que la industria no es atractiva, para tal fin se considerando el siguiente criterio:

- Si el valor del “Análisis” es igual al “Ideal” = 1
- Si el valor del “Análisis” es “Media” = 0,5
- Si el valor del “Análisis” es opuesto al “Ideal” = 0

Evaluación de la Cinco Fuerzas de Porter

	Barreras de Entrada	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Competencia de los productos sustitutos	Poder de negociación de los clientes	Poder de negociación de los proveedores	Rivalidad entre competidores	Barreras de Salida
Análisis	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta
Ideal	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta
Puntuación	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración Propia.

Se concluye que la industria es atractiva, dado que, al analizar las Cinco Fuerzas de Porter bajo los criterios anteriores, se obtiene una puntuación final de 5.0, considerándose factible ingresar a la industria de la confitería gourmet. Las barreras de salida son altas, debido a que se requiere una inversión inicial elevada. Esto desincentiva el ingreso de competidores.

2.3. Conclusión de los análisis

Si bien es cierto, en el análisis PESTEL existen factores que podrían generar un cierto grado de incertidumbre, el análisis PORTER nos permite visualizar una buena posibilidad de inversión y desarrollo del proyecto, debido a que se obtiene la más alta valoración, lo que hace atractiva la industria.

3. Estudio de Mercado

3.1. Visión general del mercado

Se proyecta que el mercado global de dulces registre una CAGR de 3,99% durante el período 2022-2027 (Mordor Intelligence, 2023).

El COVID-19 trajo cambios en el lado minorista de la industria de dulces y confites, ya que más consumidores comenzaron a utilizar los canales de ventas digitales, con entrega a domicilio.

El aumento en el valor de mercado de los dulces puede estar relacionado con una serie de causas: una mayor innovación de productos, una población cada vez mayor de jóvenes y niños y un aumento de los ingresos personales, el crecimiento y la expansión del sector de la confitería. El comportamiento impulsivo de compra por parte de los consumidores, ha empujado a los productores a aumentar la disponibilidad mayores volúmenes de productos de confitería en el mercado.

Creciente demanda de dulces sin azúcar

La demanda por confitería sin azúcar añadida va en aumento, y es justamente en este segmento o sector en el que CALUVAS tienen cabida.

Debido a la mayor conciencia sobre la salud y el deseo de productos de confitería sin azúcar o con bajo contenido de azúcar, los dulces sin azúcar han cobrado un impulso comercial en los últimos años (Mordor Intelligence, 2023).

Los dulces sin azúcar están experimentando un gran crecimiento en el mercado global, debido a los recientes desarrollos en innovación de sus propiedades organolépticas. La mayoría de los fabricantes se están enfocando en el desarrollo de productos en línea con la cultura de alimentos orgánicos en todo el mundo. Además, debido al énfasis constante en los productos con etiquetas limpias y las regulaciones gubernamentales más estrictas sobre la cantidad de contenido de azúcar en los productos alimenticios, los colorantes, edulcorantes y otros ingredientes orgánicos, veganos, libres de transgénicos y kosher se utilizan para fabricar dulces sin azúcar, que es probable que contribuya al crecimiento de la categoría (Mordor Intelligence, 2023).

3.2. Impacto de la economía en el crecimiento de la Industria

Económicamente, estos últimos años han sido bastante difíciles a nivel mundial por distintos factores como la pandemia causada por el COVID 19, la guerra entre Rusia y Ucrania y además de estos condicionantes, específicamente en Chile nos afectó de manera previa el “estallido social”, ocurrido el 18 de octubre de 2019, que trajo una

crisis profunda a nivel país en todo sentido. A pesar de todos estos sucesos, como país hemos podido retomar nuestra posición económica y ser líderes a nivel sudamericano.

Para saber cómo estamos a nivel país económicamente debemos realizar un análisis año a año fijándonos en los indicadores económicos, los cuales los más importantes son:

PIB Chile por año:

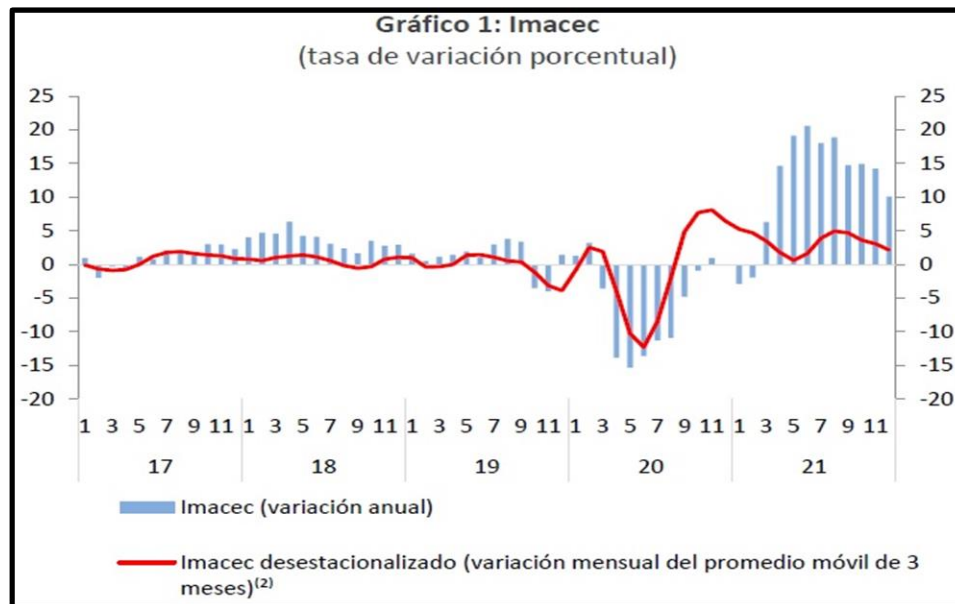
2019 278,6 miles de millones USD
2020 252.7 miles de millones USD
2021 317,1 miles de millones USD
2022 301,448 miles de Millones USD

Con este indicador podemos visualizar el valor total de producción que ha tenido Chile los últimos 4 años. A simple vista, podemos entender que estos últimos años, la economía ha crecido a pesar de los efectos adversos mundiales y propios de nuestro país, por lo que podemos entender que tenemos una economía estable.

Inflación Chile:

Año 2019 inflación anual acumulada 3%
2020 inflación anual acumulada 3%
2021 inflación anual acumulada 7,2%
2022 inflación anual acumulada 12,8%

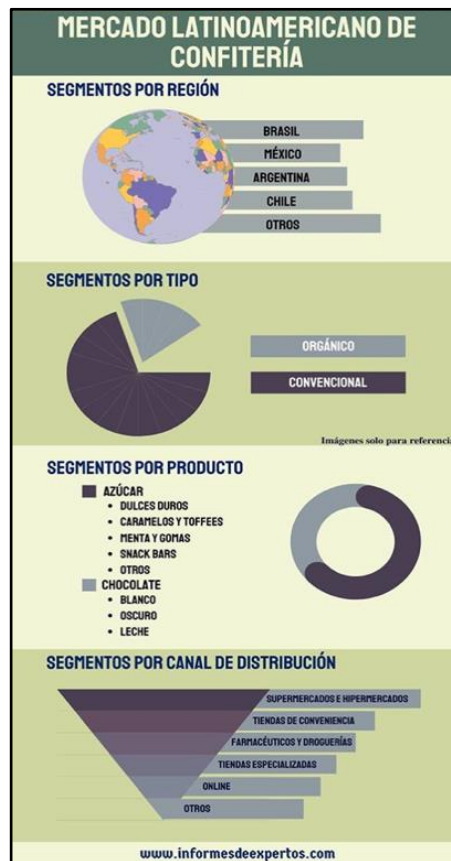
Este es un escenario complejo, en el cual podemos dimensionar una gran alza en los precios generales, sobre todo en los años 2021 y 2022, a pesar de esto podemos contrastar que pasó con este periodo con el Imacec que veremos en el siguiente gráfico:



Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/>

Según el gráfico anterior, podemos deducir que, a pesar del alza considerable de los precios en el año 2021, el IMACEC de diciembre de 2021 creció 10,1% en comparación con igual mes del año anterior. Esto confirma que a pesar del alza de los precios, la actividad económica se va recuperando y desde el Ministerio de Hacienda, aseguran que el país actualmente tiene las condiciones para superar el actual PIB tendencial para la economía chilena.

Por una parte, el mercado de las pasas, es un mercado que va en aumento a nivel mundial, siendo Turquía el líder en producción, seguido por EEUU e Irán. Chile se ubica en el séptimo lugar. Las exportaciones el 2021, llegaron a 128 millones de dólares. Complementando lo anterior, el mercado de los productos de confitería en Chile se encuentra en un buen momento. Los chilenos son los mayores consumidores de dulces en Latinoamérica. A pesar de esto, los últimos años ha aumentado la preferencia por el consumo de chocolates y barras dulces. El consumo per cápita anual, es de 2,3 Kg.



Fuente:
<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mmercado-latinoamericano-de-confiteria>.

El valor del mercado de la confitería en Latinoamérica, es de 14,1 mil millones de dólares. Los principales factores que impulsan la industria de confitería en América Latina, son la creciente popularidad de chocolates sin azúcar, el rápido crecimiento del sector minorista y la creciente demanda y consumo de alimentos preparados y convencionales. Se espera que el mercado regional crezca un 4,6% entre 2023 y 2028.

3.3. Objetivo General del Estudio de Mercado

Identificar las oportunidades y amenazas del mercado de confitería en Chile, específicamente en el segmento de calugas, con el fin de desarrollar una estrategia de marketing efectiva para la empresa.

3.4. Objetivos Específicos del Estudio de Mercado

- Identificar los segmentos de mercado de calugas (confitería) en Chile.
- Determinar las preferencias de los consumidores en cada segmento de mercado.
- Identificar los principales competidores de la empresa.
- Identificar las tendencias del mercado de calugas en Chile.

3.5. Investigación de Mercado

La investigación de mercado, es la identificación, acopio, análisis difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (Naresh Maholtra, 2008)

Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing, como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing, monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

La investigación de mercado, especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recolectar la información, dirige e implementa el proceso de recolección de datos: analiza los resultados y comunica los hallazgos e implicaciones.

3.6. Tipo de metodología para la investigación de mercado

Se realizó una investigación de mercado de tipo cuantitativa (descriptiva), para conocer qué porcentaje de la población consume confitería tipo gourmet en general. La frecuencia de consumo, las preferencias entre los diferentes tipos, el interés de comprar productos nuevos, innovadores y saludables en el área de alimentos, la disposición a pagar, entre otros aspectos.

3.7. Tipo y tamaño de muestra

El tipo de muestra utilizado fue probabilística. Esto, porque nos permite tener información más precisa, y así tomar decisiones informadas sobre su estrategia de marketing.

El estudio consta de una encuesta. Para determinar el tamaño de la muestra, se utiliza la ecuación para población finita, debido a que ya se conoce el tamaño de la población objetivo (Aguilar-Barojas, Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, 2005):

$$n = \frac{N Z^2 S^2}{d^2 (N-1) + Z^2 S^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza

d= nivel de precisión absoluta

S² = varianza de la población de estudio

3.8. Datos de la Industria

Precios de principales actores de calugas y otros confites como turrón, en la Industria chilena

Precios de venta supermercados y otras tiendas							
Nombre	Empresa	Peso Contenido	NETO	IVA	TOTAL	Precio/gr	Equivalencia 200gr
Calugas surtidas	Varsoviene	1000gr	\$40.336	\$7.664	\$48.000	\$40	\$8.067
Calugas sin azúcar	Entrelagos	100gr	\$3.445	\$654	\$4.099	\$34	\$6.889
Calugas Lata	La Fete	250gr	\$8.235	\$1.565	\$9.800	\$33	\$6.588
Calugas	Vettel	150gr	\$3.941	\$749	\$4.690	\$26	\$5.255
Starburst	Wrigley Company	59gr	\$798	\$152	\$950	\$14	\$2.706
Skittles		62gr	\$798	\$152	\$950	\$13	\$2.575
Butter Toffee	Arcor	400gr	\$3.101	\$589	\$3.690	\$8	\$1.550
		130gr	\$840	\$160	\$1.000	\$6	\$1.293
Toffees	De Mi Campo	500gr	\$3.739	\$711	\$4.450	\$7	\$1.496
Frutales	Arcor	800gr	\$5.639	\$1.071	\$6.710	\$7	\$1.410
Suny	Calaf	200gr	\$1.303	\$247	\$1.550	\$7	\$1.303
		400gr	\$2.261	\$429	\$2.690	\$6	\$1.130
Turrón Maní	Ambrosoli	120gr	\$840	\$160	\$1.000	\$7	\$1.401
Old England Toffee		450gr	\$2.824	\$536	\$3.360	\$6	\$1.255
Gomitas	Merello	250gr	\$1.318	\$251	\$1.569	\$5	\$1.055

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior se elaboró en base a los principales actores de la industria chilena de confitería, centrándose específicamente en calugas de leche, que se comercializan tanto en supermercados convencionales y/o en tiendas especializadas de chocolatería gourmet.

Valor nutricional de las pasas

- Aporta minerales a los huesos. Las pasas contienen altos niveles de magnesio, calcio y otros nutrientes.
- Para personas que tengan más de 50 años, consumirlas es una buena forma de prevenir la osteoporosis.
- Reducen la ansiedad de comer, evitando que se consuman más calorías y grasas de las necesarias.
- Las pasas contienen una sustancia llamada ácido oleanólico, que ayuda a cuidar nuestros dientes, evitando roturas y caries.

Tabla Nutricional - Pasas de Uva	
Valores medidos en 100 gramos.	
Nutriente	Cantidad
Energía	299 kcal
Carbohidratos	79 g
- Azúcares	59 g
Proteínas	3.1 g
Grasas Totales	0.5 g
- Grasas Saturadas	0.2 g
- Grasas Trans	0 g
Fibra Dietética	3.7 g
Sodio	11 mg
Potasio	749 mg
Calcio	50 mg
Hierro	1.9 mg
Magnesio	32 mg
Fósforo	101 mg
Vitamina C	2.3 mg
Vitamina E	0.12 mg
Vitamina K	3.5 µg
Vitamina B1 (Tiamina)	0.1 mg
Vitamina B2 (Riboflavina)	0.1 mg
Vitamina B3 (Niacina)	0.8 mg
Vitamina B6	0.2 mg
Folato	5 µg
Colesterol	0 mg
*Calculado a partir del valor por medida de porción.	

Fuente: Información y Servicios del United States Department of Agriculture (USDA).

Información Nutricional 100g

Nombre	CALUVAS	Calugas La Fete	Toffee (Ambrosoli)
Energía (kcal)	300	392	423
Grasas totales (g)	0,25	9,2	11,5
Proteínas (g)	3,3	5	0
Fibra (g)	4,5	S/I	0
Colesterol (mg)	0	8,5	12
Carbohidratos (g)	79,3	72,3	80,8
Calcio (mg)	62	S/I	0
Hierro (mg)	1,79	S/I	0
Potasio (mg)	744	S/I	0
Vitamina C (mg)	2,3	S/I	0
Sodio (mg)	26	37,8	154

Fuente: Elaboración propia.



La información nutricional del cuadro, muestra que a misma cantidad de gramos, el aporte calórico es menor, contiene menos grasas, aporta fibra y nutrientes propios de las frutas.

3.8.1. Benchmarking La Fete

En nuestro análisis a la industria, consideramos como principal competidor a la empresa La Fete, razón por la cual al aplicar el benchmarking, identificamos una serie de buenas prácticas que a continuación detallamos.

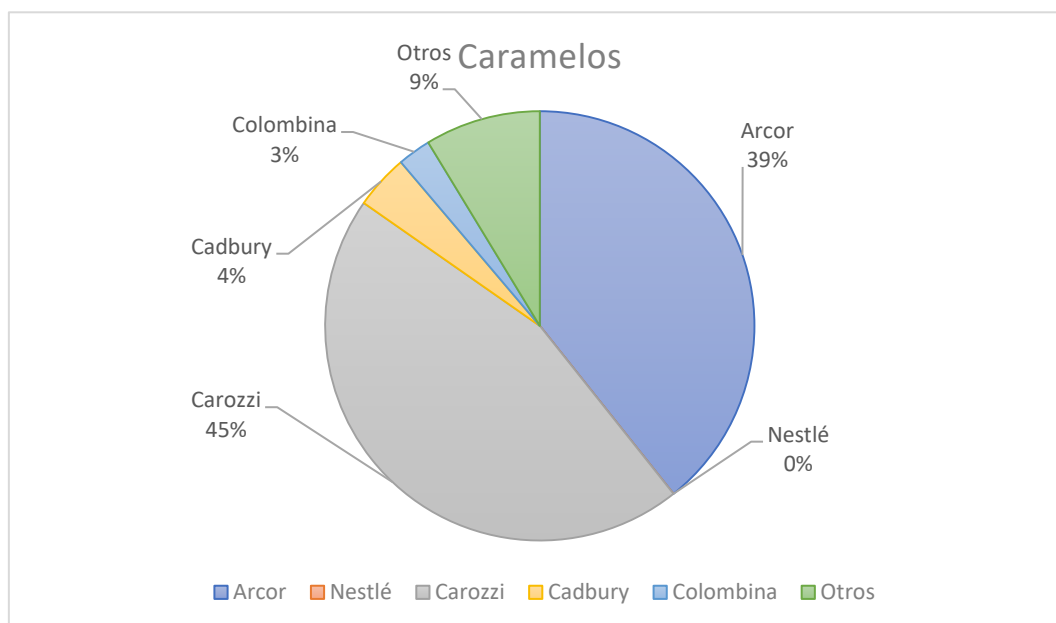


Cobertura	Productos	Canales de venta	Sostenibilidad
A nivel nacional (24 tiendas en Regiones y 29 en la Región Metropolitana)	Amplio mix de productos: Chocolates, calugas, bombones, galletas, productos sin gluten y/o veganos.	Cuentan con 53 tiendas físicas. Venden y promueven sus productos por su página web, apoyado muy fuerte en las redes sociales y también generando marca con membresías y campañas de este tipo.	Productos orgánicos, certificaciones que ayudan a mantener la sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia.

3.8.2. Share Caramelos en Chile

Como antecedente adicional, la cuota de mercado de la venta de caramelos en Chile, está distribuida de acuerdo al siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia.

En nuestro caso, nuestro segmento se encuentra dentro del 9% que corresponde a "Otros".

3.9. Estimación de Demanda

Para la estimación de la demanda, se buscó en el Servicio de Impuestos Internos las ventas anuales de acuerdos a los rubros más significativos, en términos de confitería, que podemos asociar a nuestro proyecto de CALUVAS.

La información buscada se basó específicamente en subrubros de alimentos.

Se llevó a cabo una regresión lineal independiente para cada uno de estos segmentos, aplicando el principio de los mínimos cuadrados para ajustar el R^2 más cercano a 1. Utilizando este enfoque, se proyectó el crecimiento en ventas en cada uno de los segmentos.

Posteriormente, en el análisis consolidado, se sumaron las ventas de cada segmento y se calculó el porcentaje de crecimiento anual. Este porcentaje representa el crecimiento anual estimado que la empresa CALUVAS experimentará en función de las ventas actuales, pero de un universo de público objetivo sin segmentar.

Posteriormente a los resultados obtenidos de la proyección del crecimiento de las ventas, se le asigna el porcentaje obtenido de nuestro público objetivo, a modo de discriminar de manera más eficiente el número final que utilizaremos para nuestra modelación.

