



“TARWI CEVICHOS”

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Erika López Barreno
Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, Enero 14 de 2016

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	7
2.1. Industria.....	7
2.1.1. Análisis Externo – Análisis Pestel.....	7
2.1.2. Análisis del Sector.....	11
2.2. Competidores.	13
2.2.1. Análisis Foda.....	15
2.2.2. Factores Críticos de Éxito.	16
2.3. Clientes.....	16
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	19
3.1. Modelo de negocios	19
3.2. Descripción de la empresa.....	21
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.	22
3.4. RSE y sustentabilidad.....	23
V. PLAN DE OPERACIONES.....	25
4.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	25
4.2. Flujo de Operaciones.....	26
4.3. Plan de Desarrollo e Implementación	26
4.4. Dotación	27
VI. GESTION DE PERSONAS	29
6.1. Equipo gestor.....	29
6.2. Estructura organizacional	29
6.2.1. Organización Gerencia General	30
6.2.2. Organización Gerencia Gestión de Personas, Marketing y Ventas	31
6.2.2.1. Supervisión Operaciones y Logística	31
6.3. Sistema Información, Incentivos y Recompensa	31
6.3.1. Sistemas de Información	31
6.3.2. Sistemas de Incentivos	32
6.3.3. Cultura Organizacional	32
6.3.4. Requerimiento Obtención de Personas.....	33
VII. PLAN DE FINANCIAMIENTO	34
IX. PROPUESTA INVERSIONISTA.....	45
9.1. Derecho a Opción de Compra	45

X.	CONCLUSIONES.....	45
XI.	ANEXOS.....	48
V.	ENCUESTA PARA INVESTIGACIÓN PREFERENCIAS USO CEVICHE	52
4.1.	Qué edad tiene.....	53
4.2.	Género	53
4.3.	¿Cuál es su estado civil?.....	53
4.4.	Comuna de residencia	54
4.5.	Nivel de estudios	54
4.6.	¿Tienes Hijos?.....	55
4.7.	¿Cuántos hijos tienes?.....	55
4.8.	¿Has consumido ceviche?	55
4.9.	¿Con qué frecuencia lo consumes?	56
4.10.	¿Has probado alguno de estos ceviches?.....	56
4.11.	¿En qué ocasiones consumes ceviche?.....	57
4.12.	¿En qué lugares adquieres ceviche?.....	57
4.13.	¿Al momento de buscar un ceviche, piensas en?	58
4.14.	¿Cuándo compras ceviche que consideras como más importante?	59
4.15.	¿Cuál es la porción de ceviche más adecuada para ti?	59
4.16.	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un ceviche porción individual en pesos chilenos? 60	
4.17.	¿Quisieras probar un ceviche en donde el pescado sea reemplazado por una proteína vegetal, u producto vegetal natural o una leguminosa?	60
4.18.	¿Te gustaría encontrar ceviche listo para consumir?.....	60

RESUMEN EJECUTIVO

El presente business plan está orientado a un emprendimiento en el mercado gourmet con la producción y comercialización de cevichochos en la Región Metropolitana de Santiago de Chile, cuyo nombre se denominara Tarwi Ltda, esto debido a una mayor demanda de productos con menor tiempo de preparación y fáciles de consumir, generando una tasa de Crecimiento de la Industria Gourmet en la región Metropolitana es de un 89% desde el 2009 al 2015.

Este estudio está orientado a hombres y mujeres de 20 a 59 años de edad, que consumen ceviche en un 94,1% y viven en las comunas de Ñuñoa, Las Condes, Santiago centro y Providencia, además están dispuestas a degustar un producto nuevo reemplazando la proteína tradicional del ceviche que es el pescado por los chochos en un 63%.

La producción será mensual, generando 3.757 envases de 200gr y 120gr, respectivamente, esto se encuentra orientado a lograr el 1% de participación en el mercado gourmet al finalizar el año 1. El chocho como materia prima será importado desde Ecuador, y los agregados, así como insumos serán adquiridos en la ciudad de Santiago. Tarwi será el productor y entregará los productos a 10 locales, 5 tiendas especializadas o también denominadas gourmet y 5 tiendas de conveniencia, esa es la meta propuesta alcanzar al finalizar el primer año.

El personal requerido para poner a funcionar la empresa está formado por el Gerente General, Gerencia de Marketing y Gestión de Personas, Secretaria, Supervisor de Operaciones, dos operarios y una persona fuera de la organización que será contador.

El negocio será constituido y financiado al 100% por los dos socios fundadores, con una inversión inicial de \$ 32.309.877, sin embargo para efectos de propuesta al inversionista, ambos socios están dispuestos a diluir su capital, entregando el 13,16% de participaciones a un tercer socio que desee aportar efectivo.

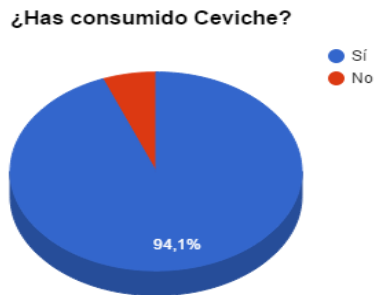
Al analizar la factibilidad del proyecto, este es posible, debido a que el Van es positivo, igual a \$ 176.293.820 considerando la perpetuidad, mientras que la TIR es de 64%, por lo que demuestra la factibilidad del business plan.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En el 2012 según lo menciona el diario la cuarta, la falta de tiempo y el estrés continuo, ha ido alejando al chileno de las cocinas y lo ha conducido a consumir comida preparada, esto ha provocado un incremento del 61% en el consumo de comida preparada, con un gasto promedio anual de US\$ 2.19 millones durante este año, considerando que Chile se mueve en un mercado que factura US\$36,9 millones, cifras entregadas por Euromonitor, a diario la estrategia.¹

De acuerdo a un estudio del 2013 realizado por Elige Vivir Sano², “el placer y la conveniencia son importantes fuerzas que modelan el mercado de los alimentos en el mundo y Chile. Por lo que existe una mayor demanda por productos con menor tiempo de preparación y fáciles de consumir (ProChile³, 2012), sumándose la tendencia a comer más saludable, saber de los ingredientes o componentes de los alimentos y propiedades nutritivas (ChilIndustria, 2013)⁴.