Este público objetivo se basa en datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), de la encuesta Casen, y otros. Los resultados de esta investigación se muestran al final de todos los cuadros de proyección de las ventas de acuerdo a los giros de SII.

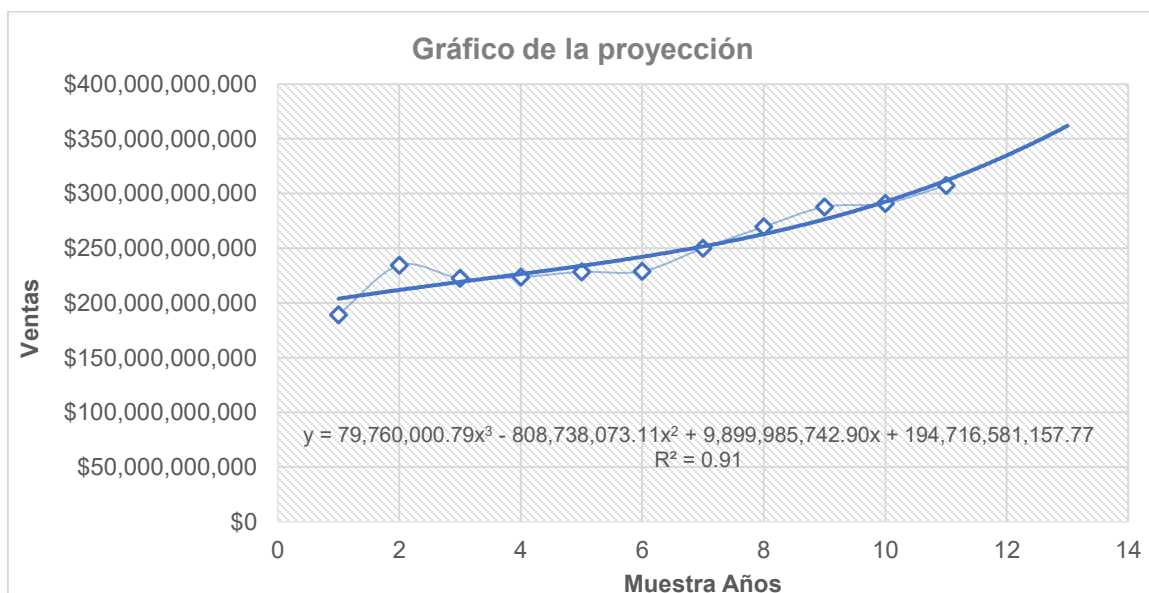
Además, se proporciona información sobre las ventas actuales de CALUVAS, que se encuentran en San Felipe y Los Andes, con un total de 5 locales. El precio de venta a cada local es de \$3.500 + IVA por envase de 200 gramos. Se proyecta la venta para el resto del año 2023 utilizando regresión lineal múltiple basada en las ventas de enero a septiembre de 2023.

3.9.1. Registro de ventas anuales de empresas según actividad (giro SII)

3.9.1.1. **Fabricación de productos de confitería:** principalmente se basa en productos como calugas de leche, caramelos, grajeados y principalmente confitería en base a azúcar.

Proyección de venta de productos de confitería			
Año Comercial	Muestra	Ventas (CLP)	Crecimiento
2013	1	\$189.364.632.745	
2014	2	\$234.490.323.695	23,83%
2015	3	\$222.634.012.270	-5,06%
2016	4	\$223.694.834.400	0,48%
2017	5	\$228.453.503.650	2,13%
2018	6	\$228.996.507.215	0,24%
2019	7	\$250.041.498.000	9,19%
2020	8	\$269.602.718.160	7,82%
2021	9	\$287.823.786.435	6,76%
2022	10	\$290.969.227.955	1,09%
2023	11	\$307.423.505.700	5,65%
2024	12	\$334.883.408.910	8,93%
2025	13	\$361.972.383.196	8,09%
2026	14	\$393.665.161.397	8,76%
2027	15	\$430.440.303.518	9,34%
2028	16	\$472.776.369.564	9,84%
2029	17	\$521.151.919.540	10,23%
2030	18	\$576.045.513.450	10,53%
2031	19	\$637.935.711.299	10,74%
2032	20	\$707.301.073.092	10,87%
2033	21	\$784.620.158.833	10,93%

Fuente: Elaboración Propia.

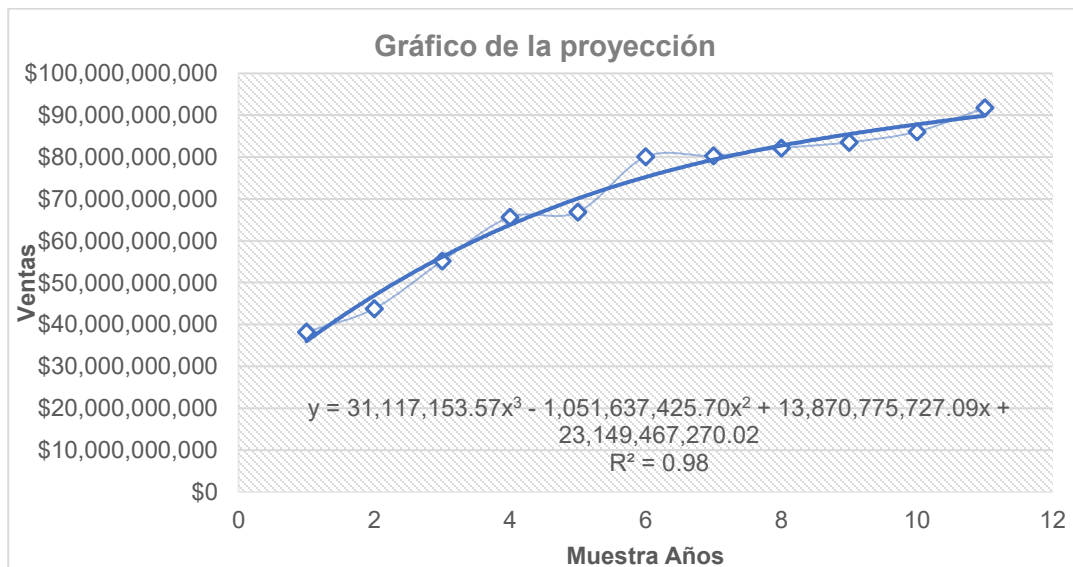


Fuente: Elaboración propia..

3.9.1.2. Fabricación de galletas: fabricación de galletas en general. Datos diferenciados de panadería.

Proyección de venta de galletas			
Año Comercial	Muestra	Ventas (CLP)	Crecimiento
2013	1	\$38.222.660.205	
2014	2	\$43.801.642.500	14,6%
2015	3	\$55.154.454.310	25,9%
2016	4	\$65.655.449.560	19,0%
2017	5	\$66.860.122.935	1,8%
2018	6	\$80.046.468.810	19,7%
2019	7	\$80.307.847.500	0,3%
2020	8	\$82.136.862.500	2,3%
2021	9	\$83.534.875.280	1,7%
2022	10	\$86.072.532.670	3,0%
2023	11	\$91.740.205.220	6,6%
2024	12	\$91.933.428.063	0,2%
2025	13	\$94.107.213.172	2,4%
2026	14	\$96.604.861.408	2,7%
2027	15	\$99.613.075.693	3,1%
2028	16	\$103.318.558.947	3,7%
2029	17	\$107.908.014.093	4,4%
2030	18	\$113.568.144.051	5,2%
2031	19	\$120.485.651.744	6,1%
2032	20	\$128.847.240.092	6,9%
2033	21	\$138.839.612.017	7,8%

Fuente: Elaboración propia.

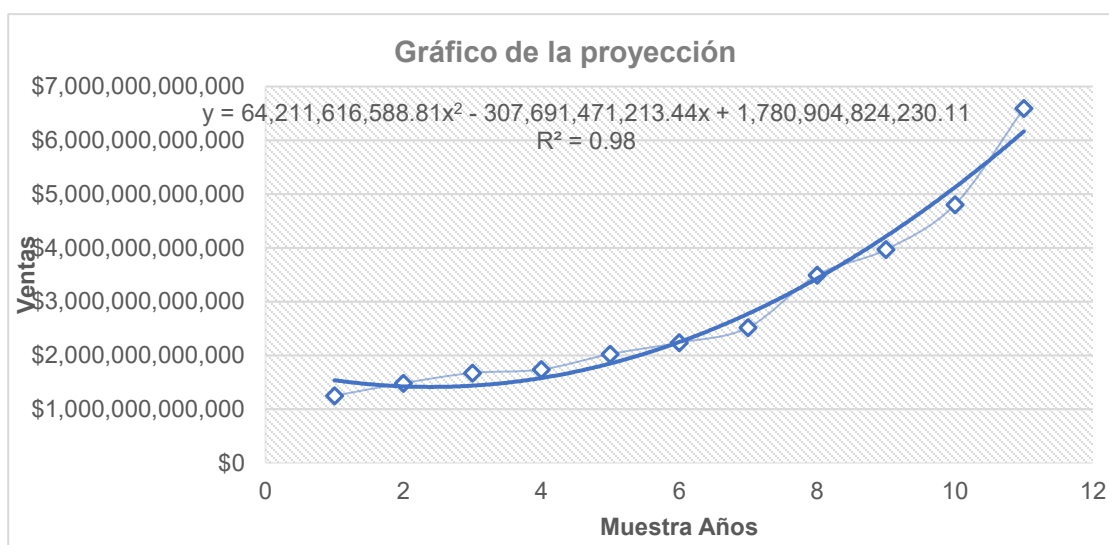


Fuente: Elaboración propia.

3.9.1.3. Fabricación de productos de panadería y pastelería: información de acuerdo al crecimiento de harinas y azúcares respectivamente, con esto se diferencia de la panadería tradicional.

Proyección de venta productos de panadería y confitería			
Año Comercial	Muestra	Ventas (CLP)	Crecimiento
2013	1	\$1.247.344.930.050	
2014	2	\$1.482.438.464.060	18,85%
2015	3	\$1.672.589.640.780	12,83%
2016	4	\$1.735.842.443.165	3,78%
2017	5	\$2.023.027.465.000	16,54%
2018	6	\$2.235.780.417.000	10,52%
2019	7	\$2.516.621.396.465	12,56%
2020	8	\$3.494.721.992.000	38,87%
2021	9	\$3.967.350.328.940	13,52%
2022	10	\$4.804.268.937.980	21,10%
2023	11	\$6.593.407.944.940	37,24%
2024	12	\$7.335.079.958.457	11,25%
2025	13	\$8.632.678.901.964	17,69%
2026	14	\$10.058.701.078.649	16,52%
2027	15	\$11.613.146.488.511	15,45%
2028	16	\$13.296.015.131.550	14,49%
2029	17	\$15.107.307.007.768	13,62%
2030	18	\$17.047.022.117.163	12,84%
2031	19	\$19.115.160.459.735	12,13%
2032	20	\$21.311.722.035.485	11,49%
2033	21	\$23.636.706.844.413	10,91%

Fuente: Elaboración propia.

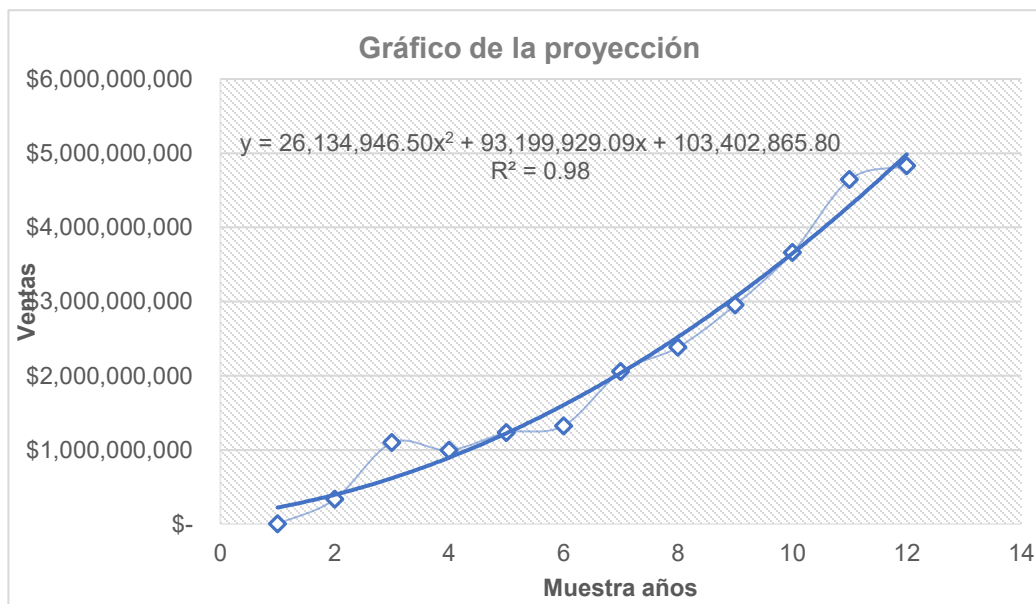


Fuente: Elaboración propia.

3.9.1.4. Cultivo orgánico de frutas y hortalizas: estos datos muestran las ventas anuales de empresas que se han dedicado a la producción de frutas y/o verduras orgánicas.

Proyección de venta cultivo orgánico de frutas y hortalizas			
Año Comercial	Muestra	Ventas (CLP)	Crecimiento
2013	1	\$332.549.310	
2014	2	\$1.096.191.725	230%
2015	3	\$995.439.315	-9%
2016	4	\$1.231.150.840	24%
2017	5	\$1.323.331.590	7%
2018	6	\$2.053.271.000	55%
2019	7	\$2.381.625.000	16%
2020	8	\$2.952.874.820	24%
2021	9	\$3.659.271.000	24%
2022	10	\$4.644.537.035	27%
2023	11	\$4.827.902.450	4%
2024	12	\$4.985.234.311	3%
2025	13	\$5.731.807.902	15%
2026	14	\$6.530.651.387	14%
2027	15	\$7.381.764.765	13%
2028	16	\$8.285.148.035	12%
2029	17	\$9.240.801.199	12%
2030	18	\$10.248.724.255	11%
2031	19	\$11.308.917.205	10%
2032	20	\$12.421.380.048	10%
2033	21	\$13.586.112.783	9%

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración propia.

3.9.2. Consolidación de las proyecciones de ventas

En la siguiente tabla se consolidan las ventas proyectadas anteriormente desde el año 2023 al 2033. Los respectivos porcentajes de crecimiento anual son los utilizados para asignar a nuestro proyecto el crecimiento anual de ventas.

Consolidación Ventas Proyección Demanda			
Año Comercial	Muestra	Suma Ventas (CLP)	Proyección Crec. anual (%)
2023	1	\$6.997.399.558.310	
2024	2	\$7.766.882.029.741	11,00%
2025	3	\$9.094.490.306.234	17,09%
2026	4	\$10.555.501.752.841	16,06%
2027	5	\$12.150.581.632.486	15,11%
2028	6	\$13.880.395.208.097	14,24%
2029	7	\$15.745.607.742.599	13,44%
2030	8	\$17.746.884.498.919	12,71%
2031	9	\$19.884.890.739.983	12,05%
2032	10	\$22.160.291.728.717	11,44%
2033	11	\$24.573.752.728.047	10,89%

Fuente: Elaboración propia

Estos porcentajes representan la proyección del crecimiento anual de las ventas. Usaremos estos porcentajes para determinar nuestro crecimiento de ventas luego de ajustarlo a nuestra segmentación de mercado.

3.9.3. Segmentación según grupo socioeconómico en Chile

Caracterización de los grupos socioeconómicos en Chile

Grupo AB: Corresponde al 1,8% de los hogares de mayor poder adquisitivo del país. El ingreso promedio del hogar es de \$7.177.530. El 98% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario o superior completo. El 100% de los sostenedores trabaja en cargos directivos en empresas y son profesionales de alto nivel.

Grupo C1 A: Un 6,0% de los hogares pertenece al grupo C1a. El ingreso promedio del hogar es de \$3.010.391. El 93% de los sostenedores del hogar en

este grupo tiene un nivel de estudios universitario o superior completo. El 91% de los sostenedores trabaja en cargos directivos en empresas y son profesionales de alto nivel.

Grupo C1 B: El 6,3% de los hogares integra este grupo. El ingreso promedio del hogar es de \$2.072.853. El 66% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario o superior completo. El 53% de los sostenedores trabaja en cargos directivos en empresas y son profesionales de alto nivel, mientras que el 25% son técnicos y profesionales de nivel medio.

Grupo C2: El 11,2% de los hogares pertenece al grupo C2. El ingreso promedio del hogar es de \$1.500.774. El 26% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario o superior completo, el 42% tiene un nivel universitario incompleto, o educación técnica completa o incompleta. El 37% de los sostenedores del hogar son vendedores, agricultores, o trabajadores calificados.

Grupo C3: Un 24,7% de los hogares integra este segmento. El ingreso promedio del hogar es de \$1.003.426. El 20% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario incompleto, o educación técnica completa o incompleta; el 51% tiene educación media completa, y el 24% tiene educación media incompleta o inferior. El 52% de los sostenedores del hogar son vendedores, agricultores, o trabajadores calificados.

Grupo D: El 35,9% de los hogares pertenece a este grupo. El ingreso promedio del hogar es de \$640.667. El 6% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario incompleto, o educación técnica completa o incompleta; el 32% tiene educación media completa, y el 62% tiene educación media incompleta o inferior. El 53% de los sostenedores del hogar son vendedores, agricultores, o trabajadores calificados.

Grupo E: Corresponde a un 14% de los hogares. El ingreso promedio del hogar es de \$361.583. El 1% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario incompleto, o educación técnica completa o incompleta; el 23% tiene educación media completa, y el 76% tiene educación

media incompleta o inferior. El 48% de los sostenedores del hogar son trabajadores no calificados, y el 41% son vendedores u operadores.”

Fuente: <https://www.aimchile.cl/>

3.9.4. Distribución de la población por grupo etario según comunas

La siguiente tabla muestra la cantidad de población de las comunas elegidas, estas mismas segmentada por rango de edades. En color gris los rangos seleccionados por CALUVAS para trabajar la estimación de la demanda.

Comuna	Población total 2023 (proyectada)	Grupo Edad				
		0-14	15-29	30-44	45-64	65 o más
Vitacura	97.388	16.690	16.552	22.138	22.780	19.228
Las Condes	341.183	49.431	68.735	83.812	79.725	59.480
La Reina	99.686	16.938	19.027	22.033	25.158	16.530
Providencia	162.837	18.904	30.648	53.906	31.878	27.465
Ñuñoa	263.319	36.233	46.867	80.886	57.415	41.918
Los Andes	68.788	13.210	13.304	15.475	16.690	10.109
San Felipe	86.062	17.161	17.398	19.494	20.154	11.855
	1.119.263	168.567	212.531	297.744	253.800	186.585

Fuente: <https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunal.html?unidad=Comunales&anno=2023>.

La cantidad de habitantes totales en las comunas de Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Los Andes y San Felipe es de 950.660 personas. De ellas, nuestro público objetivo final será la segmentación socioeconómica AB C1A, C1 B y C2.

3.9.5. Segmentación final según edad y rango socioeconómico

En la siguiente tabla, se muestra el porcentaje sumado de AB, C1A, C1B y C2 para cada comuna objetivo.

Comuna	15 años o más	AB, C1A, C1B, y C2	Habitantes objetivo
Vitacura	80.698	92%	74.404
Las Condes	291.752	84%	243.613
La Reina	82.748	70%	57.593
Providencia	143.897	79%	113.823
Ñuñoa	227.086	65%	148.060
Los Andes	124.479	25%	31.244
San Felipe			
	950.660		668.736

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior nuestro público objetivo final es de 668.736 habitantes, esto significa un 70% del total de la población total de rango etario 15 años y más.

Conclusión de la segmentación

Nuestro crecimiento de proyección de demanda se acotará a un **70%** del total definido como población objetivo.

3.9.6. Resultados de las encuestas

De acuerdo al antecedente de la población objetivo de 668.736 personas, la encuesta se aplica sobre 384 personas, según el resultado de la ecuación para poblaciones finitas. A continuación se muestra el desarrollo de la ecuación y el resultado para las preguntas de las encuestas:

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5^2 \cdot 668736}{0.05^2 \cdot (668736 - 1) + 1.96^2 - 0.5^2} = 384$$

Las 6 preguntas que se realizaron en la encuesta fueron las siguientes:

¿Consume confitería gourmet durante el mes?		
Alternativa	N Respuestas	Porcentaje
Sí	334	87%
No	50	13%
Total	384	100%

Si su respuesta anterior es sí, ¿qué producto es el que más consume?		
Alternativa	N Respuestas	Porcentaje
Chocolate	72	21%
Caramelos o calugas	44	11%
Ambos	218	68%
Total	334	100%

¿Consumirías calugas gourmet sin azúcar añadida, hechas de una pasta de pasas con leche, con el fin de cuidar tu salud sin sacrificar el sabor de una rica caluga?		
Alternativa	N Respuestas	Porcentaje
Sí	372	97%
No	12	3%
Total	384	100%

Si consume caramelos o calugas ¿con qué frecuencia consume?		
Alternativa	N Respuestas	Porcentaje
1 vez al mes	282	86%
2 a 3 veces al mes	39	12%
4 o más veces al mes	6	2%
Total	327	100%

¿Cuál es el motivo del consumo?		
Alternativa	N Respuestas	Porcentaje
Regalo	96	29%
Consumo personal	231	71%
Total	327	100%

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por 200 g de calugas gourmet tipo <i>toffee</i> , sin azúcar añadida, hechas de pasta de pasas con leche?		
Alternativa	N Respuestas	Porcentaje
\$ 2.000- \$ 3.000	5	2%
\$ 3.000- \$ 4.000	24	7%
\$ 5.000- \$ 6.000	242	74%
\$ 6.000 o más	56	17%
Total	327	100%

De lo anterior, se concluye que un 97% de la población objetivo, es decir, 648.674 personas, consumirías calugas sin azúcar añadida, hechas con una pasta de pasas y leche. Además, un 91% estaría dispuesto a pagar \$ 5.000 pesos o más por la compra de 200 g.

3.9.7. Ventas actuales de CALUVAS

Actualmente, CALUVAS está presente en San Felipe y Los Andes, en un total de 05 locales.

El precio de venta a cada local es de \$3.500 + IVA por cada envase de 200 gramos. Con las ventas entre enero 2023 y septiembre 2023 se proyecta la venta del resto del año.

En la siguiente tabla se presentan las ventas reales de CALUVAS desde enero hasta septiembre. A partir de estos nueve meses de datos, hemos realizado una regresión lineal simple, y luego hemos modelado los meses que faltan, para así tener el número

de ventas totales para un período de 12 meses. Esta cifra inicial servirá como punto de partida, sobre el cual realizaremos proyecciones posteriores basadas en el crecimiento estimado de las ventas, utilizando información y estimaciones derivadas de los datos anuales proporcionados por el SII, como se ha mostrado en puntos anteriores, además de la acotación según nuestra segmentación de mercado por grupo etarios y socioeconómico.

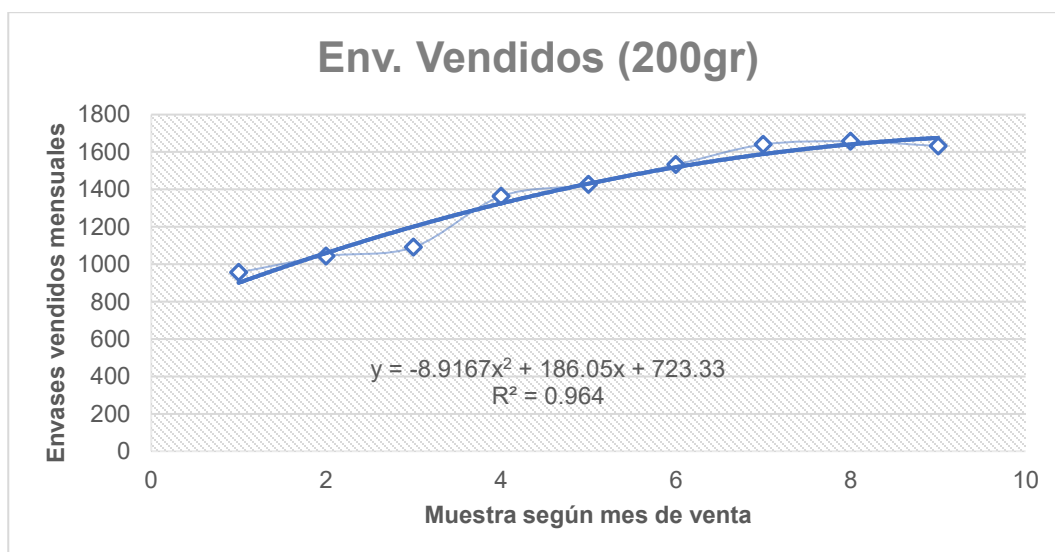
Proyección venta mensual 2023 de CALUVAS				
Mes	Muestra	Venta (200gr)	Precio (neto)	Total
ene-23	1	956	\$3.500	\$3.346.000
feb-23	2	1.043	\$3.500	\$3.650.500
mar-23	3	1.091	\$3.500	\$3.818.500
abr-23	4	1.363	\$3.500	\$4.770.500
may-23	5	1.427	\$3.500	\$4.994.500
jun-23	6	1.532	\$3.500	\$5.362.000
jul-23	7	1.640	\$3.500	\$5.740.000
ago-23	8	1.657	\$3.500	\$5.799.500
sept-23	9	1.632	\$3.500	\$5.712.000
oct-23	10	1.692	\$3.500	\$5.923.540
nov-23	11	1.691	\$3.500	\$5.919.456
dic-23	12	1.672	\$3.500	\$5.852.997
Proyección unid. ventas 2023:		17.875	Vta. Total 2023:	\$60.889.493

Como solamente se llevan 9 meses de ventas reales, se ha realizado una proyección del crecimiento de las ventas para determinar los siguientes tres meses que faltan del año 2023. Con la proyección de los últimos 3 meses del año, obtenemos la venta total para el año 2023 de \$60.889.493.-

Fuente: Elaboración propia.

Con los datos de la tabla tenemos:

- Unidades promedio vendidas mensuales: 1.450
- Unidades vendidas en un año (12 meses): 17.875 unidades de 200gr.



Fuente: Elaboración propia.

3.9.8. Proyección final de demanda y ventas por año

Con nuestra proyección final de ingresos para el presente año 2023, consideraremos los siguientes datos para analizar nuestra estimación de demanda y venta dentro de los próximos 10 años.

CALUVAS tiene como objetivo la distribución a locales de especialidades gourmet y también venta online directa a consumidor final.

El plan de expansión mínima de locales a estar presentes con nuestro producto por comuna dentro de los próximos 10 años es el siguiente:

Locales con CALUVAS presentes por año según tabla					
Comuna	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Vitacura	2	3	3	3	3
Las Condes	3	3	3	4	4
La Reina	2	3	3	3	3
Providencia	2	3	3	4	4
Ñuñoa	2	3	3	3	3
Los Andes y San Felipe	5	5	5	6	6
Total Presencia	16	20	20	23	23

Locales con CALUVAS presentes por año según tabla					
Comuna	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033
Vitacura	4	4	4	4	4
Las Condes	4	4	4	4	4
La Reina	4	4	4	4	4
Providencia	4	4	4	4	4
Ñuñoa	3	3	3	3	3
Los Andes y San Felipe	6	6	6	6	6
Total Presencia	25	25	25	25	25

Fuente: Elaboración Propia.

Con los datos anteriores, haremos nuestra proyección final de demanda para los próximos 10 años, desde el 2024 hasta el año 2033.

3.9.8.1. Obtención de la venta anual final proyectada

En la siguiente proyección de demanda para los próximos 10 años, se ha actualizado la venta anual por local de acuerdo con el porcentaje de crecimiento obtenido en los resultados de los análisis previos. Posteriormente este número de unidades de envases de CALUVAS vendidas por local se ha multiplicado por la cantidad de locales anuales establecidos, con esto, nos da el número total de

unidades vendidas anualmente, y como último paso, hemos imputado a este número total de unidades vendidas el 70%, porcentaje que es nuestra población objetivo de acuerdo con los análisis socioeconómicos realizados.

Finalmente, el número de envases se ha multiplicado por el precio de venta, y nos entrega los siguientes valores de la tabla:

Proyección de demanda y ventas a 10 años							
Año	Crecimiento anual según tabla 3.9.2	Venta anual por local	Ajuste según segmentación socioeconómica	Cant. de locales	Total anual de unidades vendidas	Precio de venta (neto)	Venta anual más IVA
2024	11,00%	3.862	70,00%	16	43.255	\$3.500	\$ 151.391.123
2025	17,09%	4.522		20	63.310	\$3.500	\$ 221.585.879
2026	16,06%	5.249		20	73.481	\$3.500	\$ 257.183.201
2027	15,11%	6.042		23	97.273	\$3.500	\$ 340.454.143
2028	14,24%	6.902		23	111.121	\$3.500	\$ 388.922.786
2029	13,44%	7.829		25	137.014	\$3.500	\$ 479.549.185
2030	12,71%	8.824		25	154.429	\$3.500	\$ 540.500.191
2031	12,05%	9.888		25	173.033	\$3.500	\$ 605.615.439
2032	11,44%	11.019		25	192.833	\$3.500	\$ 674.915.189
2033	10,89%	12.219		25	213.834	\$3.500	\$ 748.419.704

Fuente: Elaboración propia.

3.10. Resultados

Los resultados obtenidos en la tabla anterior, indican un crecimiento constante en las ventas de CALUVAS durante los próximos 10 años, con tasas de crecimiento anual que oscilan entre el 11% y 17%.

Es importante destacar que estos números son proyecciones basadas en datos históricos y análisis estadísticos, y pueden estar sujetos a cambios en función de las condiciones del mercado y otras variables externas.

4. Proyecto

4.1. Descripción del negocio

4.1.1. Visión

Ser una empresa líder en productos de confitería saludable en Chile, sobresaliendo en nuestra innovación y compromiso con la mejora en la alimentación saludable de las personas.

4.1.2. Misión

Ofrecer a las personas la oportunidad de disfrutar golosinas con buen sabor y saludables, permitiendo así que se sientan felices y no culpables.

4.1.3. Valores

Innovación, Calidad, Espíritu Emprendedor, Honestidad

4.1.4. Descripción del producto

Nuestra caluga, consta de una pasta que tiene como base pasas y leche principalmente. El formato de venta, es en *display* de 200 g aproximadamente, por lo que cada *display* contiene 25 unidades de 8 gramos cada una.

4.1.5. Objetivos estratégicos generales y específicos

General

Ofrecer una alternativa saludable a la confitería tradicional, diferenciándonos de la competencia en la innovación del producto.

Específicos

- Aumentar la presencia de la marca en más locales, considerando sumar un total de 25 locales al año 2033.
- Aumentar las ventas trimestrales en un 4%.

4.2. Estrategia empresarial

Nuestra estrategia empresarial, estará fundamentada en la diferenciación de la competencia, con el fin de generar una ventaja competitiva. Nos enfocaremos en posicionarnos como un producto innovador, que aporta al cuidado de la salud de las personas, contribuyendo a una mejor alimentación.

4.3. Análisis interno

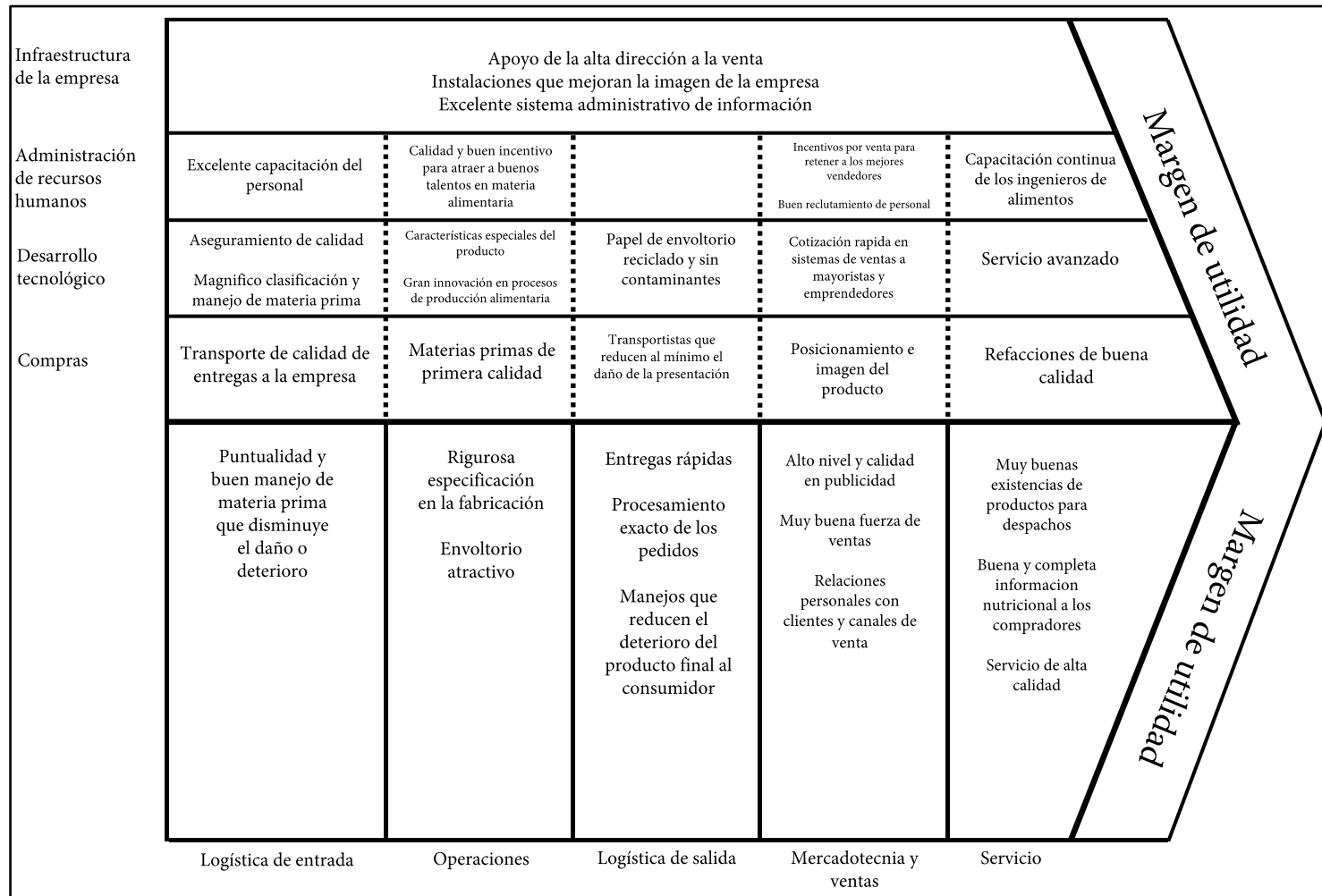
Cadena de Valor

La cadena de valor en la producción de productos de confitería está cambiando en Chile y en el mundo en general, desde los ingredientes hasta los envases, principalmente para ajustarse a requerimientos de consumidores más exigentes que buscan formatos con mayor diferenciación sensorial. Por esto último es que nuestra innovación CALUVAS, se apegó a los nuevos cambios que está sufriendo la confitería en el mundo.

Para el consumidor, el producto entra primero por la vista. Por lo tanto, especialmente en confitería, las formas son uno de los principales atractivos. En nuestro caso, el envoltorio usado es uno de los puntos altos de nuestra innovación. Esto obliga a poner énfasis en la innovación tanto de los productos como del *packaging*. Actualmente en el mercado, se busca una experiencia multisensorial para el cliente.

Considerando lo anterior, identificamos Operaciones como la actividad principal dentro de la cadena de valor, debido a que el desarrollo de la innovación y la producción o elaboración, ocurren en esta etapa. Es lo que nos permite diferenciarnos de la competencia en el rubro de la confitería.

CADENA DE VALOR

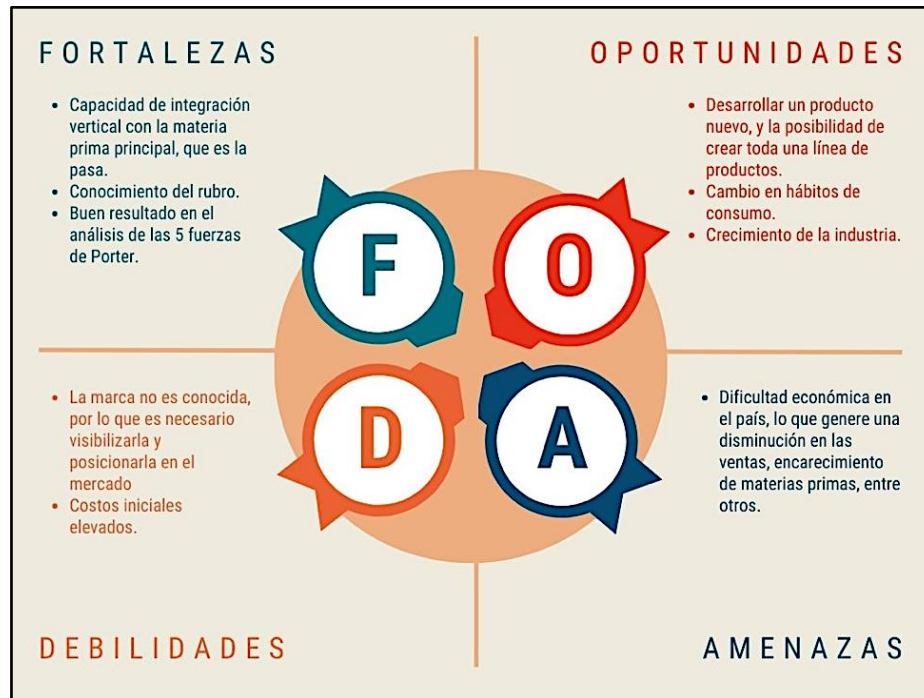


Fuente: Elaboración prop

4.4. Análisis situacional estratégico

FODA

A continuación se realiza un análisis FODA, en función del análisis estratégico del macro y microentorno del negocio.



Como conclusión de este análisis, podemos mencionar que nos encontramos en un punto, en el que las Oportunidades y Fortalezas nos impulsan a superar las Debilidades y Amenazas, considerando como principales aspectos fuertes, el conocimiento del rubro, la integración vertical que impacta en los valores de la materia prima (pasa), y el cambio en los hábitos de vida saludable, que implican una mejor alimentación.

4.5. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de CALUVAS, es diferencial, al ofrecer un producto de calidad, que aporta a la salud de las personas, generando en conjunto con su *packaging*, la sensación de un producto “*vintage*”, conectando con la idea de las personas de que “*los dulces de antes eran más ricos*”.