En el 2008, la industria gourmet presentaba una tasa de Crecimiento del 40% anual, siendo hasta el 2009 el 10% de la Industria de alimentos, con facturaciones anuales de US\$ 30 millones, ahora en el 2015, representa un 18% con una facturación anual de US\$ 70 millones, se puede observar que es un mercado en expansión⁵. Además en encuestas realizadas se observa el 94,1% de las personas consumen ceviche, en algún momento.



Para Tarwi con su producto cevichochos, no existe un competidor directo, ya que actualmente del 34% de productores gourmet que se encuentran en la Región Metropolitana, ninguno ofrece el producto planteado con algún sustituto, por lo que se desea aprovechar, el crecimiento de consumo de comida preparada y a su vez el adquirir productos innovadores, sanos, nutritivos y deliciosos. Como se demuestra a continuación la gente estaría dispuesta a sustituir el pescado por el chocho.

¹ La Cuarta, 2012, revisado el 2 de Septiembre del 2015 en <http://www.lacuarta.com/noticias/cronica/2012/10/63-145185-9-en-un-61-subio-el-consumo-de-comida-preparada-en-chile.shtml>

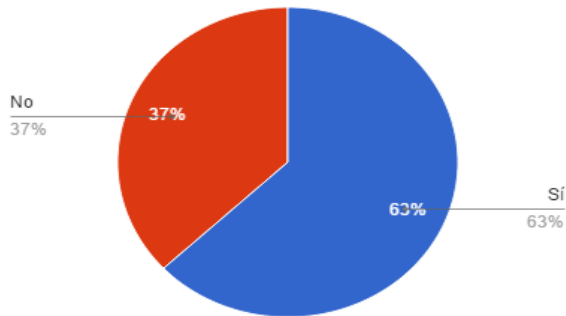
² Chile Saludable, volumen 2, Elige Vivir Sano y colaboradores (2013). Revisado el 2 de septiembre de 2015 en <http://www.revolucionsaludable.cl/wp-content/uploads/2014/10/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-II1.pdf>

³ ProChile. (28 de Marzo de 2012). Ocho tendencias alimentarias para la próxima década, revisado el 1 de septiem de 2015 en <http://www.prochile.gob.cl/noticias/ocho-tendencias-alimentarias-para-la-proxima-decada/>

⁴ ChilIndustria, 2013. 10 tendencias de la industria de alimentos 2014. Revisado el 1 de septiembre de 2015 en <http://www.chil.org/agroindustria/news/2013/12/11/10-tendencias-de-la-industria-de-alimentos-2014>

⁵ Artículo publicado por Mundo Gourmet, revisado el 3 de Septiembre del 2015 en <http://www.mundogourmet.cl/noticias/3-noticias/8-crecimiento-de-la-industria-gourmet-ha-abierto-nuevas-opportunidades-a-pequenos-prod.>

¿Quisieras probar un ceviche en donde el pescado sea reemplazado por una proteína vegetal, u producto vegetal natural o una leguminosa?



Los Chochos producto materia prima principal del producto que ofrecemos, proporciona el 50% de Proteína, contiene omega 3 y 6, es alto en calcio y es libre de gluten, por lo que destacan la pureza de origen y su valor nutricional, por lo que al darle este toque de innovación y calidad, este se transforma en un producto multiuso, porque se lo puede usar para diversas preparaciones o acompañamientos y rendidor por que es un alimento que 8 a 10 kilos de chochos pueden alimentar hasta 30 personas y proporcionan los mismos beneficios nutricionales que se encuentran en 1 kilo de carne vacuno que alimenta a 4 personas. Por lo que el objetivo es tener una participación del 1% del mercado objetivo en donde se lanzará el producto en el primer año, lo que se traduce al 0,2 % de la industria gourmet y a su vez al cabo de cinco años lograr tener un 4% del mercado objetivo, esto se logrará considerando un crecimiento del 5%.

II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1. Industria

En el transcurso del tiempo la industria alimenticia se ha ido desarrollando constantemente, de acuerdo a los gustos y preferencias de la población chilena, tornándose la producción de alimentos mucho más especializada de distintos productos ya que los consumidores valoran atributos distintos, por lo que las empresas están buscando siempre innovaciones para satisfacer de mejor forma a cada consumidor, este es el caso de la industria gourmet que ha ido presentando un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo y eso puede verse reflejado en el incremento de pymes, donde hasta el 2010 reflejaba 400 microempresas.⁶

2.1.1. Análisis Externo – Análisis Pestel

- **Político y Legal**

Chile va transformando constantemente sus políticas alimenticias, manteniendo lineamientos claros como el combatir con la obesidad, impulsar la oferta de productos alimenticios innovadores, y por supuesto los procesos internos con respecto a la calidad y conservación de los alimentos, todo esto surge de la realidad nacional, las principales políticas y reglamentos se los detalla a continuación.

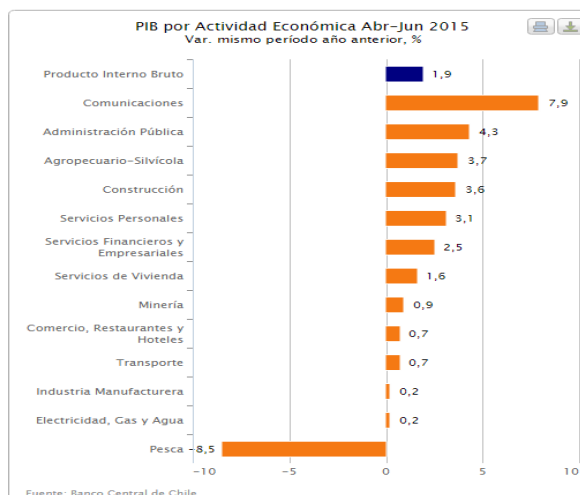
- ✓ El Ministerio de Salud (MINSAL), establece la política nacional de inocuidad de los alimentos.
- ✓ “Campaña Chile Potencia Alimentaria”, impulsado por el Ministerio de Agricultura.
- ✓ Programa Estratégico Nacional “Alimentos Saludables”, desarrollado por el CORFO.
- ✓ Política Pública “Elige Vivir Sano” (EVS) para el Desarrollo.
- ✓ Reglamento Sanitario de Alimentos (Anexo N°1)

- **Económico**

PIB

El PIB en el año 2015 de Abril a Junio refleja un porcentaje de 1.9%, de lo cual la industria manufacturera, a donde pertenece la industria de alimentos con sus subsectores, refleja un 0,2%.