4.6. Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio

El modelo CANVAS permitirá la clara determinación de los siguientes elementos:

- Propuesta de Valor
- Segmento de Clientes
- Canales
- Relación con Clientes
- Fuentes de Ingresos
- Recursos Claves
- Actividades Claves
- Socios Claves
- Estructura de Costos

MODELO DE NEGOCIOS

SOCIOS CLAVE Proveedores de insumos Proveedores de packaging Proveedor logístico	ACTIVIDADES CLAVE Plan de marketing que permita posicionar a Caluvas Alianzas estratégicas con proveedores y clientes	PROPUESTA DE VALOR Producto artesanal Exclusivo Sin aditivos Sin azúcar Saludable Producto "vintage", que nos trae a la memoria el consumo de calugas de los años 80 <i>"Caluvas, ricas y sanas como ninguna"</i>	RELACIÓN CON CLIENTES Relación directa con nuestra fuerza de venta, con asistencia personalizada. Redes sociales, con asistencia de personal	SEGUIMIENTO DE CLIENTES Hombres y mujeres desde 15 años en adelante Grupo socioeconómico AB, C1 A, C1 B, C2 Con hábitos de vida saludable, como práctica de deporte y buena alimentación
ESTRUCTURA DE COSTOS Costos fijos (RRHH) Costos variables (insumos y marketing) Costos logísticos		FUENTE DE INGRESOS La fuente principal de ingresos es inicialmente vía venta minorista, a través de los distintos canales de venta		

5. Estrategia de Marketing

5.1. Objetivo de marketing

Objetivo general

El objetivo general de nuestra estrategia de marketing es establecer nuestra marca y producto como la principal elección para los consumidores en las comunas mencionadas anteriormente. Queremos aumentar la conciencia de marca y posicionar a CALUVAS en la retina de nuestro potencial consumidor, como la marca preferida de calugas.

Objetivos específicos

- Incrementar el reconocimiento de la marca
- Establecer la estrategia de cobertura
- Establecer la estrategia del Marketing Mix

5.2. Definición del target /segmento objetivo

Nuestro público objetivo incluye a los residentes de las comunas de Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia, Ñuñoa, Los Andes y San Felipe. Nos dirigimos a jóvenes y adultos, personas conscientes de su salud, que realizan actividad física y/o tienen una dieta equilibrada, y también a padres y madres que buscan una alternativa saludable para sus hijos. Este segmento incluye a personas desde 15 años en adelante, con ingresos medios y altos (AB, C1A, C1B, C2), que valoran la calidad de los productos y tienen interés en opciones de snacks más saludables y con buen sabor, que comprarían para consumo personal, familiar o como regalo.

5.3. Plan de Marketing

1. Estrategia de Producto: Continuaremos desarrollando nuestro dulce de pasas de uva para garantizar la calidad y el sabor. También investigaremos nuevas variaciones de sabores, tamaños de envases y nuevos productos, aumentando el portafolio.
2. Estrategia de Precio: Nuestra estrategia de precios será primado, posicionando a Caluvas como un producto cuyas características lo hacen único en el mercado, atrayendo a clientes aspiracionales.
3. Estrategia de Promoción: Nos enfocaremos inicialmente, en una estrategia de *marketing push*, que nos permita visibilizar la marca y comenzar a generar una mayor cantidad de ventas. Implementaremos campañas publicitarias en línea y fuera de línea para aumentar la presencia de la marca. Esto incluirá anuncios en redes sociales, marketing de *influencers*, participación en eventos locales y *merchandising*.
4. Estrategia de Plaza: Ampliaremos nuestra presencia en tiendas de comestibles y estableceremos acuerdos con tiendas de alimentos naturales y saludables. Para llegar a nuestro *target*, utilizaremos una estrategia de distribución selectiva y además usaremos una mezcla de distribución directa e indirecta.
5. Estrategia de Posicionamiento: Participaremos en eventos comunitarios y promoveremos la responsabilidad social corporativa. Compartiremos testimonios en nuestras redes sociales, y fomentaremos el “boca a boca”.
6. Estrategia de Personas: Mantendremos una comunicación constante con los clientes a través de redes sociales y boletines informativos, logrando así un trato personalizado y cercano.
7. Estrategia de Procesos: Pondremos especial atención a los controles de nuestros procesos, referentes a nuestra relación con los clientes. Estaremos atentos a responder sus inquietudes, con el fin de generar confianza. Se revisará periódicamente el email y redes sociales.

5.4. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing se distribuirá de la siguiente manera:

- Publicidad en línea y redes sociales: 60%
- Promociones y descuentos: 20%
- Eventos y patrocinios locales: 20%

El monto del presupuesto es de \$ 5.000.000 anuales, el que se distribuirá en doceavos. Este presupuesto se ajustará según la efectividad de las estrategias y las necesidades cambiantes del mercado.

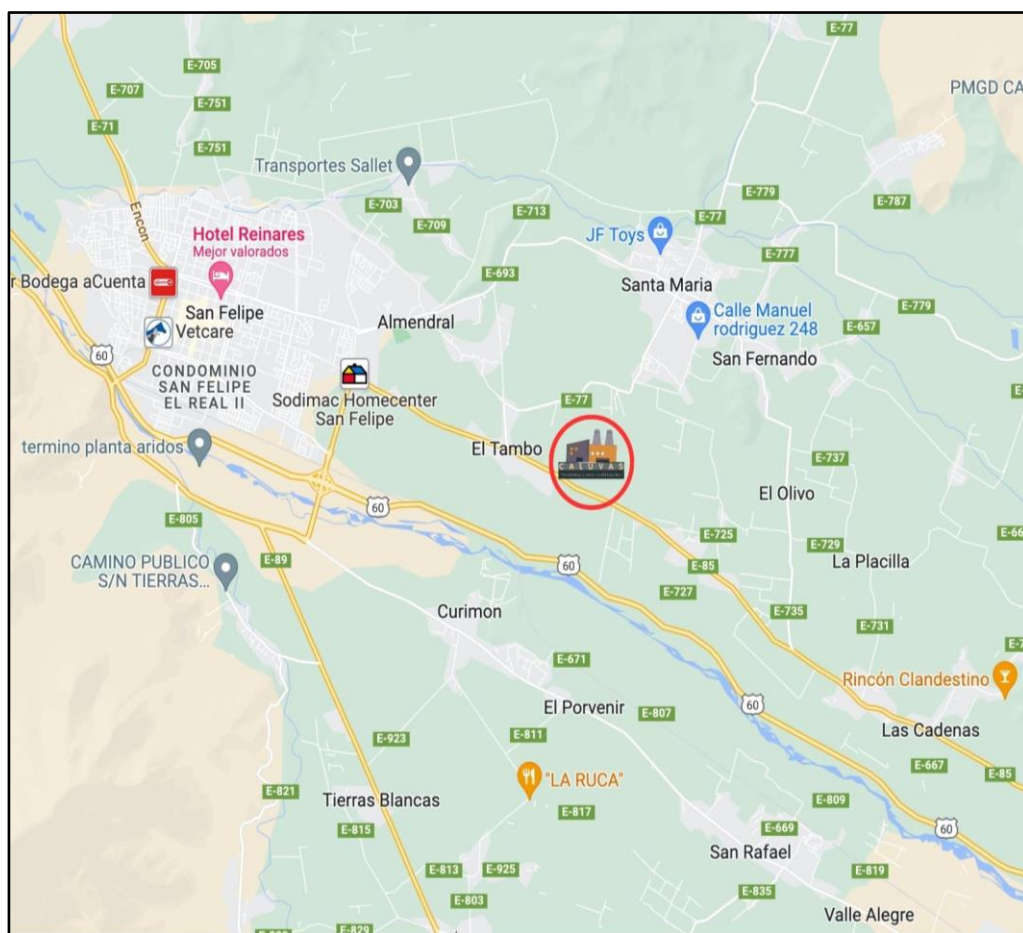
Además, un reajuste anual de 1,5% en base a los ingresos totales de la empresa.

6. Plan de Operaciones y Alternativas Estratégicas

6.1. Ubicación de la planta

El criterio de selección de la ubicación de la planta de producción de CALUVAS se realiza considerando la disponibilidad de la materia prima (pasas de uva). Esto debido a que la zona de San Felipe, es la zona de mayor producción de pasas de uva en Chile.

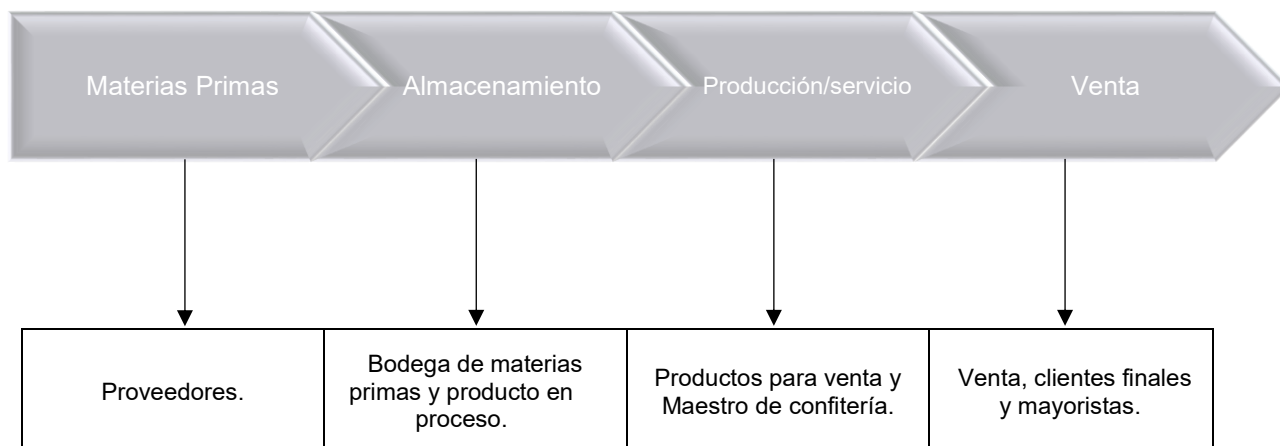
También se toma en cuenta que se elige un establecimiento en arriendo con las condiciones ideales para el montaje de la línea de producción.



Fuente: Google Maps.

6.2. Mapa de procesos de la empresa

Como mapa de procesos, consideramos que la cadena de valor contiene los elementos que describen a nivel global las distintas etapas desde la compra de materia prima, hasta la venta. Adicionalmente, se diseña el siguiente esquema simplificado:



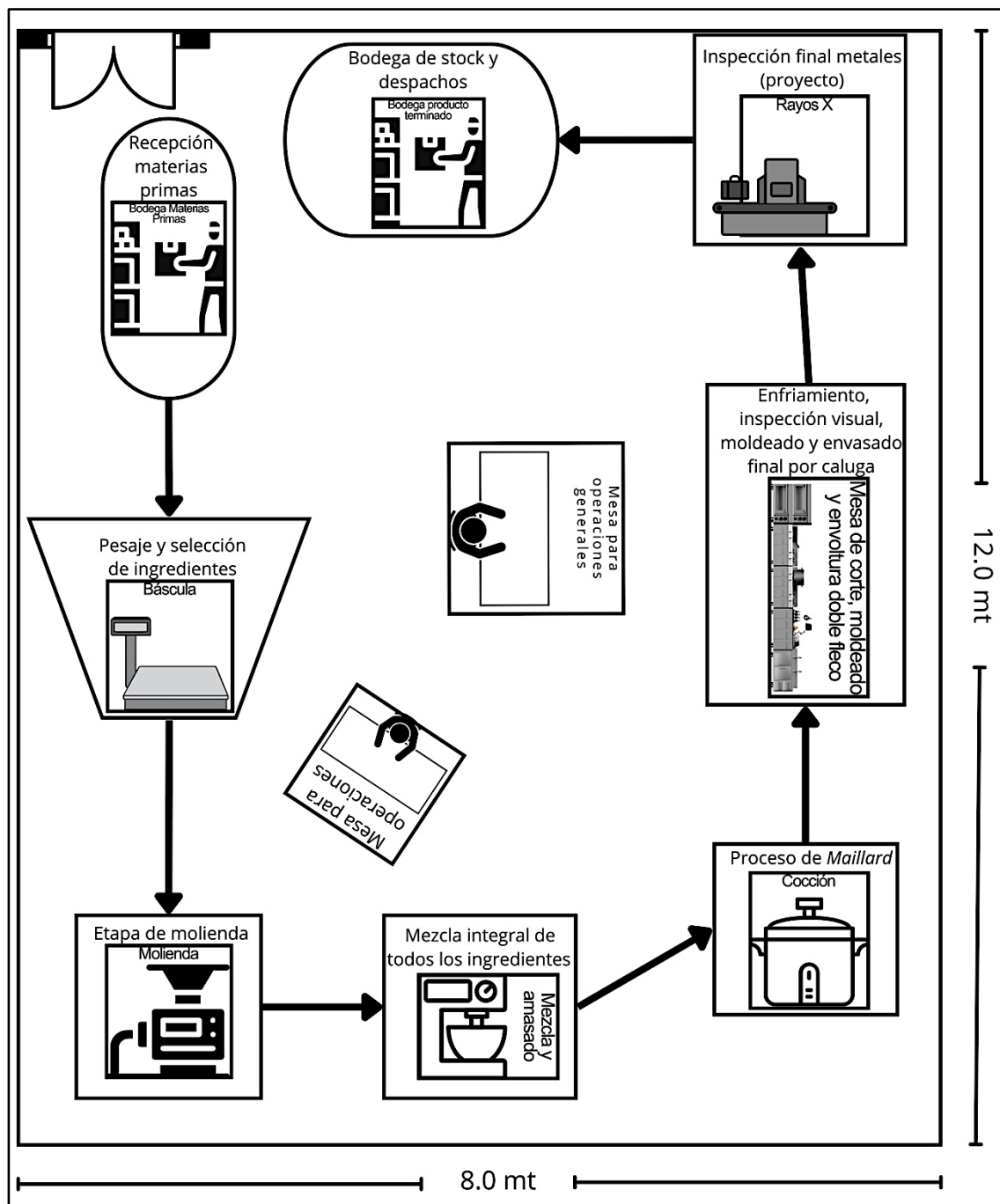
6.3. **Layout de la fábrica**

La distribución en planta se refiere a la disposición física de las maquinarias y comprende la asignación de espacios para el manejo y movimiento de materiales, almacenamiento, personal directo e indirecto, así como todas las actividades y servicios relacionados con el equipo de trabajo y el personal de la planta.

Para llevar a cabo esta distribución, hemos empleado el método de Distribución Sistemática de las Instalaciones de la Planta, también conocido como SLP (por sus siglas en inglés, *Systematic Layout Planning*), como se detalla en la obra de Sule, 2001. Este método es especialmente adecuado para el proceso por lotes que se utiliza en la elaboración de calugas.

Dada la importancia de cumplir con los rigurosos requisitos aplicados en los establecimientos dedicados a la obtención, elaboración, fabricación, mezclado, acondicionamiento, envasado, conservación, almacenamiento, distribución, manipulación y transporte de alimentos y bebidas, incluyendo sus materias primas y aditivos, se han establecido los siguientes departamentos de acuerdo con la normativa NOM 120-SSA1-1994. Esto se hace con el propósito de reducir los riesgos para la salud de la población consumidora.

1. Bodega recepción materias primas.
2. Pesaje y selección de ingredientes.
3. Molienda.
4. Zona de mezcla de los ingredientes finales.
5. Cocción, pérdida de vapor de agua y generación de proceso de Maillard.
6. Zona de extrusión, moldeado y envoltura doble fleco.
7. Inspección metales extraños.
8. Sector bodega final despachos y stock producto terminado.



Fuente: Elaboración propia.

La distribución empleada en el área de producción es en forma de U, es decir, la materia prima y el producto terminado entran y salen en la misma dirección, ya que proporciona las ventajas de no producir stocks intermedios, reducir costos de transporte y facilitar el control de la producción (Riggs, 2003). La siguiente figura muestra el *layout* completo de la planta, con la ubicación de los equipos en sus respectivas zonas de proceso, indicando

el flujo de la materia prima desde su entrada, transformación y salida en producto terminado.

6.4. Maquinaria requerida

La cantidad de maquinaria requerida para realizar los procesos productivos se estima en función de la capacidad productiva de la máquina, disponibilidad en el mercado. Se opta por elegir la opción de comprar maquinaria usada reacondicionada desde España.

A continuación se detalla los requerimientos de maquinaria:

6.4.1. Báscula de plataforma

- Marca: Ohaus Línea Balanza Industrial de 3 Toneladas
- Capacidad: 3 Toneladas
- Voltaje: 110V/220V
- Dimensiones: 1m x 1m
- Tipo de pantalla: LED



Ilustración: Báscula de plataforma.

6.4.2. Moledora de alimentos

- Modelo: M22-RW.
- Dimensiones equipo: Alto 52.2cm. Ancho 26cm. Profundidad 76.3cm.
- Producción: 13.5 kg/min.
- Cedazo 1: 3/8" 13.5 kg/min.
- Cedazo 2: 1/8" 7 kg/min.
- Peso Bruto: 80kg.
- Potencia: 1.5 kW.
- Energía: 220V/50Hz.



Ilustración: Moledora.

6.4.3. Mezcladora

- Marca. BOZZO.
- Modelo: Inx25K-25.
- Material: acero inoxidable.
- Dimensiones: Alto 59cm x ancho 54cm x Profundidad 65cm.
- Peso: 60Kg.
- Modelo: ECO25
- Potencia: 1,5 kW.
- Energía: 220V/50Hz.



Ilustración: Amasadora industrial heavy duty..

6.4.4. Cocedor

- Marca: OTTO HANSEL.
- Modelo: Sucromat.
- Capacidad: desde 500 kg/h hasta 1250 kg/h de masa.
- Potencia: 5,5 kilovatios, 11 kilovatios, 5,5 kilovatios.
- Energía: 380V.
- Sistema: Vapor saturado 10 bar sobrepresión.
- Presión de vapor: aproximadamente 250 kg/h
- Dimensiones: 245x285x235cm aquí.
- Peso: 1.950 kg.
- Material de construcción: acero inoxidable.



Ilustración: cocedor alta presión para caramelo blando.

6.4.5. Cortadora, moldeadora y envolvedora doble fleco

- Marca: ACMA.
- Modelo: 2650.
- Aplicación: Máquina envasadora por torsión simple y doble para caramelos o *toffees*.
- Forma de caramelo: cuadrado.
- Tamaño de caramelo típico: largo 20mm, ancho 20mm.
- Construcción: acero dulce.
- Energía: 380V 60hz.
- Potencia: 3hp.



Ilustración: cortadora y envolvedora.

6.4.6. Detector de metales para alimentos empacados

- Modelo: JW-G5020.
- Marca: Kenwei.
- Energía: 220V / 400W / 50/60Hz.
- Potencia: 2ª.
- Dimensiones: 1.470mm (L), 1.050mm (W), 1.410mm (H).
- Peso: 200kg.
- Ancho de cinta: 500mm.
- Sensibilidad (Fe): 1.2.
- Sensibilidad (SUS): 2.5.
- Velocidad: 30mt/min.



Ilustración: Detector de metales

6.5. Actividades de implementación (Carta Gantt)

De acuerdo a la Carta Gantt realizada, la implementación tomará 11 semanas en completarse:

ACTIVIDADES	PLAZO (SEMANAS)	SEMANAS										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Investigación de mercado	2											
Constitución de la empresa	2											
Ejecución de las inversiones	4											
Montaje de máquinas y muebles	2											
Reclutamiento y selección de personal	2											
Inducción y capacitación	1											
Elaboración de producto	2											
Preparación de lanzamiento	2											
Organización administrativa	4											
Inicio de operaciones	1											

Fuente: Elaboración propia.

- **Investigación de mercado:** Esta actividad tiene una duración planificada de 2 semanas y está programada para comenzar en la primera semana.
- **Constitución de la empresa:** También está asignada para 2 semanas inmediatamente después de la investigación de mercado.
- **Ejecución de las inversiones:** Esta etapa lleva 4 semanas y comienza justo después de la constitución de la empresa.
- **Montaje de maquinarias:** Se asignan 2 semanas para esta tarea, comenzando al término de la ejecución de las inversiones.
- **Reclutamiento y selección de personal:** Paralelo al montaje de máquinas y muebles, esta actividad también dura 2 semanas.
- **Inducción y capacitación:** Se ha asignado 1 semana para esta actividad, que sigue al reclutamiento del personal.

- **Elaboración de producto:** Se planifica por 2 semanas y debe comenzar inmediatamente después de la inducción y capacitación.
- **Preparación de lanzamiento:** Esta actividad también tiene un plazo de 2 semanas.
- **Organización administrativa:** Es la actividad con el plazo más largo, con 4 semanas.
- **Inicio de operaciones:** Marcado con un plazo de 1 semana, parece ser el punto de partida del negocio tras todas las preparaciones.

Cada actividad está representada con un bloque de color que se extiende a través de las semanas asignadas en la tabla. Con esto visualizamos de forma clara la duración y el solapamiento de las tareas en el tiempo, ayudándonos a gestionar el proyecto, permitiendo a los equipos conocer y cumplir los plazos y coordinar todo lo necesario para iniciar las operaciones.

6.6. Presupuesto de Operaciones

6.6.1. Importación de Equipos

La siguiente tabla proporciona un desglose de los costos asociados a la importación de equipos desde España, necesarios para la ejecución de nuestro proyecto. Estos costos incluyen gastos de transporte, aranceles aduaneros, impuestos y otros gastos relacionados con la adquisición de los equipos.

Equipos importados				T/C:	970 €
Item	Cantidad (unidades)	Costo Unitario (€)	Costo Unitario (\$)	Costo Importación (\$)	Costo equipo en Chile (\$)
Cocedor	1	18.000 €	\$17.460.000	\$5.587.200	\$23.047.200
Bomba de vacío	1	2.500 €	\$2.425.000	\$606.250	\$3.031.250
Envolvedora	1	45.000 €	\$43.650.000	\$15.277.500	\$58.927.500
			\$63.535.000	\$21.470.950	\$85.005.950

Fuente: Elaboración propia.

6.6.2. Balance de Insumos

En esta tabla se presenta un detalle de los insumos (secretos) necesarios para producir un lote de 1.550 gramos de CALUVAS, un producto de confitería de alta calidad. Cada insumo se enumera con su respectiva unidad de medida, cantidad requerida, costo unitario en pesos y el costo total. Además, se muestra el rendimiento global del proceso de producción, que equivale al 68%.

Balance de insumos para 1.550 gramos de CALUVAS			
Insumo	Cantidad (g)	Costo/g (\$)	Costo total (\$)
Leche polvo	200	\$5,20	\$1.041
Pasas	1.400	\$1,80	\$2.520
Mantequilla	150	\$9,08	\$1.362
Bicarbonato	20	\$3,10	\$62
Leche Entera	500	\$0,78	\$390
Total:	2.270	\$19,96	\$5.375
Rendimiento		68%	
Costo 1 kg de CALUVAS		\$3.468	
Costo 1 kg de MP		\$2.368	

Fuente: Elaboración propia.

- El costo equivalente a 1 kg de materia prima es de **\$2.368.-** Este costo incluye todos los ingredientes mezclados proporcionales a 1 kg de materia prima.
- El costo equivalente a 1 kg de CALUVAS es de **\$3.468.-**
- El costo equivalente a 200 g de CALUVAS es de **\$ 694.-**

6.6.3. Balance de equipos

La siguiente tabla presenta un resumen de los equipos esenciales necesarios para la operación de la planta. Estos equipos incluyen maquinaria, herramientas, vehículos, mobiliario y otros equipos esenciales. Esta inversión se basa en información económica respaldada por presupuestos desde la empresa “Tío Manolo” en España. Tienda especializada en maquinaria usada principalmente en el área de confitería.

Estos balances proporcionan información esencial para la elaboración del flujo de efectivo del proyecto, incluyendo inversiones iniciales, reinversiones durante la operación e incluso ingresos derivados de la venta de equipos de reemplazo.

Balance de equipos						
Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de liquidación	Ingreso Total
Báscula de plataforma	1	\$685.000	\$685.000	10	\$200.000	\$200.000
Moledora de alimentos	1	\$865.000	\$865.000	8	\$200.000	\$200.000
Mezcladora	1	\$1.085.000	\$1.085.000	8	\$250.000	\$250.000
Cocedor	1	\$23.047.200	\$23.047.200	11	\$10.000.000	\$10.000.000
Bomba de vacío	1	\$3.031.250	\$3.031.250	6	\$1.200.000	\$1.200.000
Envolvedora	1	\$58.927.500	\$58.927.500	12	\$20.000.000	\$20.000.000
Camioneta reparto	1	\$20.540.000	\$20.540.000	6	\$11.000.000	\$11.000.000
Computadores	3	\$500.000	\$1.500.000	5	\$100.000	\$300.000
Conjunto oficina	3	\$400.000	\$1.200.000	15	\$200.000	\$600.000
			\$110.880.950			\$43.750.000

Fuente: Elaboración propia.

6.6.4. Depreciación

Según la normativa vigente de la resolución N°43, del Servicio de Impuestos Internos (SII), se utilizará depreciación acelerada según tabla que se muestra a continuación.

Tabla de depreciación									
Ítem	Cantidad (unid.)	Valor de adquisición (\$)	Valor total (\$)	Años a depreciar	Vida Útil	Depreciación anual (\$)	Años depreciados	Depreciación acumulada (\$)	Valor Libro
Báscula de plataforma	1	\$685.000	\$685.000	3	10	\$228.333	3	\$685.000	\$0
Moledora de alimentos	1	\$865.000	\$865.000	5	8	\$173.000	2	\$346.000	\$519.000
Mezcladora	1	\$1.085.000	\$1.085.000	5	8	\$217.000	2	\$434.000	\$651.000
Cocedor	1	\$23.047.200	\$23.047.200	5	11	\$4.609.440	5	\$23.047.200	\$0
Bomba de vacío	1	\$3.031.250	\$3.031.250	5	6	\$606.250	4	\$2.425.000	\$606.250
Envolvedora	1	\$58.927.500	\$58.927.500	5	12	\$11.785.500	5	\$58.927.500	\$0
Camioneta reparto	1	\$20.540.000	\$20.540.000	2	6	\$10.270.000	2	\$20.540.000	\$0
Computadores	3	\$500.000	\$1.500.000	2	5	\$750.000	0	\$0	\$1.500.000
Conjunto oficina	3	\$400.000	\$1.200.000	2	15	\$600.000	2	\$1.200.000	\$0
Valor remanente contable:								\$3.276.250	

Fuente: Elaboración propia.

- Activo con Mayor Depreciación: La Envolvedora, con un valor inicial de \$58.927.500, ha completado su depreciación en 5 años, resultando en un valor libro de \$0.
- Activo con Menor Depreciación: Los Computadores, adquiridos por un total de \$1.500.000, no han registrado depreciación, manteniendo un valor libro intacto de \$1.500.000.
- Valor Remanente Contable Total: El valor consolidado de los activos tras las respectivas depreciaciones es de \$3.276.250.

Se recomienda revisar las políticas de reemplazo y renovación de activos, en particular para aquellos cuyo valor libro ha alcanzado \$0, a fin de garantizar la continuidad y eficiencia operativa en todo momento.

6.6.5. Balance de obras físicas

El proyecto CALUVAS, operará en dependencias arrendadas.

El arriendo se compone de una sala para la producción con todas las normas necesarias para el otorgamiento de permisos y además una zona de oficinas necesarias para administración.

El espacio de planta libre y sus divisiones para oficinas de todo el inmueble arrendado es de aproximadamente 350 metros cuadrados.

El valor del arriendo mensual por estas instalaciones es de UF 24 por mes.

6.6.6. Calendario de inversiones de reposiciones

Debido a que nuestro activo más próximo a reponer en la evaluación de nuestro proyecto es en el año 5, la influencia de la venta de equipos antiguos y el costo generado por adquirir equipos nuevos, en nuestro flujo de evaluación a 10 años no tendrá mayor significancia. De igual forma, se expresan las reposiciones de acuerdo a sus años de vida útil.

Calendario de inversiones de reposición (año del proyecto)						
Ítem	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033
Báscula de plataforma						\$685.000
Moledora de alimentos				\$865.000		
Mezcladora				\$1.085.000		
Cocedor						
Bomba de vacío		\$3.031.250				
Envolvedora						
Computadores	\$1.500.000					

Fuente: Elaboración propia.

6.6.7. Balance de personal proyectado para los 10 años de evaluación

	Año 2024		Año 2025		Año 2026		Año 2027		Año 2028		Año 2029		Año 2030		Año 2031		Año 2032		Año 2033	
Cargo	Nro. Pers.	Sueldo	Nro. Pers.	Sueldo	Nro. Pers.	Sueldo	Nro. Pers.	Sueldo	Nro. Pers.	Sueldo	Nro. Pers.	Sueldo	Nro. Pers.	Sueldo	Nro. Pers.	Sueldo	Nro. Pers.	Sueldo	Nro. Pers.	Sueldo
Gerente General	1	\$21.600.000	1	\$21.600.000	1	\$21.600.000	1	\$21.600.000	1	\$21.600.000	1	\$21.600.000	1	\$21.600.000	1	\$21.600.000	1	\$21.600.000	1	\$21.600.000
Jefe de Administración y Finanzas	0	\$0	0	\$0	0	\$0	0	\$0	0	\$0	0	\$0	0	\$0	0	\$0	0	\$0	1	\$14.400.000
Jefe de Operaciones	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000
Jefe de Logística	0	\$0	0	\$0	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000	1	\$12.240.000
Administrativo de Administración	0	\$0	0	\$0	0	\$0	0	\$0	0	\$0	1	\$11.520.000	1	\$11.520.000	1	\$11.520.000	1	\$11.520.000	1	\$11.520.000
Vendedor	2	\$20.160.000	2	\$20.160.000	2	\$20.160.000	3	\$30.240.000	3	\$30.240.000	3	\$30.240.000	3	\$30.240.000	3	\$30.240.000	3	\$30.240.000	3	\$30.240.000
Operario de Logística	0	\$0	0	\$0	0	\$0	1	\$10.080.000	1	\$10.080.000	1	\$10.080.000	1	\$10.080.000	1	\$10.080.000	1	\$10.080.000	1	\$10.080.000
Operario de Producción	2	\$18.720.000	2	\$18.720.000	2	\$18.720.000	2	\$18.720.000	2	\$18.720.000	2	\$18.720.000	2	\$18.720.000	2	\$18.720.000	3	\$28.080.000	3	\$28.080.000
	6	\$72.720.000	6	\$72.720.000	7	\$84.960.000	9	\$105.120.000	9	\$105.120.000	10	\$116.640.000	10	\$116.640.000	10	\$116.640.000	11	\$126.000.000	12	\$140.400.000

Fuente: Elaboración propia

7. Plan de Recursos Humanos

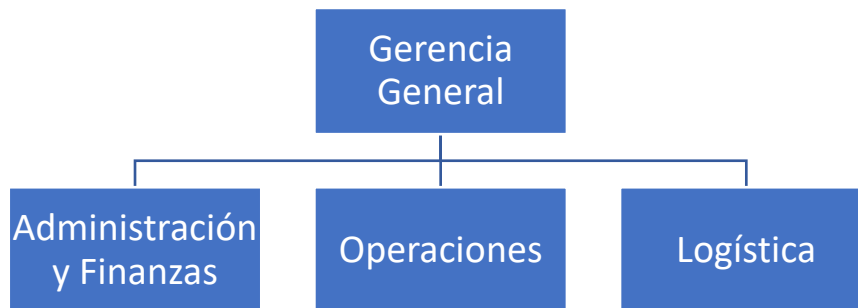
7.1. Estructura Organizacional de la Empresa

Para comenzar y hasta una nueva evaluación del desarrollo del negocio, la empresa contará con 02 áreas operacionales, 01 área de administración, junto con la Gerencia General. La cantidad de personas por área durante el primer año, será la siguiente:

Gerencia General: 01 Gerente General

Operaciones: 05 personas; 02 Operarios de Producción, 02 Vendedores, 01 Jefe de Operaciones

Organigrama por Áreas



Dependencias el primer año

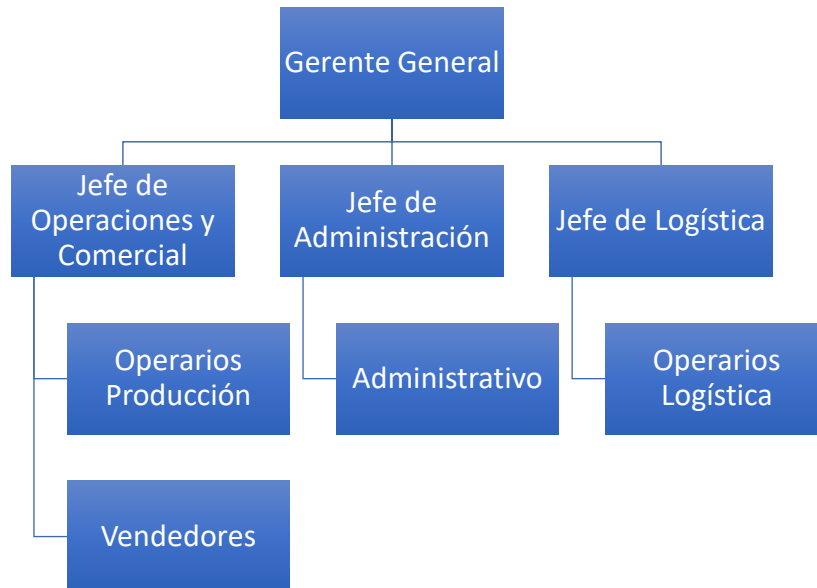
Nombre del cargo	Gerente General
Número de ocupantes	1
Dependencia	-
Personas a cargo	4

Nombre del cargo	Jefe de Operaciones
Número de ocupantes	1
Dependencia	Gerente General
Personas a cargo	4

Nombre del cargo	Vendedor
Número de ocupantes	2
Dependencia	Gerente General
Personas a cargo	0

Nombre del cargo	Operario de Producción
Número de ocupantes	2
Dependencia	Jefe de Operaciones
Personas a cargo	0

La estructura jerárquica al año 10, quedaría de la siguiente manera:



7.2. Estructura Legal de la Empresa

Los trámites y costos requeridos para el establecimiento de una nueva empresa en Chile se agrupan en cinco o seis ítems, siendo los más importantes: Constitución de la sociedad, autorización sanitaria y patente comercial.

A continuación se detallan los diferentes procedimientos por realizar:

a) Constitución de la empresa

La chocolatería se constituirá como persona jurídica bajo la figura de Sociedad por acciones (SPA).

b) Escritura de Constitución

La redacción de la constitución puede tomar hasta tres o más días y se contratará el servicio a un abogado para la redacción y legalización del

documento. Se estima un costo de al menos \$450.000.-. Posteriormente la constitución se presentará para esperar su publicación en el diario oficial.

Luego de la publicación se ingresara a las oficinas del Conservador de Bienes Raíces.

El tiempo estimado para esta inscripción es de tres a siete días hábiles. No tendrá costo, ya que al ser un capital social de \$2.000.000.- queda exento de este cobro.

Total costo de la constitución de la sociedad: \$450.000.-

c) Iniciación de Actividades

El código de actividad económica para la CALUVAS es 31192 “fabricación de confites, frutas confitadas y toda clase de artículos de confitería”, siendo afecto al IVA.

Presentar ante las oficinas del Servicio de Impuesto Internos los siguientes documentos:

- Formulario de Inscripción al Rol Único Tributario y/o Declaración de Inicio de Actividades (F-4415).
- Cédula de Identidad del contribuyente.
- Escritura de la Sociedad.
- Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio.
- Publicación del Extracto en el Diario Oficial.
- Solicitar autorización a la SII para la emisión y solicitud de timbraje de documentos electrónicos:
 - Facturas
 - Boleta de Compraventa
 - Libros contables

d) Permisos

- **Autorización Sanitaria**

Se debe presentar ante las oficinas del Servicio de Salud el Formulario de Autorización Sanitaria. El tiempo de duración del trámite es de aproximadamente 15 días hábiles. Trámite necesario para poder operar la planta de confites.

- **Patente Comercial**

Se debe solicitar en las oficinas de la Municipalidad y presentar los siguientes documentos:

- Fotocopia Cédula de Identidad y/o RUT de la Sociedad.
- Si la solicitud corresponde a una Persona Jurídica, Fotocopia legalizada de la Escritura de Constitución de Sociedad.
- Protocolización del Extracto.
- Publicación en Diario Oficial.
- Inscripción en el Conservador de Bienes Raíces y/o Acta de sesión de Directorio del Nombramiento del Representante Legal (Sociedades Anónimas y por acciones).
- Fotocopia Declaración de Iniciación de Actividades del Servicio de Impuestos Internos.
- Fotocopia legalizada de Certificado de Dominio Vigente.
- Contrato de Arriendo.
- Declaración Simple de Capital Inicial, generalmente incluida en el Formulario.
- Croquis o plano de la distribución interna de la fábrica y/u oficinas.

Resumen costos de Permisos

- Autorización Sanitaria (0,5% capital inicial): **\$10.000.-**
- Patente Comercial (0,5% capital inicial): **\$10.000.-**
- Total Costos Permisos: **\$20.000.-**

e) Derechos de Marca

Se debe consultar en el Departamento de Propiedad Industrial (DPI) la existencia de la Marca: "CALUVAS" o algo muy similar.

- Inscripción: Se realiza de forma presencial en la DPI presentando:
 - Los formularios correspondientes
 - Fotocopia simple de la Constitución de la Sociedad y Protocolización
 - RUT
 - Si se registra algún logotipo, se deben adjuntar seis copias a color de este, de un tamaño máximo de 20 x 20 cm.
 - La inscripción demora aproximadamente 145 días y un costo alrededor de los \$ 21.000.-

f) Revisión e Inscripción de nombre o marca como "caluvas.cl"

La inscripción debe realizarse en www.nic.cl, el costo es de \$ 20.000 y un costo de renovación por el mismo valor cada dos años, tramite yan esta realizado.

7.3. Perfiles y descriptores de cargo

PERFIL DE COMPETENCIAS	
I. INFORMACIÓN GENERAL	
Título del Puesto:	JEFE DE OPERACIONES
Área a la que reporta:	GERENCIA GENERAL
Reporta a: (puesto)	GERENTE GENERAL
Total de personas supervisadas directa e indirectamente:	2
Código:	JOP-01
Fecha de actualización:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO	
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL
Liderazgo	A
Optimización de procesos	A
Pensamiento estratégico	A
Dirección de equipos de trabajo	A
Proactividad	A
Toma de decisiones	A
NIVELES DE DOMINIO DE COMPETENCIAS	
A: Desempeño Superior: Supera continuamente las expectativas para este factor. B: Desempeño Bueno: Por arriba de las expectativas. C: Desempeño Mínimo: Cumple con los requerimientos. D: Desempeño Insuficiente: Muy Por debajo de las expectativas, o factor inexistente.	
Elaboró:	Aprobó:

Fuente: Elaboración propia.