⁶https://www.google.cl/?gfe_rd=cr&ei=0TbXVbZdgt3ABKb4gtgN&gws_rd=ssl#q=tendencias+de+consumo+de+alimentos+en+la+region+metropolitana+de+chile



En cuanto al gasto per cápita de alimentos preparados en América latina ha llegado a los 749 dólares per cápita, lo que equivale a 460 mil pesos al año, esto significa que Chile presenta alrededor de 310 mil pesos al año.⁷

El poder adquisitivo ha ido mejorando al transcurrir los años, lo que ha permitido que la estructura del gasto promedio de los hogares chilenos ha experimentado en términos relativos una fuerte reducción del peso de los alimentos en relación al gasto total, pero a la vez un aumento en el gasto absoluto.

Hoy existe una mayor capacidad de compra, principalmente en los grupos de menores ingresos, los que tienden a aumentar el consumo de alimentos de alto contenido energético. De acuerdo a la última encuesta nacional de presupuestos familiares, hoy en día, la familia chilena gasta en promedio 189 mil pesos en la categoría de alimentos.

EXPORTACIONES

Las exportaciones de alimentos en su sector de alimentos elaborados, presenta una ligera variación del año 2013 con respecto al año 2014, ocasionando una variación del 7%, con tendencia a la alta para el año 2015.

⁷ <http://www.t13.cl/noticia/nacional/estudio-revela-que-chilenos-gastarian-460-mil-en-alimentos-procesados-al-ano>

Exportaciones de Alimentos
Millones de dólares

Sector	2013	2014e	Variación
Alimentos elaborados	3.453	3.695	7%
Fruta fresca	4.070	3.871	-5%
Salmones y trucha	3.538	4.511	28%
Vinos	1.922	1.905	-1%
Carnes y lácteos	1.183	1.304	10%
Otros	2.271	2.008	-12%
Total	16.437	17.292	5%

Fuente: Chilealimentos A.G., en base a estadísticas de Banco Central y Odepa a septiembre y octubre de 2014.

IMPORTACIONES

Las Importaciones de Alimentos preparados diversos, del año 2014 al año 2015, con referencia al mes de Julio indican una variación del 10%.

Productos	EneJul_2014	EneJul_2015	% Var	Jul_2014	Jul_2015	% Var
reparaciones alimenticias diversas	181.931	191.987	6%	28.835	31.615	10%
Preparaciones alimenticias no expresadas o comprendidas en otra parte	82.866	81.390	-2%	12.125	14.437	19%
Concentrados de proteínas y sustancias proteicas texturadas	17.890	41.927	134%	2.589	6.514	152%
Levaduras	17.661	15.421	-13%	2.290	1.887	-18%
Salsas, condimentos y sazoadores, n.e.o.p. en la partida 2103	15.999	18.376	15%	2.299	3.141	37%
Café instantáneo, sin aromatizar	17.306	11.875	-31%	4.428	2.147	-52%
Helados, incl. con cacao	5.246	3.502	-33%	476	555	17%
Sopas o caldos p/ preparar o preparados	4.541	3.953	-13%	1.051	684	-35%
«Kétchup» y demás salsas de tomate:	3.267	2.505	-23%	590	568	-4%
Otros productos	17.156	13.038	-24%	2.987	1.681	-44%

- **Socioculturales**

Sin duda, los chilenos han modificado significativamente sus hábitos alimenticios y comportamientos de consumo en las últimas décadas. Esto ha generado a la diversificación de tendencias, entre ellas tenemos (Anexo 2):

- Alimentos por Conveniencia = Alimentos Preparados.
- Alimentos por Placer = Alimentos Atractivos.
- Alimentos por Salud = Alimentos Saludables.

En la Región Metropolitana de Santiago, parte importante de la población debe comer fuera de su hogar durante los días laborales debido a las largas distancias y elevados tiempos de desplazamiento entre los hogares y los lugares de trabajo o estudio, por lo que el poder dedicar diariamente tiempo a la preparación y elaboración de comida es reducido, además hay una tendencia creciente a disfrutar y compartir con los amigos y familia en el interior del hogar.⁸

En la Encuesta nacional de consumo alimenticio realizado por la Universidad de Chile refleja que “el tiempo de comida más reportado fue el almuerzo, con una frecuencia del 96%, seguido por el desayuno (90%) y once (80%). Sólo algo más de un cuarto de la población reporta la cena y una proporción similar consume alimentos entre los tiempos de comida principales (colaciones), especialmente a media tarde.

Hay que resaltar el incremento de la inmigración a Chile, desde 1980 a 2015, según departamento de Extranjería, llega a la cifra de 441.000 personas, predominando la nacionalidad peruana con un 37.8%, seguido por Argentina con un 15%, colocando a Bolivia en un tercer lugar con el 7.7%, este fenómeno ha permitido explorar nuevos productos, sabores y texturas, logrando ampliar la gastronomía internacional.⁹

- **Tecnológico**

En Chile, la constante innovación en la industria de alimentos, de sus diversas categorías, ha ido forjando nuevos mecanismos tecnológicos que permitan alargar la conservación del producto, manteniendo la calidad. Esta tecnología emergente ha sido solicitada por Fundación Chile en conjunto con el programa vida útil y la plataforma alimentaria de vigilancia Foodwatcher, a nivel internacional a través de patentes hace cuatro años (Tabla N°1).