I. INFORMACIÓN GENERAL	
Título del Puesto:	JEFE COMERCIAL
Área a la que reporta:	GERENCIA GENERAL
Reporta a: (puesto)	GERENTE GENERAL
Total de personas supervisadas directa e indirectamente:	0
Código:	JCOM-01
Fecha de actualización:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Encargado de planificar y dirigir los planes de ventas de productos para alcanzar los objetivos planificados	
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO	
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL
Liderazgo	A
Comunicación efectiva	A
Dirección de equipos de trabajo	A
Visión estratégica	A
Manejo de conflictos	A
Orientación al cliente	A
NIVELES DE DOMINIO DE COMPETENCIAS	
A: Desempeño Superior: Supera continuamente las expectativas para este factor. B: Desempeño Bueno: Por arriba de las expectativas. C: Desempeño Mínimo: Cumple con los requerimientos. D: Desempeño Insuficiente: Muy Por debajo de las expectativas, o factor inexistente.	
Elaboró:	Aprobó:

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL DE COMPETENCIAS	
I. INFORMACIÓN GENERAL	
Título del Puesto:	JEFE DE LOGÍSTICA
Área a la que reporta:	GERENCIA GENERAL
Reporta a: (puesto)	GERENTE GENERAL
Total de personas supervisadas directa e indirectamente:	2
Código:	JLOG-01
Fecha de actualización:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Encargado de gestionar el traslado, almacenamiento, la logística de distribución y la organización de los productos y materiales a lo largo de toda la cadena de suministro, asegurando el abastecimiento continuo	
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO	
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL
Liderazgo	A
Optimización de procesos	A
Pensamiento estratégico	A
Dirección de equipos de trabajo	A
Orientación al cliente	A
Toma de decisiones	A
NIVELES DE DOMINIO DE COMPETENCIAS	
A: Desempeño Superior: Supera continuamente las expectativas para este factor. B: Desempeño Bueno: Por arriba de las expectativas. C: Desempeño Mínimo: Cumple con los requerimientos. D: Desempeño Insuficiente: Muy Por debajo de las expectativas, o factor inexistente.	
Elaboró:	Aprobó:

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL DE COMPETENCIAS	
I. INFORMACIÓN GENERAL	
Título del Puesto:	GERENTE GENERAL
Área a la que reporta:	-
Reporta a: (puesto)	-
Total de personas supervisadas directa e indirectamente:	5
Código:	GG-01
Fecha de actualización:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Encargado de planificar, dirigir y coordinar las actividades de gestión de los recursos humanos de la organización.	
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO	
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL
Planificación Estratégica	A
Comunicación efectiva	A
Liderazgo	A
Visión de Negocios	A
Orientación a resultados	A
NIVELES DE DOMINIO DE COMPETENCIAS	
A: Desempeño Superior: Supera continuamente las expectativas para este factor. B: Desempeño Bueno: Por arriba de las expectativas. C: Desempeño Mínimo: Cumple con los requerimientos. D: Desempeño Insuficiente: Muy Por debajo de las expectativas, o factor inexistente.	
Elaboró:	Aprobó:

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL DE COMPETENCIAS	
I. INFORMACIÓN GENERAL	
Título del Puesto:	JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
Área a la que reporta:	GERENCIA GENERAL
Reporta a: (puesto)	GERENTE GENERAL
Total de personas supervisadas directa e indirectamente:	0
Código:	JAF-01
Fecha de actualización:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO	
Encargado de dirigir el área de administración, finanzas y RRHH de la empresa	
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO	
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL
Liderazgo	A
Comunicación efectiva	A
Capacidad de análisis	A
Visión estratégica	A
Habilidad de control	A
NIVELES DE DOMINIO DE COMPETENCIAS	
A: Desempeño Superior: Supera continuamente las expectativas para este factor. B: Desempeño Bueno: Por arriba de las expectativas. C: Desempeño Mínimo: Cumple con los requerimientos. D: Desempeño Insuficiente: Muy Por debajo de las expectativas, o factor inexistente.	
Elaboró:	Revisó:
Aprobó:	

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPTOR DE CARGO											
FECHA: _____											
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO											
DENOMINACIÓN:	GERENTE GENERAL	CÓDIGO:	GG-01								
NIVEL:	ALTO										
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL										
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO											
Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además, gestiona y controla los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.											
3. REQUISITOS MÍNIMOS											
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero Comercial o Civil											
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: 5 años gerenciando organizaciones											
3.3 FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: · Especialización en gestión de Administrativa · Manejo de Office avanzado. Nivel de Inglés avanzado.											
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES											
FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO								
Realizar la administración global de las actividades de la empresa, buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero		d	d-c								
Responsable de la Planificación Estratégica de la compañía		o	d-c								
Gestión financiera estratégica		m	a-d-c								
Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados		m	e-a								
Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control		m	c								
Controlar los costos y la rentabilidad de la empresa		m	c								
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	<table border="1"> <tr> <td>Ejecución (e)</td> <td>Análisis (a)</td> <td>Dirección (d)</td> <td>Control (c)</td> </tr> <tr> <td>Ocasional (o)</td> <td>Diaria (d)</td> <td>Mensual (m)</td> <td>Trimestral (t)</td> </tr> </table>	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)	
Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)								
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)								
5. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS											
TAREAS		PERIODICIDAD	TIPO								
Ejercer la representación legal de la empresa		o	e								
Revisar el estado de los gastos fijos de la empresa, corrigiendo desviaciones		m	a-d								
Definir los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa		m	c								
Participar en la elaboración de reportes financieros		m	d								
Alinear las prácticas y políticas de la empresa		o	d								
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	<table border="1"> <tr> <td>Ejecución (e)</td> <td>Análisis (a)</td> <td>Dirección (d)</td> <td>Control (c)</td> </tr> <tr> <td>Ocasional (o)</td> <td>Diaria (d)</td> <td>Mensual (m)</td> <td>Trimestral (t)</td> </tr> </table>	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)	
Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)								
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)								
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL									
		ALTO	MEDIO								
a. Bienes y valores ¿cuáles? Cara visible de la organización, ética profesional		x									
b. Información ¿cuál? información estratégica confidencial de la empresa, de estados financieros		x									
c. Procesos Estratégicos: Planificación Estratégica de la organización		x									
d. Dirección y coordinación ¿de qué nivel jerárquico? Gerencia General nivel alto		x									

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPTOR DE CARGO			
FECHA: _____			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		CÓDIGO: JAF-01
NIVEL:	ALTO		
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL		
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Encargado de planificar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión de las personas, la utilización de los recursos financieros, físicos y tecnológicos, con el propósito de cumplir con los objetivos estratégicos.			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero Comercial, en Administración, Contador Auditor			
EXPERIENCIA LABORAL: 3 años a cargo de la misma área			
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: · Especialización en gestión de Administrativa · RRHH · Manejo de Office avanzado. Nivel de inglés básico			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO
Realizar la administración global de los recursos de la empresa		d	e
Responsable elaborar los distintos estados financieros de la empresa		m	e
Definir la política de administración, finanzas y RRHH		o	e-c
Administrar los gastos y corregir desviaciones de acuerdo al presupuesto anual establecido		m	e-c
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e) Ocasional (o)	Análisis (a) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)
5. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS			
TAREAS		PERIODICIDAD	TIPO
Elaborar reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados		m	e
Elaborar procedimientos de administración, finanzas y RRHH		o	e
Autorizar los distintos gastos que soliciten las áreas		d	e
Llevar la contabilidad de la empresa, registrando todos los hechos económicos		d	e
Realizar pago de remuneraciones, reclutamiento y selección		m	e
Realizar tareas asociadas al pago de IVA y declaraciones ante el SII		m	e
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e) Ocasional (o)	Análisis (a) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL	
		ALTO	MEDIO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) Ética profesional, confidencialidad.	x		
b. Información (¿cuál?) Información confidencial de todos los trabajadores de la organización, remuneraciones, beneficios etc.	x		
c. Procesos Estratégicos: Administración, Contabilidad, Remuneraciones, Reclutamiento y Selección	x		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Jefatura nivel alto	x		

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPTOR DE CARGO			
FECHA: _____			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	JEFE DE OPERACIONES	CÓDIGO:	JOP-01
NIVEL:	ALTO		
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL		
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Encargado de planificar y dirigir los recursos de la empresa para conseguir los objetivos definidos en la planificación estratégica			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero Civil, Industrial			
EXPERIENCIA LABORAL: 4 años a cargo de la misma área			
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: · Especialización en gestión de Administrativa u Operaciones · Manejo de Office avanzado. Nivel de Inglés medio.			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO
Desarrollar estrategias para la optimización de los procesos		d	e
Velar por la viabilidad de los procesos		d	e
Analizar los procesos de las distintas áreas, buscando mejoras		m	e-a
Gestionar la logística interna		d	e
Revisar los procesos internos, para cumplir con los estándares exigidos por nuestros clientes		d	e-a
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e) Ocasional (o)	Análisis (a) Diaria (d)
		Dirección (d) Mensual (m)	Control (c) Trimestral (t)
5. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS			
TAREAS		PERIODICIDAD	TIPO
Reunirse periódicamente con las distintas áreas y analizar los procesos críticos		m	d-c
Diseñar y actualizar periódicamente el Balanced Scorecard		t	e-a
Evaluar el desempeño de los colaboradores		o	c
Dar seguimiento al cumplimiento de las metas de las diferentes áreas de la empresa		m	c
Garantizar el cumplimiento de las leyes locales e internacionales		d	c
Supervisar la implementación de soluciones tecnológicas en toda la empresa		o	e-a
Evaluar el riesgo y liderar los esfuerzos de aseguramiento de la calidad		d	c
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e) Ocasional (o)	Análisis (a) Diaria (d)
		Dirección (d) Mensual (m)	Control (c) Trimestral (t)
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL	
		ALTO	MEDIO BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) Ética profesional, confidencialidad.	x		
b. Información (¿cuál?) información estratégica confidencial de la empresa, de procesos críticos	x		
c. Procesos Estratégicos: Procesos de cada área, su relación entre si, y cumplimiento de la planificación estratégica	x		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?) Jefatura nivel alto	x		

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPTOR DE CARGO			
FECHA: _____			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	JEFE COMERCIAL	CÓDIGO:	JCOM-01
NIVEL:	ALTO		
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL		
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Identificar y desarrollar mercados para los productos que comercializa la empresa, identificar segmentos, canales de distribución y de comunicación adecuados para posicionar los productos de la empresa.			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Marketing			
EXPERIENCIA LABORAL: 4 años a cargo de la misma área			
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: - Especialización en ventas y marketing - Manejo de Office avanzado. Nivel de Inglés avanzado.			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO
Definir y dirigir la estrategia comercial		t	d
Analizar e investigar mercados		o	e-a
Analizar y desarrollar productos		e	e-a
Generar estrategia y plan de marketing para los productos		o	e-c
Planificar y dirigir las estrategias y políticas de pricing con atención y foco en margen		o	e-c
Definir estrategia comunicacional		o	e
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e) Ocasional (o)	Análisis (a) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)
5. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS			
TAREAS		PERIODICIDAD	TIPO
Realizar benchmarking del rubro, con el fin de estudiar a la competencia y desarrollar estrategias que permitan una mayor competencia dentro del sector		t	e-a
Realizar los reportes y ventas de resultados mensuales y anuales		m	e
Ampliar y reforzar los canales de ventas		d	e
Desarrollar acciones comerciales de refuerzo para el cumplimiento de objetivos mensuales y anuales, tales como eventos, reuniones, y otros, con clientes internos y externos		m	e
Realizar reportes ocasionales sobre tendencias y técnicas de ventas para identificar oportunidades de crecimiento		t	e
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e) Ocasional (o)	Análisis (a) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL	
		ALTO	MEDIO
a. Bienes y valores ¿cuáles? Ética profesional, confidencialidad.	x		
b. Información ¿cuál? información estratégica confidencial de la empresa, cartera de clientes, desarrollo de productos	x		
c. Procesos Estratégicos: Plan de ventas y marketing de la empresa	x		
d. Dirección y coordinación ¿de qué nivel jerárquico? Jefatura nivel alto	x		

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPTOR DE CARGO											
FECHA: _____											
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO											
DENOMINACIÓN:	JEFE DE LOGÍSTICA	CÓDIGO:	JLOG-01								
NIVEL:	ALTO										
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL										
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO											
Encargado de gestionar el traslado, almacenamiento, la logística de distribución y la organización de los productos y materiales a lo largo de toda la cadena de suministro, asegurando el abastecimiento continuo											
3. REQUISITOS MÍNIMOS											
FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero Civil, Industrial, Logística (ideal)											
EXPERIENCIA LABORAL: 3 años a cargo de la misma área											
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: · Especialización en logística · Manejo de Office avanzado. Nivel de Inglés medio.											
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES											
FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO								
Responsable del control de stock de materias primas y productos terminados		d	e-c								
Responsable de adquisiciones		d	e-c								
Responsable de la cadena de distribución		d	e-c								
Implementar nueva tecnología para eficientar el proceso logístico		m	e-a								
Optimizar rendimientos operacionales		d	c								
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	<table border="1"> <tr> <td>Ejecución (e)</td> <td>Análisis (a)</td> <td>Dirección (d)</td> <td>Control (c)</td> </tr> <tr> <td>Ocasional (o)</td> <td>Diaria (d)</td> <td>Mensual (m)</td> <td>Trimestral (t)</td> </tr> </table>		Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)								
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)								
5. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS											
TAREAS		PERIODICIDAD	TIPO								
Selección de proveedores y compras		m	m								
Controlar el stock de MP y PT		d	e-c								
Supervisión de la preparación de pedidos		d	e-c								
Gestionar la distribución de pedidos		d	e-c								
Gestionar reclamos de clientes		d	e								
Elaborar reportes mensuales con indicadores clave del área		d	e								
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	<table border="1"> <tr> <td>Ejecución (e)</td> <td>Análisis (a)</td> <td>Dirección (d)</td> <td>Control (c)</td> </tr> <tr> <td>Ocasional (o)</td> <td>Diaria (d)</td> <td>Mensual (m)</td> <td>Trimestral (t)</td> </tr> </table>		Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)								
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)								
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL									
		ALTO	MEDIO								
a. Bienes y valores ¿cuáles? Ética profesional, confidencialidad.		x									
b. Información ¿cuál? información estratégica confidencial de la empresa, de procesos logísticos		x									
c. Procesos Estratégicos: Logística de la empresa, distribución		x									
d. Dirección y coordinación ¿de qué nivel jerárquico? Jefatura nivel alto		x									

Fuente: Elaboración propia

7.4. Políticas de la empresa

7.4.1. Reclutamiento

1. Fuentes de reclutamiento: en nuestro caso, la fuente de reclutamiento es interna, ya que las personas que cumplirán las funciones de jefatura, son conocidos del dueño. Posteriormente, y conforme crezca la empresa, se puede considerar la fuente externa.
2. Medios de reclutamiento: contactos de la zona

6.4.2. Pre-selección y selección

En nuestro caso, inicialmente, se realizarán entrevistas directamente con el Gerente General.

6.4.3. Política de remuneraciones

Nuestra política de remuneraciones considera los siguientes conceptos de pago:

Sueldo base

El sueldo base, será reajustado cada diciembre, de acuerdo a la variación que experimente el IPC en el mes noviembre (acumulado anual).

Sobre los sueldos base confirmado de la manera anteriormente señalada, se aplicará un reajuste del 3 % anual.

Retribución variable

El componente variable estará compuesto por:

- a) Comisión por ventas: la remuneración mensual de los vendedores tendrá un componente variable de un 60%.
- b) Bono de productividad: se asignará un bono de productividad a los operarios de producción y logística, que corresponderá a un 5% del sueldo base.

7.5. Presupuesto de RRHH

El siguiente presupuesto de Recursos Humanos, es considerando la totalidad de los cargos contemplados, ocupados. En el Balance de Personal, de la página 58, aparecen las cantidades de trabajadores por cargo.

Cargo	Sueldo Bruto Mensual \$	Sueldo Bruto Anual \$
Gerente General	\$1.800.000	\$21.600.000
Jefe de Administración y Finanzas	\$1.200.000	\$14.400.000
Jefe de Operaciones	\$1.020.000	\$12.240.000
Jefe de Logística	\$1.020.000	\$12.240.000
Administrativo de Administración	\$960.000	\$11.520.000
Vendedor	\$840.000	\$10.080.000
Operario de Logística	\$840.000	\$10.080.000
Operario de Producción	\$780.000	\$9.360.000
Total	\$8.460.000	\$101.520.000

Fuente: Elaboración propia.

8. Plan Financiero

8.1. Objetivos financiero

Los objetivos financieros específicos que queremos alcanzar como empresa, están dentro de los porcentajes de crecimiento de las ventas en nuestra modelación del negocio mediante las regresiones. En estas proyecciones, el crecimiento anual estimado, de acuerdo a una demanda estimada, es en promedio un 13% anual.

8.2. Proyección de ingresos y fabricación respecto a la proyección de ventas

A continuación, se ofrece una proyección de fabricación en correlación con las ventas proyectadas para un período de 10 años. Esta proyección proporciona un desglose detallado que incluye:

- El total de proyección de ventas anuales.
- El número total de unidades (*sachet* 200gr) vendidas anualmente.
- Los kilogramos totales de CALUVAS vendidos anualmente.
- La cantidad de kilogramos de CALUVAS producidas, transformados en materia prima.

Además, se presentan datos relacionados con los procesos de producción. Esta información ofrece una visión completa de la relación entre las ventas y la producción a lo largo del período de 10 años.

Proyección de la producción de acuerdo a la estimación de demanda					
Año	Unid. Vendidas (200gr c/u)	Precio de venta (NETO)	Ingresos proyectados	Kilos totales vendidos	Kg de CALUVAS producidas, transformadas a materia prima
2024	43.255	3.500	\$151.391.123	8.651	12.669
2025	63.310	3.500	\$221.585.879	12.662	18.544
2026	73.481	3.500	\$257.183.201	14.696	21.523
2027	97.273	3.500	\$340.454.143	19.455	28.491
2028	111.121	3.500	\$388.922.786	22.224	32.548
2029	137.014	3.500	\$479.549.185	27.403	40.132
2030	154.429	3.500	\$540.500.191	30.886	45.233
2031	173.033	3.500	\$605.615.439	34.607	50.682
2032	192.833	3.500	\$674.915.189	38.567	56.481
2033	213.834	3.500	\$748.419.704	42.767	62.633

Fuente: Elaboración propia.

Con la tabla anterior se ha realizado el enlace de acuerdo a la proyección de venta, la cantidad necesaria a producir por año.

8.3. Costos fijos y variables

8.3.1. Costos fijos

Los costos fijos asociados al proyecto CALUVAS se determinan como sigue en la siguiente tabla. Principalmente los costos fijos son sueldos, arriendos, y gastos generales de administración y ventas.

Gastos fijos de administración y ventas										
Ítem	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033
Remuneraciones y leyes sociales	\$72.720.000	\$72.720.000	\$84.960.000	\$105.120.000	\$105.120.000	\$116.640.000	\$116.640.000	\$116.640.000	\$126.000.000	\$140.400.000
Arriendo (UF24)	\$10.512.000	\$10.512.000	\$10.512.000	\$10.512.000	\$10.512.000	\$10.512.000	\$10.512.000	\$10.512.000	\$10.512.000	\$10.512.000
Internet y telefonía	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000
Derechos varios	\$120.000	\$150.000	\$160.000	\$170.000	\$180.000	\$190.000	\$200.000	\$210.000	\$220.000	\$230.000
Marketing	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
Total	\$88.402.000	\$88.432.000	\$100.682.000	\$120.852.000	\$120.862.000	\$132.392.000	\$132.402.000	\$132.412.000	\$141.782.000	\$156.192.000

Fuente: Elaboración propia.