⁸ Fuente: <http://chile-hoy.blogspot.cl/2009/08/chile-lidera-gasto-per-capita-en-comida.html>

⁹ Fuente: <http://www.theclinic.cl/2015/03/20/inmigrantes-en-chile-hacia-un-pais-sin-discriminacion/>

- **Ambiental**

La ubicación de Chile, proporciona condiciones ambientales privilegiadas, ya que se sitúa contrastación respecto a los grandes mercados de consumo del hemisferio norte, lo que genera:

- Que sea una de las cinco macrozonas con clima mediterráneo en el mundo, por lo que ofrece excelentes condiciones para la industria frutícola. Además, por su extrema longitud, presenta una diversidad de climas que permite una producción todo el año y la expresión de distintas formas de vida animal y vegetal, base del diversificado desarrollo agrícola del país.
- Es un país libre de plagas por las barreras fitosanitarias naturales que lo protegen y la transforman en una isla fitosanitaria y zoonosanitaria: el Desierto de Atacama al Norte, la Cordillera de los Andes al Este, el Océano Pacífico al Oeste y los glaciares al Sur.

2.1.2. Análisis del Sector

En Chile hay más de 250 mil empresas en el sector alimentario, en donde una de cada cuatro empresas se relaciona con el sector (Cuadro n°1), predominando las micro empresas con el 83% y apenas el 1% corresponde a grandes empresas. (Cuadro n°2)

Cuadro n°1: Participación en la Industria de Alimentos.

Chile: número de empresas
Unidades

Segmento	Número	Participación Total País	Participación en Industria Alimentos
Industria de Alimentos	250.694	25%	
<i>Industria Elaboradora</i>	<i>21.751</i>	<i>2%</i>	<i>9%</i>
<i>Agricultura y Pesca</i>	<i>82.979</i>	<i>8%</i>	<i>33%</i>
<i>Comercio por Mayor y Menor</i>	<i>145.964</i>	<i>14%</i>	<i>58%</i>
Otros sectores	763.788	75%	
Total País	1.014.482	100%	

Fuente: Chilealimentos A.G., en base a estadísticas de Servicio de Impuestos Internos.

Cuadro n°2: Número de Empresas en la Industria Alimenticia.

**Chile: número de empresas
Unidades**

Tipo de Empresa	Venta Anual		Empresas Número	Participación %
	US\$			
Micro Empresas	Hasta	100.000	208.723	83%
Pequeñas Empresas	Hasta	1.040.000	36.489	15%
Medianas Empresas	Hasta	4.150.000	3.820	2%
Grandes Empresas	Más de	4.150.000	1.662	1%
Total			250.694	100%

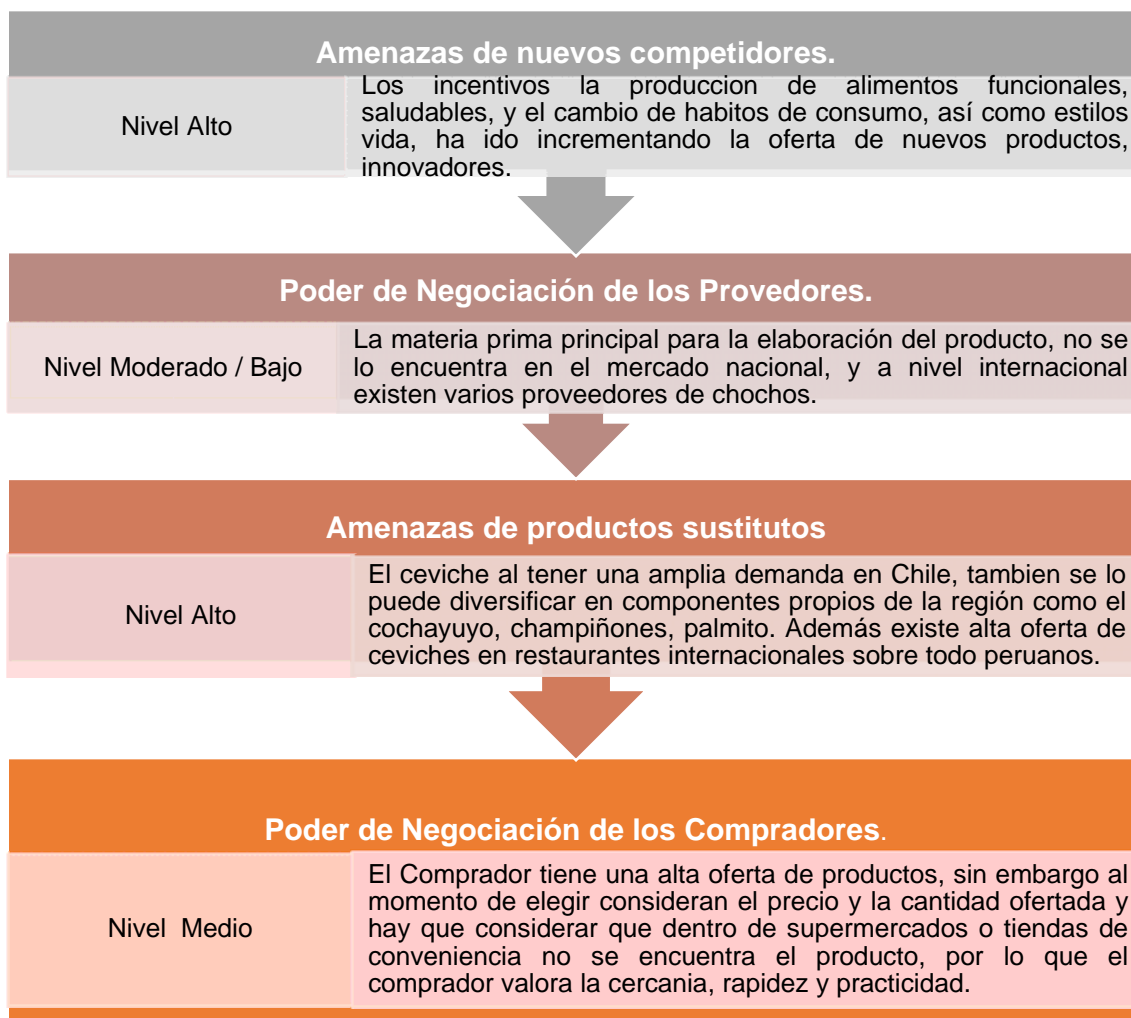
Fuente: Chilealimentos A.G., en base a estadísticas de Servicio de Impuestos Internos.