8.3.2. Costos variables

Los costos variables asociados al proyecto CALUVAS se determina como se detalla en la siguiente tabla.

Gastos variables										
Ítem	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033
Costo materias primas	\$29.999.008	\$43.908.496	\$50.962.307	\$67.462.915	\$77.067.251	\$95.025.384	\$107.103.171	\$120.006.126	\$133.738.263	\$148.303.599
Incentivos por venta (2,5% del total)	\$4.503.886	\$6.592.180	\$7.651.200	\$10.128.511	\$11.570.453	\$14.266.588	\$16.079.881	\$18.017.059	\$20.078.727	\$22.265.486
Variable por marketing (1,5%)	\$913.342	\$2.270.867	\$3.323.788	\$3.857.748	\$5.106.812	\$5.833.842	\$7.193.238	\$8.107.503	\$9.084.232	\$10.123.728
Energía artefactos y maquinarias	\$540.288	\$579.611	\$599.553	\$646.201	\$673.352	\$724.121	\$758.265	\$794.742	\$833.564	\$874.741
Total	\$35.956.524	\$53.351.154	\$62.536.848	\$82.095.374	\$94.417.868	\$115.849.935	\$131.134.555	\$146.925.430	\$163.734.786	\$181.567.554

Fuente: Elaboración propia.

Los costos variables más significativos están relacionados con las materias primas, representando el 95% del total de costos variables.

El costo variable de incentivos por ventas se calcula como el 2,5% del total de las ventas. Al basarse en el total de ventas en lugar de las ventas netas, se fomenta la emisión de documentos tributarios, para cumplir con las regulaciones legales y reflejar los ingresos en los balances. Esta medida nos permite presentar documentación sólida ante las entidades financieras.

Tarifas AT2 y AT3 Chilquinta			
Administración del Servicio	Unidad	Costo	
Cargo fijo mensual AT3	\$/mes	\$1.758	
Transporte de electricidad	Unidad	Costo	
Cargo por uso del sistema de transmisión	\$/kWh	\$10	
Cargo por servicio público base	\$/kWh	\$3	
Cargo por ley 21472	\$/kWh	\$3	
Cargo por servicio público por fondo de estabilización de tarifas / Superior a 5.000 kWh	\$/kWh	\$4	Total variable
Cargo por energía	\$/kWh	\$90	\$108
Cargo por potencia contratada presente en punta o demanda máxima de potencia leída presente en punta	\$/KW/mes	\$15	
Cargo por potencia contratada parcialmente presente en punta o demanda máxima de potencia leída parcialmente presente en punta	\$/KW/mes	\$11	

Anexo: Tabla referencial precios de la energía en San Felipe, Región de Valparaíso.

Fuente: Chilquinta S.A.

8.3.3. Proyección de las ventas mensuales

Basándonos en nuestra proyección inicial de la distribución de las ventas mensuales, la cual se apoya en los datos recopilados hasta la fecha, y considerando la proyección para los meses restantes de este año 2023, hemos delineado la siguiente distribución de ventas mensuales para toda la proyección de los análisis financieros. La tabla que se presenta a continuación corresponde al año 2024, pero asumiremos que esta distribución mensual se mantendrá constante a lo largo de los cinco años de evaluación.

Distribución de ventas mensuales		
Mes	Venta CLP	%
ene-24	\$8.319.246	5%
feb-24	\$9.076.333	6%
mar-24	\$9.494.035	6%
abr-24	\$11.861.018	8%
may-24	\$12.417.955	8%
jun-24	\$13.331.679	9%
jul-24	\$14.271.511	9%
ago-24	\$14.419.447	10%
sept-24	\$14.201.894	9%
oct-24	\$14.727.851	10%
nov-24	\$14.717.697	10%
dic-24	\$14.552.458	10%
Total 2024:	\$151.391.123	

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, hemos incluido nuevamente la proyección de los ingresos anuales derivados de nuestros análisis de estimación de la demanda y nuestras previsiones de ventas anuales previamente establecidas. La siguiente tabla presenta un resumen de los resultados finales de nuestra proyección de demanda y ventas a cinco años.

Proyección de ventas a 10 años	
Año	Venta anual más IVA
2024	\$ 151.391.123
2025	\$ 221.585.879
2026	\$ 257.183.201
2027	\$ 340.454.143
2028	\$ 388.922.786
2029	\$ 479.549.185
2030	\$ 540.500.191
2031	\$ 605.615.439
2032	\$ 674.915.189
2033	\$ 748.419.704

Fuente: Elaboración propia

8.3.4. Proyección de los ingresos mensuales por concepto de cuentas por cobrar

La estrategia de recuperación de ventas implementada por CALUVAS, basada en la experiencia acumulada hasta la fecha, se caracteriza por establecer plazos de pago para los clientes de la siguiente manera: un 10% al contado, un 60% a 30 días y un 30% a 60 días.

Estos parámetros nos permiten realizar una proyección de los ingresos mensuales en función de los plazos de pago, lo cual es fundamental para determinar el capital de trabajo necesario para el año 2024 en relación al crédito otorgado a los clientes.

Proyección de ingresos mensuales enero a junio 2024							
Periodo		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
Recuperación de pago		\$8.319.246	\$9.076.333	\$9.494.035	\$11.861.018	\$12.417.955	\$13.331.679
Contado	10%	\$831.925	\$907.633	\$949.404	\$1.186.102	\$1.241.795	\$1.333.168
30 días	60%		\$4.991.548	\$5.445.800	\$5.696.421	\$7.116.611	\$7.450.773
60 días	30%			\$2.495.774	\$2.722.900	\$2.848.211	\$3.558.305
Proyección mensual		\$831.925	\$5.899.181	\$8.890.977	\$9.605.423	\$11.206.617	\$12.342.246

Proyección de ingresos mensuales julio a diciembre 2024							
Periodo		julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Recuperación de pago		\$14.271.511	\$14.419.447	\$14.201.894	\$14.727.851	\$14.717.697	\$14.552.458
Contado	10%	\$1.427.151	\$1.441.945	\$1.420.189	\$1.472.785	\$1.471.770	\$1.455.246
30 días	60%	\$7.999.008	\$8.562.906	\$8.651.668	\$8.521.136	\$8.836.711	\$8.830.618
60 días	30%	\$3.725.386	\$3.999.504	\$4.281.453	\$4.325.834	\$4.260.568	\$4.418.355
Proyección mensual		\$13.151.545	\$14.004.355	\$14.353.311	\$14.319.755	\$14.569.048	\$14.704.219

Fuente: Elaboración propia.

8.3.5. Programa de producción de acuerdo al pronóstico de las ventas

Con la proyección de la distribución de las ventas mostrada en la tabla del punto 8.3.3. calcularemos nuestra necesidad de materias primas, requerimiento de producción y así poder determinar el capital de trabajo necesario para el primer año de la evaluación.

Como política adoptada por la empresa se determina que debemos asegurar un stock final de cada mes respecto a la proyección de venta del mes siguiente, este stock se basa en un porcentaje de inventario final. Este porcentaje tiene que ser al menos el 57% de la estimación de venta del mes siguiente.

Proyección de producción mensual año 2024 (enero a junio)								
Periodo		diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
Ventas (kilos)			475	519	543	678	710	762
Inv. Final	57%	296	309	386	404	434	465	305
Inv. Inicial		271	296	309	386	404	434	285
Programa producción		605	567	532	620	696	739	792
Cantidad de MT entrada a proceso:			830	779	907	1019	1083	1161
Costo materia prima:			\$1.964.808	\$1.845.706	\$2.148.644	\$2.413.233	\$2.563.892	\$2.747.900

Proyección de producción mensual año 2024 (agosto a diciembre)								
Periodo		julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero
Ventas (kilos)		816	824	812	842	841	832	633
Inv. Final	57%	470	463	480	479	474	361	433
Inv. Inicial		465	470	463	480	479	474	361
Programa producción		820	817	829	841	836	718	705
Cantidad de MT entrada a proceso:		1201	1196	1214	1232	1224	1052	1033
Costo materia prima:		\$2.844.690	\$2.832.723	\$2.873.592	\$2.917.260	\$2.897.731	\$2.491.160	\$2.445.404

Fuente: Elaboración propia.

Ahora podemos proyectar el estado de egresos mensuales que se muestra en la tabla del próximo punto.

8.3.6. Proyección de egresos mensuales

Proyección de egresos mensuales año 2024												
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
MP directa	\$1.964.808	\$1.845.706	\$2.148.644	\$2.413.233	\$2.563.892	\$2.747.900	\$2.844.690	\$2.832.723	\$2.873.592	\$2.917.260	\$2.897.731	\$2.491.160
Comisiones	\$247.498	\$270.021	\$282.448	\$352.865	\$369.434	\$396.617	\$424.577	\$428.979	\$422.506	\$438.154	\$437.851	\$432.936
Remuneraciones y leyes sociales	\$6.060.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000
Arriendo (UF24)	\$876.000	\$876.000	\$876.000	\$876.000	\$876.000	\$876.000	\$876.000	\$876.000	\$876.000	\$876.000	\$876.000	\$876.000
Internet y telefonía	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167
Derechos varios	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000
Marketing	\$416.667	\$416.667	\$416.667	\$416.667	\$416.667	\$416.667	\$416.667	\$416.667	\$416.667	\$416.667	\$416.667	\$416.667
Energía	\$45.024	\$45.024	\$45.024	\$45.024	\$45.024	\$45.024	\$45.024	\$45.024	\$45.024	\$45.024	\$45.024	\$45.024
Transporte MP	\$74.681	\$70.154	\$81.669	\$91.726	\$97.452	\$104.446	\$108.125	\$107.670	\$109.224	\$110.884	\$110.141	\$94.688
Proyección	\$9.698.845	\$7.737.738	\$8.064.618	\$8.409.682	\$8.582.636	\$8.800.822	\$8.929.250	\$8.921.229	\$8.957.179	\$9.018.155	\$8.997.582	\$8.570.640

Fuente: Elaboración propia.

Con la información anterior, calcula el saldo de caja mensual y acumulado. Calcularemos el capital de trabajo por metodo de déficit acumulado maximo. Lo respresentamos en el siguiente punto.

8.3.7. Capital de trabajo

Capital de trabajo por déficit acumulado máximo												
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Ingreso Mensual	\$831.925	\$5.899.181	\$8.890.977	\$9.605.423	\$11.206.617	\$12.342.246	\$13.151.545	\$14.004.355	\$14.353.311	\$14.319.755	\$14.569.048	\$14.704.219
Egreso mensual	-\$9.698.845	-\$7.737.738	-\$8.064.618	-\$8.409.682	-\$8.582.636	-\$8.800.822	-\$8.929.250	-\$8.921.229	-\$8.957.179	-\$9.018.155	-\$8.997.582	-\$8.570.640
Saldo Mensual	-\$8.866.920	-\$1.838.557	\$826.359	\$1.195.741	\$2.623.981	\$3.541.424	\$4.222.295	\$5.083.126	\$5.396.132	\$5.301.601	\$5.571.467	\$6.133.579
Saldo Acumulado	-\$8.866.920	-\$10.705.477	-\$9.879.119	-\$8.683.377	-\$6.059.396	-\$2.517.972	\$1.704.323	\$6.787.450	\$12.183.581	\$17.485.182	\$23.056.648	\$29.190.227
Máximo déficit:	-\$10.705.477											
Capital de trabajo necesario:	\$13.500.000											

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo del capital de trabajo para el primer año, revela un déficit máximo de **- \$10.705.477**, el que se presenta durante el mes de febrero. Este dato es crucial para la gestión financiera de la empresa, ya que nos proporciona la información necesaria para evaluar la cantidad optima de capital de trabajo que debemos tener para operar.

De acuerdo con este cálculo, se toma la decisión de que la necesidad de capital de trabajo necesaria es de **\$13.500.000** aproximadamente un 26% más como factor de seguridad.

8.3.8. Inversión inicial

Activo Fijo		Insumos		Gastos Varios	
Ítem	Valor	Ítem	Valor	Ítem	Valor
Equipos	\$87.640.950	Materia prima	\$1.122.351	Marketing	\$416.667
Camioneta	\$20.540.000			Derechos varios	\$120.000
Computadores	\$1.500.000				
Muebles de oficina	\$1.200.000				
Total	\$110.880.950	Total	\$1.122.351	Total	\$536.667

Total	\$112.539.968
--------------	----------------------

La inversión inicial del proyecto requiere un monto de **\$112.539.968.-**

8.3.9. Flujo puro del proyecto

	Flujo de caja del proyecto										
	Año 0	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033
Ingresos		\$151.391.123	\$221.585.879	\$257.183.201	\$340.454.143	\$388.922.786	\$479.549.185	\$540.500.191	\$605.615.439	\$674.915.189	\$748.419.704
Venta Báscula de plataforma											\$200.000
Venta Moledora de alimentos									\$200.000		
Venta Mezcladora									\$250.000		
Venta Bomba de vacío							\$1.200.000				
Venta Camioneta reparto								\$11.000.000			
Venta Computadores						\$300.000					\$300.000
Costos variables		-\$35.956.524	-\$53.351.154	-\$62.536.848	-\$82.095.374	-\$94.417.868	-\$115.849.935	-\$131.134.555	-\$146.925.430	-\$163.734.786	-\$181.567.554
Sueldos		-\$72.720.000	-\$72.720.000	-\$84.960.000	-\$105.120.000	-\$105.120.000	-\$116.640.000	-\$116.640.000	-\$116.640.000	-\$126.000.000	-\$140.400.000
GAV		-\$15.682.000	-\$15.712.000	-\$15.722.000	-\$15.732.000	-\$15.742.000	-\$15.752.000	-\$15.762.000	-\$15.772.000	-\$15.782.000	-\$15.792.000
Depreciacion Báscula de plataforma		-\$228.333	-\$228.333	-\$228.333							
Depreciacion Moledora de alimentos		-\$173.000	-\$173.000	-\$173.000	-\$173.000	-\$173.000				-\$173.000	-\$173.000
Depreciacion Mezcladora		-\$217.000	-\$217.000	-\$217.000	-\$217.000	-\$217.000				-\$217.000	-\$217.000
Depreciacion Cocedor		-\$4.609.440	-\$4.609.440	-\$4.609.440	-\$4.609.440	-\$4.609.440					
Depreciacion Bomba de vacío		-\$606.250	-\$606.250	-\$606.250	-\$606.250	-\$606.250		-\$606.250	-\$606.250	-\$606.250	-\$606.250
Depreciacion Envolvedora		-\$11.785.500	-\$11.785.500	-\$11.785.500	-\$11.785.500	-\$11.785.500					
Depreciacion Camioneta reparto		-\$10.270.000	-\$10.270.000					-\$10.270.000	-\$10.270.000		
Depreciacion Computadores		-\$750.000	-\$750.000				-\$750.000	-\$750.000			
Depreciacion Conjunto oficina		-\$600.000	-\$600.000								
Valor libro Báscula de plataforma											
Valor libro Moledora de alimentos									-\$519.000		
Valor libro Mezcladora									-\$651.000		
Valor libro Bomba de vacío							-\$606.250				
Valor libro Camioneta reparto											
Valor libro Computadores						-\$1.500.000					-\$1.500.000
Utilidad		-\$2.206.924	\$48.356.278	\$76.344.831	\$120.115.579	\$155.051.728	\$231.151.000	\$276.337.386	\$314.681.758	\$368.402.154	\$408.663.900
Impuesto	-27%	\$0	-\$13.056.195	-\$20.613.104	-\$32.431.206	-\$41.863.967	-\$62.410.770	-\$74.611.094	-\$84.964.075	-\$99.468.582	-\$110.339.253
Utilidad neta		-\$2.206.924	\$35.300.083	\$55.731.726	\$87.684.373	\$113.187.761	\$168.740.230	\$201.726.292	\$229.717.684	\$268.933.572	\$298.324.647
Depreciacion Báscula de plataforma		\$228.333	\$228.333	\$228.333							
Depreciacion Moledora de alimentos		\$173.000	\$173.000	\$173.000	\$173.000	\$173.000				\$173.000	\$173.000
Depreciacion Mezcladora		\$217.000	\$217.000	\$217.000	\$217.000	\$217.000				\$217.000	\$217.000
Depreciacion Cocedor		\$4.609.440	\$4.609.440	\$4.609.440	\$4.609.440	\$4.609.440					
Depreciacion Bomba de vacío		\$606.250	\$606.250	\$606.250	\$606.250	\$606.250		\$606.250	\$606.250	\$606.250	\$606.250
Depreciacion Envolvedora		\$11.785.500	\$11.785.500	\$11.785.500	\$11.785.500	\$11.785.500					
Depreciacion Camioneta reparto		\$10.270.000	\$10.270.000					\$10.270.000	\$10.270.000		
Depreciacion Computadores		\$750.000	\$750.000				\$750.000	\$750.000			
Depreciacion Conjunto oficina		\$600.000	\$600.000								
Valor libro Báscula de plataforma											
Valor libro Moledora de alimentos									\$519.000		
Valor libro Mezcladora									\$651.000		
Valor libro Bomba de vacío							\$606.250				
Valor libro Camioneta reparto											
Valor libro Computadores											\$1.500.000
Compra Báscula de plataforma	-\$685.000										-\$685.000
Compra Moledora de alimentos	-\$865.000								-\$865.000		
Compra Mezcladora	-\$1.085.000								-\$1.085.000		
Compra Cocedor	-\$23.047.200										
Compra Bomba de vacío	-\$3.031.250						-\$3.031.250				
Compra Envolvedora	-\$58.927.500										
Compra Camioneta reparto	-\$20.540.000						-\$20.540.000				
Compra Computadores	-\$1.500.000					-\$1.500.000					-\$1.500.000
Compra Conjunto oficina	-\$1.200.000										
Capital de trabajo	-\$13.500.000										
Valor remanente contable											\$3.276.250
Flujo del proyecto	-\$124.380.950	\$27.032.599	\$64.539.606	\$73.351.250	\$105.075.563	\$129.078.951	\$146.525.230	\$213.352.542	\$239.813.934	\$269.929.822	\$301.912.147
Rentabilidad del proyecto puro											
TIR:		57,66%									
Tasa Exigida:		15,00%									
VAN:		\$493.717.447									

En el flujo puro, la TIR resultante es **57%**, con una tasa exigida de **15%**, obteniendo un VAN de **\$ 493.717.447**.

8.3.10. Flujo de caja del inversionista (Flujo financiado)

	Flujo de caja del inversionista										
	Año 0	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033
Ingresos		\$151.391.123	\$221.585.879	\$257.183.201	\$340.454.143	\$388.922.786	\$479.549.185	\$540.500.191	\$605.615.439	\$674.915.189	\$748.419.704
Venta Báscula de plataforma											\$200.000
Venta Moledora de alimentos									\$200.000		
Venta Mezcladora									\$250.000		
Venta Bomba de vacío							\$1.200.000				
Venta Camioneta reparto								\$11.000.000			
Venta Computadores						\$300.000					\$300.000
Costos variables		-\$35.956.524	-\$53.351.154	-\$62.536.848	-\$82.095.374	-\$94.417.868	-\$115.849.935	-\$131.134.555	-\$146.925.430	-\$163.734.786	-\$181.567.554
Sueldos		-\$72.720.000	-\$72.720.000	-\$84.960.000	-\$105.120.000	-\$105.120.000	-\$116.640.000	-\$116.640.000	-\$116.640.000	-\$126.000.000	-\$140.400.000
GAV		-\$15.682.000	-\$15.712.000	-\$15.722.000	-\$15.732.000	-\$15.742.000	-\$15.752.000	-\$15.762.000	-\$15.772.000	-\$15.782.000	-\$15.792.000
Intereses		-\$17.962.714	-\$17.128.457	-\$16.159.051	-\$15.032.601	-\$13.723.666	-\$12.202.684	-\$10.435.303	-\$8.381.606	-\$5.995.209	-\$3.222.217
Depreciacion Báscula de plataforma		-\$228.333	-\$228.333	-\$228.333							
Depreciacion Moledora de alimentos		-\$173.000	-\$173.000	-\$173.000	-\$173.000	-\$173.000				-\$173.000	-\$173.000
Depreciacion Mezcladora		-\$217.000	-\$217.000	-\$217.000	-\$217.000	-\$217.000				-\$217.000	-\$217.000
Depreciacion Cocedor		-\$4.609.440	-\$4.609.440	-\$4.609.440	-\$4.609.440	-\$4.609.440				\$0	\$0
Depreciacion Bomba de vacío		-\$606.250	-\$606.250	-\$606.250	-\$606.250	-\$606.250		-\$606.250	-\$606.250	-\$606.250	-\$606.250
Depreciacion Envolvedora		-\$11.785.500	-\$11.785.500	-\$11.785.500	-\$11.785.500	-\$11.785.500					
Depreciacion Camioneta reparto		-\$10.270.000	-\$10.270.000					-\$10.270.000	-\$10.270.000		
Depreciacion Computadores		-\$750.000	-\$750.000				-\$750.000	-\$750.000			
Depreciacion Conjunto oficina		-\$600.000	-\$600.000								
Valor libro Báscula de plataforma											
Valor libro Moledora de alimentos									-\$519.000		
Valor libro Mezcladora									-\$651.000		
Valor libro Bomba de vacío							-\$606.250				
Valor libro Camioneta reparto											
Valor libro Computadores						-\$1.500.000					-\$1.500.000
Utilidad		-\$20.169.638	\$13.265.106	\$60.185.779	\$105.082.978	\$141.328.062	\$218.948.316	\$265.902.084	\$306.300.153	\$362.406.944	\$405.441.683
Impuesto	27%		-\$3.581.579	-\$16.250.160	-\$28.372.404	-\$38.158.577	-\$59.116.045	-\$71.793.563	-\$82.701.041	-\$97.849.875	-\$109.469.255
Utilidad neta		-\$20.169.638	\$9.683.528	\$43.935.619	\$76.710.574	\$103.169.485	\$159.832.270	\$194.108.521	\$223.599.112	\$264.557.069	\$295.972.429
Depreciacion Báscula de plataforma		\$228.333	\$228.333	\$228.333							
Depreciacion Moledora de alimentos		\$173.000	\$173.000	\$173.000	\$173.000	\$173.000				\$173.000	\$173.000
Depreciacion Mezcladora		\$217.000	\$217.000	\$217.000	\$217.000	\$217.000				\$217.000	\$217.000
Depreciacion Cocedor		\$4.609.440	\$4.609.440	\$4.609.440	\$4.609.440	\$4.609.440					
Depreciacion Bomba de vacío		\$606.250	\$606.250	\$606.250	\$606.250	\$606.250		\$606.250	\$606.250	\$606.250	\$606.250
Depreciacion Envolvedora		\$11.785.500	\$11.785.500	\$11.785.500	\$11.785.500	\$11.785.500					
Depreciacion Camioneta reparto		\$10.270.000	\$10.270.000					\$10.270.000	\$10.270.000		
Depreciacion Computadores		\$750.000	\$750.000				\$750.000	\$750.000			
Depreciacion Conjunto oficina		\$600.000	\$600.000								
Valor libro Báscula de plataforma											
Valor libro Moledora de alimentos									\$519.000		
Valor libro Mezcladora									\$651.000		
Valor libro Bomba de vacío							\$606.250				
Valor libro Camioneta reparto											
Valor libro Computadores											\$1.500.000
Compra Báscula de plataforma	-\$685.000										-\$685.000
Compra Moledora de alimentos	-\$865.000								-\$865.000		
Compra Mezcladora	-\$1.085.000								-\$1.085.000		
Compra Cocedor	-\$23.047.200										
Compra Bomba de vacío	-\$3.031.250						-\$3.031.250				
Compra Envolvedora	-\$58.927.500										
Compra Camioneta reparto	-\$20.540.000						-\$20.540.000				
Compra Computadores	-\$1.500.000					-\$1.500.000					-\$1.500.000
Compra Conjunto oficina	-\$1.200.000										
Capital de trabajo	-\$13.500.000										
Prestamo	\$110.880.950										
Amortización		-\$5.149.732	-\$5.983.989	-\$6.953.395	-\$8.079.845	-\$9.388.779	-\$10.909.762	-\$12.677.143	-\$14.730.840	-\$17.117.237	-\$19.890.229
Valor remanente contable											\$3.276.250
Flujo inversionista neto	-\$13.500.000	\$3.920.153	\$32.939.062	\$54.601.748	\$86.021.919	\$109.671.895	\$126.707.509	\$193.057.628	\$218.964.521	\$248.436.083	\$279.669.700

8.3.11. Cálculo del VAN de la deuda

Cálculo del VAN de la deuda											
	Año 0	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033
Intereses		-\$17.962.714	-\$17.128.457	-\$16.159.051	-\$15.032.601	-\$13.723.666	-\$12.202.684	-\$10.435.303	-\$8.381.606	-\$5.995.209	-\$3.222.217
Resultado antes de impuestos		-\$17.962.714	-\$17.128.457	-\$16.159.051	-\$15.032.601	-\$13.723.666	-\$12.202.684	-\$10.435.303	-\$8.381.606	-\$5.995.209	-\$3.222.217
Ahorro de impuestos	-27%	\$4.849.933	\$4.624.683	\$4.362.944	\$4.058.802	\$3.705.390	\$3.294.725	\$2.817.532	\$2.263.033	\$1.618.707	\$869.999
Resultado después de impuestos		-\$13.112.781	-\$12.503.774	-\$11.796.107	-\$10.973.799	-\$10.018.276	-\$8.907.959	-\$7.617.771	-\$6.118.572	-\$4.376.503	-\$2.352.218
Amortización del capital		-\$5.149.732	-\$5.983.989	-\$6.953.395	-\$8.079.845	-\$9.388.779	-\$10.909.762	-\$12.677.143	-\$14.730.840	-\$17.117.237	-\$19.890.229
Préstamo	\$110.880.950										
Flujo neto	\$110.880.950	-\$18.262.513	-\$18.487.762	-\$18.749.502	-\$19.053.644	-\$19.407.056	-\$19.817.721	-\$20.294.914	-\$20.849.412	-\$21.493.739	-\$22.242.447

VAN de la deuda	\$17.972.042,09
-----------------	-----------------

Flujo ajustado	Año 0	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033
Flujo puro + Flujo de ahorro de impuestos	-\$124.380.950	\$31.882.532	\$69.164.289	\$77.714.193	\$109.134.365	\$132.784.341	\$149.819.954	\$216.170.074	\$242.076.967	\$271.548.529	\$302.782.146
TIR Ajustada	60%										

La TIR ajustada del flujo del inversionista, es de 60%.

8.3.12. Cálculo del periodo de recuperación de la inversión

En la siguiente tabla, se aprecia que la recuperación se produce el año 5, es decir, a partir del 2028.

Cálculo del periodo de recuperación de la inversión					
Periodo	Saldo Invertido	Flujo de caja	Rentabilidad exigida	Recuperación de la inversión	Recuperación acumulada
Año 2024	-\$124.380.950	\$27.032.599	\$18.657.143	\$8.375.456	\$8.375.456
Año 2025	-\$116.005.494	\$64.539.606	\$17.400.824	\$47.138.782	\$55.514.238
Año 2026	-\$68.866.712	\$73.351.250	\$10.330.007	\$63.021.243	\$118.535.481
Año 2027	-\$5.845.469	\$105.075.563	\$876.820	\$104.198.742	\$222.734.224
Año 2028	\$98.353.274	\$129.078.951	-\$14.752.991	\$143.831.942	\$366.566.166
Año 2029	\$242.185.216	\$146.525.230	-\$36.327.782	\$182.853.012	\$549.419.178
Año 2030	\$425.038.228	\$213.352.542	-\$63.755.734	\$277.108.276	\$826.527.455
Año 2031	\$702.146.505	\$239.813.934	-\$105.321.976	\$345.135.909	\$1.171.663.364
Año 2032	\$1.047.282.414	\$269.929.822	-\$157.092.362	\$427.022.184	\$1.598.685.548
Año 2033	\$1.474.304.598	\$301.912.147	-\$221.145.690	\$523.057.837	\$2.121.743.385

Fuente: Elaboración propia.

8.3.13. Tabla amortización de pago crédito

Se pedirá un crédito por \$ 110.880.950 a 10 años.

Crédito Comercial 10 años		Tabla de amortización de crédito a largo plazo				
Tasa interés anual:	16,2%	Vencimiento	Saldo Adeudado	Cuota	Interés	Amortización Deuda
Periodos Años:	10	Año 2024	\$110.880.950	\$23.112.446	\$17.962.714	\$5.149.732
Préstamo requerido:	\$110.880.950	Año 2025	\$105.731.218	\$23.112.446	\$17.128.457	\$5.983.989
Cuota	\$23.112.446	Año 2026	\$99.747.229	\$23.112.446	\$16.159.051	\$6.953.395
		Año 2027	\$92.793.835	\$23.112.446	\$15.032.601	\$8.079.845
		Año 2028	\$84.713.990	\$23.112.446	\$13.723.666	\$9.388.779
		Año 2029	\$75.325.211	\$23.112.446	\$12.202.684	\$10.909.762
		Año 2030	\$64.415.449	\$23.112.446	\$10.435.303	\$12.677.143
		Año 2031	\$51.738.306	\$23.112.446	\$8.381.606	\$14.730.840
		Año 2032	\$37.007.465	\$23.112.446	\$5.995.209	\$17.117.237
		Año 2033	\$19.890.229	\$23.112.446	\$3.222.217	\$19.890.229

Fuente: Elaboración propia.

8.3.14. Betas de la Industria

Se han utilizado tres betas diferentes, cada uno correspondiente a una categoría específica de la industria (Farming/Agriculture, Food Processing y Food Wholesalers). Estos betas se utilizan para calcular el costo de capital del proyecto y, por lo tanto, afectan los resultados del VAN.

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity	Standard deviation in operating income (last 10 years)	2019	2020	2021	2022	Average (2019-23)
Farming/Agriculture	39	1.14	33.87%	6.64%	0.91	2.33%	0.93	0.5890	54.43%	26.09%	0.50	0.63	0.68	0.85	0.72
Food Processing	92	0.92	28.86%	7.74%	0.75	1.87%	0.77	0.4866	34.23%	16.97%	0.61	0.70	0.53	0.63	0.65
Food Wholesalers	14	1.12	46.16%	11.94%	0.83	1.30%	0.85	0.4793	32.42%	25.63%	1.23	0.66	0.8	1.08	0.92

Fuente: Elaboración propia.

8.3.15. Betas de la compañía

En el flujo de caja financiado, también se muestran los resultados de los VAN correspondientes a cada beta utilizado. Cada beta tiene su propia tasa de descuento y, por lo tanto, produce un VAN diferente. Los resultados muestran que el VAN 1 es de 18.323 UF, el VAN 2 es de 21.127 UF y el VAN 3 es de 18.560 UF.

8.3.16. Promedio del CAPM

Se calcula el promedio del Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM) basado en los tres betas utilizados. El promedio de CAPM se sitúa en un 10.77%, lo que proporciona una referencia para la tasa de descuento utilizada en el análisis.

8.3.17. Análisis de sensibilidad (escenario optimista, realista, pesimista)

Se presenta una sensibilización de distintos escenarios en función de variables como las ventas proyectadas, el precio de venta de cada sachet de 200 gramos y la variación de los costos en materia prima. Estos escenarios reflejan cómo los cambios en estas variables pueden afectar los resultados del proyecto, incluyendo el VAN. Además de un tercer escenario donde se busca cuánto debería bajar el precio de venta para hacer el VAN cero, o negativo como en este caso.

<u>Resumen de los escenarios</u>				
<u>Celdas cambiantes:</u>	Valores actuales	Pesimista	Optimista	VAN negativo por disminución en precio de venta
Ingresos proyectadas 1° año:	\$151.391.123	\$128.682.455	\$174.099.792	\$86.941.759
Precio venta 1° año/sachet 200gr:	\$3.500	\$3.150	\$3.850	\$2.205
Costo/Kilo de MP a proceso:	\$2.368	\$2.960	\$1.894	\$2.368
<u>Celdas de resultado:</u>				
VAN con tasa del CAPM 10,77% :	\$640.135.444	\$366.311.713	\$896.139.021	-\$270.411

Fuente: Elaboración propia.

a. Escenario actual:

- Los ingresos proyectados para el primer año se estiman en \$151.391.123.
- El precio de venta proyectado \$3.500.
- El costo por kilo de materia prima es de \$2.368.

El VAN, calculado con una tasa del Modelo de valoración de activos de capital (CAPM) del 10,77%, es de \$640.135.444.

b. Escenario pesimista:

- Los ingresos proyectados para el primer año son inferiores a \$130.000.000.
- El precio de venta proyectado se reduce a \$3.150.
- El costo por kilo de la materia prima se incrementa más de \$2.900 por kilo.

Con el escenario anterior nuestro valor actual neto (VAN) a la misma tasa CAPM es \$366.311.713.

c. Escenario optimista:

- Los ingresos proyectados para el primer año son mayores a \$174.099.792.
- El precio de venta proyectado se incrementa a \$3.850.
- El costo por kilo de materia prima se reduce a \$1.894.

Con el escenario anterior optimista, el valor actual neto (VAN) a la misma tasa CAPM es significativamente mayor, con un monto de: \$896.139.021.

d. Escenario con VAN Negativo debido a la rebaja de un 42% menos en el precio de venta:

- Los ingresos proyectados para el primer disminuyen como es de esperar significativamente a \$86.000.000 aproximadamente.
- El precio de venta para obtener VAN negativo cercano a \$0, tiene que disminuir a \$2.010. Lo anterior dejando el costo por kilo de materia prima estable según el modelo original en \$2.368.

El VAN se vuelve negativo y asciende a -\$270.411, lo que indica una pérdida potencial en estas condiciones de una reducción del precio de venta.

Con estos escenarios tenemos tres variedades de resultados para ayudar a evaluar la viabilidad financiera y los riesgos asociados con diferentes condiciones de mercado y estrategias de precios. De todas formas al hacer el VAN \$0 por reducción del precio de venta, el proyecto igual es viable, ya que se podría optimizar costos variables y/o fijos, debido a que el VAN en \$0 sigue satisfaciendo la exigencia determinada del 10,77% obtenido del promedio del CAPM.

9. Conclusiones

9.1. Carta Gantt Plan de Acción

ACTIVIDADES	PLAZO (SEMANAS)	SEMANAS					
		1	2	3	4	5	6
Cotización y compra de materias primas	2						
Elaboración de pasta y transporte	1						
Producción de calugas	1						
Almacenamiento	1						
Venta y distribución	3						

El tiempo para comenzar la producción y realizar su venta y distribución, es de 6 semanas

9.2. Conclusiones

En América Latina, el consumo de confites ha ido en aumento de manera sostenida, siendo un factor muy importante que considerar, para evaluar la factibilidad de este proyecto. En Chile, en consonancia con el resto de América Latina, los hábitos de vida saludable han hecho que las personas inviertan más recursos en mantener una vida sana, considerando aspectos como el ejercicio físico y la alimentación.

Actualmente en el país, no se comercializa este tipo de productos, por lo tanto, se considera una oportunidad de negocio.

De acuerdo con los análisis de micro y macroentorno, actualmente están las condiciones para comenzar la producción y comercialización de Caluvas, ya que si bien es cierto existen aspectos relevantes a considerar que podrían incidir en el negocio, se ven disminuidos por las fortalezas y oportunidades detectadas en el análisis FODA.

Respecto al análisis financiero, el proyecto es atractivo, al obtener una TIR ajustada de un 60% en el Flujo de Caja del Inversionista.

Es importante señalar que, a posterior y dependiendo de cómo evolucionen las ventas, se pretende aumentar el portafolio de productos innovadores, que vayan en la misma

línea, es decir, alimentos saludables. Esto permite que el negocio sea más atractivo para invertir.

9.3. Anexo: Bibliografía

- a. Banco Central de Chile. Proyecciones Económicas. Sitio web: <http://www.bcentral.cl>
- b. Revista virtual “Candy & Snack TODAY”. Sitio web: <https://candyusa.com/cst/publications/>
- c. Página web de betas por sector económico: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- d. M. Porter, «Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia,» Harvard Business Review América Latina, 2008.
- e. Euromonitor International, en línea. Available: <http://www.euromonitor.com>
- f. Preparación y Evaluación de Proyectos Nassir Sapag Chain; Reynaldo Sapag Chain; José Sapag Puelma.
- g. Proyectos de inversión - Formulación y evaluación (3ra Edición), De Sapag, Nassir. Editorial Pearson, Tapa Blanda En Español
- h. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN - LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA De Roberto Hernández Sampieri · 2018
- i. Macroeconomía 10ma edición 2020- Mankiw, Gregory
- j. Finanzas Corporativas 11va edición 2018 Stephen Ross; Randolph Westerfield.
- k. Ise Operations and Supply Chain Management (Paperback) F. Robert Jacobs, Richard Chase McGraw-Hill Education, United States.
- l. Proyectos de Inversion Evaluacion y Formulacion Jose A. Morales McGraw-Hill Interamericana, 2009, 1ª Edición.
- m. Administración de Operaciones F. Robert Jacobs Mc Graw Hill, 2023, 16ª Edición.
- n. La Reaccion de Maillard S.E. Fayle 8 • Acribia.



Anexo n°3: Autorización única para toda memoria presentada en Universidad Gabriela Mistral

I. Detalle de la memoria

Nombre de los integrantes:

- MARTÍN CHINCHILLA GIOIA
- MAXIMILIANO DEICHLER ESPINOZA

Carrera / Magíster/Posgrado:

ESCUELA DE NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Correo electrónico:

martin@pomona.cl
mchinchillag@outlook.com

Título de la memoria:

PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO,
PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
DE CONFITERÍA MARCA "CALUVAS"

Mención a la que opta (si tiene):

Profesor (es) guía(s):

- ORLANDO ROJAS RAUQUE

Materias o descriptores:
Asignar conceptos específicos al tema
desarrollado en la memoria
(máximo 4)

- Taller de creatividad e innovación.
- Marketing avanzado.
- Evaluación de proyecto.
- Proyecto de empresa.

Fecha de entrega a biblioteca (día, mes, año):

Martes 17 de octubre de 2023.

II. Autorización de publicación

Autorización para subir documentos digitalizados en el Repositorio Digital UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminarlo, almacenarlo y preservarlo, 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 autorización por cada uno de los autores de la memoria

 Uso de embargo	Autorización total	No autorizo
---	--------------------	-------------

Indique período de tiempo de embargo:

6 meses X 1 año 2 años