En el sector alimenticio existen sub sectores uno de ellos es el mercado de productos procesados, donde se encuentran los lácteos, confites, helados, aceites, productos deshidratados, salsas, aderezos y condimentos, conservas, confites y productos refrigerados en esta última categoría entran las sopas y comidas preparadas, mostraron un mayor crecimiento del 2007 al 2012, con tasas de 13.3%, y 9,9%.

Según cifras entregadas por El Emporio Nacional, en Marzo del 2014, la demanda por los productos diferenciados o gourmet se ha incrementado entre un 15 y 20% anual en Chile, y se espera que para los próximos años siga en aumento¹⁰.

Sin embargo hay que considerar los posibles puntos de impacto que competen netamente al producto que ofrecemos, para ello se ha empleado el análisis de Porter, detallado a continuación:

¹⁰ Artículo de terra, revisado el 8 de Septiembre del 2015 en <http://economia.terra.cl/aumenta-preferencia-de-los-chilenos-por-productos-gourmet,a476a076431c4410VgnVCM10000098cceb0aRCRD.html>



El producto Cevichocho, presenta como competidor directo el tradicional ceviche de pescado chileno y peruano, sin embargo estos van dirigidos a un canal masivo, mientras que cevichocho, quiere dar a conocer primero el producto, en este caso el chocho, en tiendas especializadas de alimentos gourmet y tiendas de conveniencia. Además aunque la principal materia prima se la importe, el producto será fabricado en Chile, por lo que estará regido a normas de calidad e inocuidad de los alimentos.

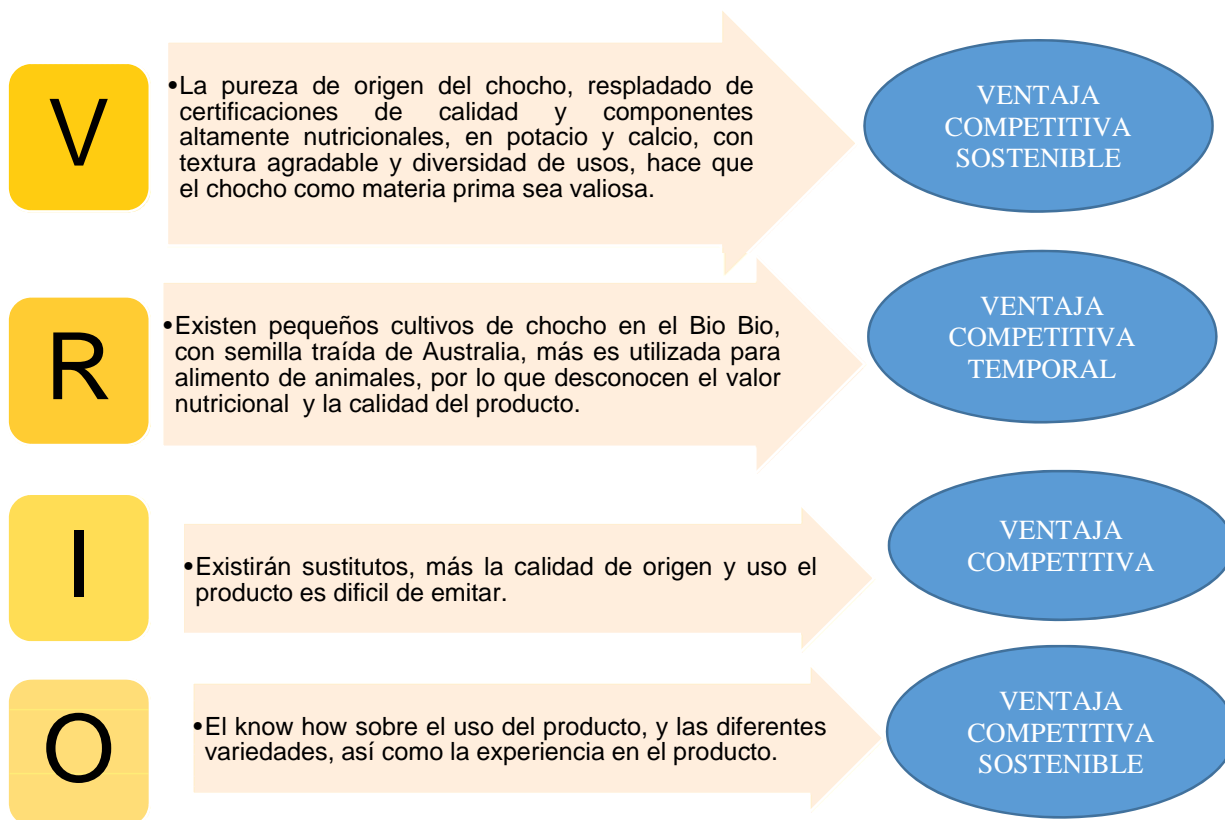
2.2. Competidores.

Actualmente, la competencia directa del chocho, para el producto de ceviche, es cualquier alimento vegetal con el que se pueda realizar ceviche, en este caso se encuentra:

PRODUCTOS	Cochayuyo	Palmito	Champiñones
------------------	------------------	----------------	--------------------

CARACTERISTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Es un alga muy común, que crece en las rocas. • Su consumo se extiende a lo largo de las zonas costeras. • Puede ser cocido o crudo, depende de las preferencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de origen vegetal, proviene de la palma. • Considerado gourmet o de especialidad • Consumo en ocasiones especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hongo que presenta Diversidad de especies. • Se lo encuentra a lo largo de Chile.
INDUSTRIA	<ul style="list-style-type: none"> • Incursión en mercado de alimentos gourmet, con presencia baja. • El principal competidor, son las algas extranjeras importadas de Asia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento. • Incremento de las importaciones, debido al aumento de la demanda en los últimos años en 50% aprox. • Chile presenta el mayor consumo per cápita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Industria Madura. • Se fomenta a la creación de alianzas estratégicas para aumentar el consumo. • Ecosistema privilegiado • *Principal Mercado el de exportación. • Deseo de incursionar en el mercado gourmet.
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene alta concentración de proteínas y minerales. • Diversidad de Usos. • Gran volumen del Producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogado como alimento saludable. • Presencia en canales mayoristas y minoristas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedades de texturas, tamaños. • Envases diversos. • Tecnología avanzada que lleva a la producción de economías de escala. • Bajo nivel calórico.
DEBILIDADES	<p>Contiene yodo,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabor y textura no es tan agradable. • Poco aprovechamiento del recurso. 	<ul style="list-style-type: none"> • *Limitado Uso del Producto. • *Envases empleados: Enlatados y de Vidrio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia diversa. • Poco consumo del mercado Nacional.
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque de 400 gr. \$ 2490 pesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Palmitos enteros en lata 400 gr. \$1750 pesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Bandeja de 400gr \$ 790 pesos

Por lo tanto para validar la importancia del Chocho en el mercado alimenticio chileno, y demostrar que presenta Ventajas Competitivas, se empleará el Análisis VRIO.



El chocho altramuz es un producto valioso, por ser amigable con el medio ambiente, no contiene pesticidas, ni otro componente químico, al contrario es un grano leguminoso que contiene entre el 41 y 52% de proteínas, superando a la soya, es similar a la carne, y se cultiva en zonas altas y frías, ubicadas a 2800 y 3600 metros sobre el nivel del mar.

Hay que considerar que el Know How, el uso y la experiencia de degustar el producto, proporciona un plus agregado, difícil de imitar, sobre todo al momento de introducir cevichochos al mercado santiaguino, por eso es importante enfocarse en un nicho determinado, con la finalidad de hacer conocer el producto, para incursionar en nuevos mercados.

Es importante considerar las oportunidades y amenazas que provienen del entorno, la industria y competidores, así como las debilidades y fortalezas que se tiene como producto e impiden o logran que sea un producto estrella. A continuación se detallará en el Foda.

2.2.1. Análisis Foda

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Componentes nutricionales: El chocho presenta altas propiedades de proteína, calcio y diversas vitaminas. • Listo para el Consumo: El chocho es un producto que esta listo para el consumo, y con el ceviche de chochos se puede remplazar una comida diaria. • Adaptación: El chocho tiene la capacidad de ser empleado en diversas preparaciones, sin perder su sabor. • Conocimiento y Experiencia: Al consumir y crear con el producto, se adquiere el know how, para emplear diversificación con el producto.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Idea replicable: Pude existir el riesgo de imitar el uso del chocho. • Durabilidad: El ceviche de chochos, al ser un producto listo para el consumo y compuesto de ingredientes completamente naturales y organicos, reduce el tiempo de duración, a tres semanas como maximo, y en refrigeración.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas Gubernamentales: El gobierno fomenta el consumo en alimentos saludables e incentiva a la creacion de los mismos. • Incremento del Gasto per capita. • Cambios de Estilo de Vida y hábitos de consumo: El auge de llevar un ritmo de vida sana, ha llevado a las personas a buscar productos alternativos, que sean deliciosos, rapidos y listos para el consumo.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Productos sustitutos: Amplia variedad de proteinas animales y vegeteles, que puede ser empleado en el ceviche. • Competencia: Pequeños productores que conozcan las propiedades del producto o repliquen comida preparada como ceviches.

2.2.2. Factores Críticos de Éxito.

Para que CeviChochos, sea una parte de una Industria de alimentos exitosa, se deben considerar los siguientes elementos:

- **Calidad de Materia Prima:** En esta categoría no solo entra el Chocho como materia prima innovadora y estrella, sino también hay que considerar los ingredientes que acompañan a la formación del CeviChochos, como el tomate, perejil, cebolla, limón, de la calidad y obtención de estos depende el éxito del producto.
- **Conocimiento y Experiencia:** El haber consumido previamente el producto, y ser capaz de transmitir ese aprendizaje continuo a la organización, permitirá ser eficiente en los procesos de elaboración del producto.
- **Fácil Consumo:** El producto se torna práctico, para ser consumido a cualquier hora del día, y poder ser usado en cualquier momento, además puede ser consumido por partes.

2.3. Clientes.

✓ CLIENTES Y USUARIOS CONSUMIDORES

Para definir los posibles usuarios de Cevichochos, se ha considerado como referencia los diversos perfiles que presenta el estudio realizado en el 2013, por fundación Chile, fundación de la familia y el programa elige vivir sano del ministerio de salud de Chile, sobre el consumo de alimentos, de acuerdo a los hábitos alimenticios y limitaciones personales o ambientales.

Esforzados: El 9,7% de Chile y al 3.94% de la población que se encuentra en la región metropolitana se caracterizan por ser estos usuarios ya que se preocupan de realizar actividad física y alimentarse de forma sana, aun cuando tienen a su alrededor múltiples barreras que limitan los hábitos saludables, como por ejemplo, un alto grado de estrés y falta de tiempo. Su perfil de compra es definido, por lo que están dispuestos a pagar por marcas exclusivas, siendo leales a las mismas, está abierto y dispuesto a probar nuevos productos, al 70% de este grupo le gusta cocinar y le gusta salir a comer fuera del hogar¹¹.

Motivados: Representan 27% de la población chilena y el 10.97% de la Región Metropolitana, se caracterizan por que tienen buenos hábitos alimenticios y consideran importante tener una buena salud. Cuando deben elegir, prefieren los alimentos sanos por sobre los sabrosos y se preocupan de hacer actividad física en su tiempo libre. Se consideran personas felices, con bajos niveles de estrés y se encuentran complacidos y firmes con la elección de llevar un estilo de vida saludable.¹²

Indecisos: Conciernen al 19% de la población chilena, mientras que en la Región Metropolitana es el 7.72%, presentando un patrón no determinado en cuanto al estilo de vida, con un nivel medio de estrés, otorgándole gran importancia a la apariencia física, más no consideran de importancia su salud. Es un perfil interesante ya que se adapta a las circunstancias¹³.

	ESFORZADOS	MOTIVADO	INDECISOS
ABC1	5.3%	18.28%	7.72%
C2	5.69%	14.22%	8.94%
C3	4.45%	10.16%	8.53%

FUENTE: Elaboración propia

✓ **INTERMEDIARIOS.**

- **Tiendas de conveniencia**

¹¹ Fuente: Estudio Chile saludable volumen I,

¹² Fuente: Estudio Chile saludable volumen I

¹³ Fuente: Estudio Chile saludable volumen I

Mapcity una compañía de servicios de inteligencia de negocios, desarrollo un estudio sobre las tiendas de conveniencia, la cual develaba que en Santiago existen más de 370 locales, ubicados en diversas comunas, mostrando una predominancia en el sector oriente, liderando la comuna de Providencia, sin quedarse atrás y muy de cerca la comuna de Las Condes.

Además el 56% de los hogares favorecidos por las tiendas de conveniencia en cuanto a tiempo, comodidades de compra, fácil acceso y urgencia al momento de adquirir un bien básico, pertenecen al grupo socioeconómico ABC1, seguido por el C2, indicando que la localización de estas tiendas depende del poder adquisitivo de la sociedad.¹⁴

- **Tiendas especializadas en alimentos orgánicos y gourmet**

Ubicadas en el sector oriente - centro de Santiago y que se caracterizan por innovar en su portafolio y oferta en la categoría alimentos.

Potenciales intermediarios son:

- Purolivo Olive & Gourmet (Las Condes)
- Natural y Orgánico (Las Condes)
- Organisk (Providencia)
- Tan Tano Emporio Gourmet (Providencia)
- Bosque de Piñones (Santiago)

El criterio de elección para definir cuáles tiendas son las más adecuadas, es que son tiendas que se caracterizan por ampliar su portafolio más allá de la estética, productos de ocasión o indulgencia personal. Por el contrario, son tiendas que apuntan a que sus clientes y usuarios se encuentren con un range de productos para el hogar y la familia, y por ende, prefieran estas tiendas antes que los supermercados tradicionales para hacer las compras de la categoría alimentos.

¹⁴ Fuente: <http://corporativo.mapcity.cl/prensa/la-evolucion-en-chile-de-las-tiendas-de-conveniencia/>

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1. Modelo de negocios

Modelo Canvas

1. Segmentos de clientes:

Los clientes directos son los canales de distribución, que se componen por tiendas de conveniencia y de paso donde está la gente y se mueve constantemente, no se piensa en el corto plazo ingresar a supermercados grandes, debido a las condiciones de entrada, por lo que primero se debe dar a conocer el producto y sus bondades.

- Convenience stores y tiendas especializadas en productos saludables ya que están reflejan el 53% de las ventas.

De acuerdo a un estudio de Vida Saludable realizado el 2013, en el que se definieron perfiles de consumidores, se han determinado tres, que fueron descritos anteriormente, y que son: Esforzado, Motivados e Indecisos, los que, en conjunto suman un 83,29%

2. Propuesta de valor

La propuesta de valor considera como sus principales componentes el sabor, la frescura la nutrición, su característica multiuso, ahorra tiempo y el ser rendidor. “La frescura del chocho, hace de CeviChochos un producto sabroso y saludable, libre de culpa al probarlo.”

3. Canales de distribución y comunicaciones:

Los canales de distribución serán puntos de venta minoristas, ubicados en el sector centro y oriente de la Región Metropolitana. Específicamente estos son: la tienda de conveniencia y tiendas gourmet, la elección de los canales de distribución están determinados por:

- a) su cercanía a los lugares de trabajo, de estudio (colegios o universidad) o vivienda del público objetivo
- b) La poca presencia y variedad de alimentos saludables existentes hoy en día en estos puntos de venta y/o locaciones.

En un futuro, se buscará ampliar los canales de distribución al sector Horeca.

4. Relación con el cliente:

Se diferenciará en este punto respecto al cliente directo (empresas minoristas) y el cliente final, quien es el que comprará el producto, y por último, el usuario, es quien consume pero no lo compra. Cliente final y usuario pueden, por ende, ser en algunos casos, la misma persona.

Es clave la determinación de la forma de distribución hacia los clientes directos. Se buscará un intermediario, quien se encargará de ofertar el producto al cliente final, La distribución hacia el intermediario será realizada por el productor.

En cuanto a la relación con clientes indirectos y usuarios, la empresa proveerá todos los medios necesarios para que los clientes se informen de manera autónoma. Para esto se contará con un sistema de comunicación con los clientes a través de redes sociales. Se establecerá una relación con el cliente para compartir información de forma instantánea a través de Facebook, Instagram, Twitter y la misma página web, cada una de estas dirigida al segmento específico. Por medio de la cuenta de Instagram diariamente los clientes podrán recibir información sobre cómo comer mejor y más saludable, incluyendo imágenes de distintos consumidores disfrutando del producto. Finalmente la página web estará enfocada también en las empresas, donde podrán obtener información de la compañía en las secciones "quiénes somos, dónde estamos, contacto", y además se dispondrá de una sección detallada donde se exhibirá el producto, sus ingredientes, valor y aporte nutricional, y los beneficios de consumir ese tipo de producto.

5. Flujos de ingreso:

En la etapa inicial, el flujo de ingresos viene dado por la venta de los productos en los distintos canales de distribución correspondientes a tiendas de conveniencias y tiendas gourmet. El precio de venta del producto promedio estaría en \$4.500, y el costo unitario es un promedio de CLP \$ 3.700, con márgenes del 22% por producto.

6. Recursos clave:

Materia Prima el Chocho y la innovación del mismo, así como características propias del producto, de fácil uso y transporte, con lo saludable, y a diferencia de otros productos saludables derivados de frutas, es salado. El conocimiento sobre la adquisición y transporte que los socios conocen desde el origen del producto, Ecuador, favorecen la adquisición del producto.

7. Actividades clave:

La logística de entrada incluye el despacho de proveedores (desde Ecuador los propios Chochos), recepción de alimentos y almacenamiento de éstos. También la supervisión durante la elaboración del producto, y por último la distribución de manera óptima a los puntos de venta. Otras actividades clave son el manejo correcto de inventario, la comunicación constante entre las áreas,

y el sistema de administración corporativo. A lo anterior se suma la actividad de contacto y venta a nuevos clientes, pues de esta manera se asegura un flujo de caja suficiente para asegurar rentabilizar el negocio.

8. Socios claves:

Se buscará establecer relación con instituciones renombradas en el área de alimentación y salud para obtener un respaldo que avale la calidad del producto. Uno de los socios claves serán los sitios webs que otorguen publicidad gratuita, como el sitio Vegetarianos Chile (www.vegetarianoschile.cl). Otro sería las diversas tiendas de conveniencia y tiendas gourmet seleccionadas, así como los proveedores tanto de los complementos como de envases, ya que el éxito del producto depende en gran parte de la calidad de los insumos y una relación laboral óptima.

3.2. Descripción de la empresa

Partiendo por el producto que se utilizará como materia prima, el chocho altramuz es un producto valioso, por ser amigable con el medio ambiente, no contiene pesticidas, ni otro componente químico, al contrario es un grano leguminoso que contiene entre el 41 y 52% de proteínas, superando a la soya, es similar a la carne, y se cultiva en zonas altas y frías, ubicadas a 2800 y 3600 metros sobre el nivel del mar.

Hay que considerar que el Know How, el uso y la experiencia de degustar el producto, proporciona un plus agregado, difícil de imitar, sobre todo al momento de introducir cevichochos al mercado santiaguino. Dicho producto no se comercializa en Chile, por eso es importante enfocarse en un nicho determinado, con la finalidad de hacer conocer el producto, para incursionar en nuevos mercados.

El chocho es un producto que está listo para el consumo, y con el ceviche de chochos se puede remplazar una comida diaria. Tiene la capacidad de ser empleado en diversas preparaciones, sin perder su sabor.

Como empresa, entrará en la industria de alimentos, y particularmente en los alimentos refrigerados, alimentos preparados. Dada la experiencia y conocimiento del producto de sus fundadores, conocimiento de los productores ecuatorianos de donde se importará el Chocho, así como los medios de transporte disponible, ofrecen una ventaja frente a otros nuevos entrantes y competidores.

Como meta, al primer año se propone lograr una cuota de mercado de los alimentos preparados particularmente en las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa y Santiago Centro de un 1%.

Tiene como visión, ser la solución preferida por los clientes que buscan una solución rica, saludable, de calidad práctica y accesible para todos

Como misión, brindamos a los consumidores, amplio acceso a nuestro producto, a la información diferenciada y enriquecida sobre sus propiedades y enfocados en hacer bien las cosas en todo nuestro que hacer, en la relación con nuestros colaboradores y en nuestras responsabilidad social empresarial.

El objetivo central es desarrollar un mercado propio con un producto innovador, capturando a su vez cuotas de mercado dentro de la industria de alimentos preparados, sector mercado gourmet.

La ventaja competitiva reside en la novedad, cualidades nutritivas únicas saludables, su facilidad y flexibilidad de uso y rico sabor respecto a otras comidas preparadas. Su bajo costo de importación y su alto nivel nutricional lo hace un producto muy competitivo para la competencia.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.



Basándose en las estrategias de entrada de la Matriz Ansoff, la estrategia correspondiente para este tipo de producto es la de "Desarrollo de producto o diferenciación" ya que el mercado ya está desarrollado (alimentos saludables).

La marca propia a usar e ingresar al mercado es Tarwi, "CeviChochos", que destaca los principales atributos del producto: Sabor, frescura, calidad y la pureza de origen, añadiéndole un alto valor nutricional, siendo multiuso y por su ahorro de tiempo.

La estrategia que se adoptará será la de diferenciación, como producto novedoso no presente en Chile, mediante la innovación en el formato y el envasado del producto, y la diferenciación a través de la calidad del producto y del servicio prestado a clientes directos.

Dicha búsqueda de calidad está dada por la elección de los proveedores, la estructura operacional basada en una alta supervisión durante todo el proceso, y la búsqueda de proveedores de alta calidad antes de comenzar la elaboración de los productos. Además, la diferenciación estará dada por los puntos de distribución que harán más asequibles los productos para los clientes.

3.4. RSE y sustentabilidad

Como empresa interesa entregar un producto nutritivo, saludable, de calidad, de fácil uso en distintos momentos.

A nivel de ecosistema social, como alternativa nutritiva, saludable y accesible, que es considerado producto gourmet, Busca abordar como usuarios a quienes cuidan de su alimentación pero que les encanta comer bien.

Como ecosistema medioambiental, cabe destacar que en el cultivo de los chochos no se requiere pesticidas ni otros compuestos tóxicos, lo que permite evitar riesgos asociados a la salud laboral. La producción final del producto se realizará en Chile, ajustada a la normativa chilena, y como la elaboración es relativamente simple, permite generar fuentes de empleo en su producción de forma rápida y a personas sin mayor formación.

A nivel de gestión, se implementa un estilo de liderazgo sostenible, que incluye el compromiso con iniciativas globales y locales ligadas a la RSE y sustentabilidad. Su plan estratégico estará ligado a una política de RSE y sustentabilidad, que incluya la construcción de indicadores y la ejecución de planes de acción de forma sistemática. Dicha política estará integrada de manera tal de ser considerada como prioridad a la hora de tomar decisiones.

Dicha política derivará en procedimientos concretos que vayan en procedimientos para disminuir el impacto de su actividad en el medioambiente, eficiencia energética y calentamiento global.

En la relación con proveedores, la empresa alineará a estos con su política de RS y/o códigos éticos, estimulará el reciclado y el uso de tecnologías limpias (que reducen desechos y emisiones; eficientes en el uso de energía y recursos) entre sus proveedores y aliados. Además subcontrata sólo a organizaciones legalmente constituidas y/o aquellas que brindan condiciones de trabajo decente de acuerdo a las normativas establecidas por OIT y la normativa legal vigente.

Con objeto de aumentar la eficiencia de operaciones, logística y coordinación, establecerá un sistema para facilitar la comunicación entre la empresa y los proveedores (p. ej. Línea de atención al Proveedor, Centro de consultas para Proveedores, proyecciones de demandas, etc.) y, para asegurar calidad, compromiso, colaboración y construcción de confianza, brindará y comunicará igualdad de condiciones y oportunidades a proveedores de distinto tamaño, en especial en materia de condiciones de pago, distribución, entrega, trato.

La empresa da preferencia a proveedores del mercado local.

En la gestión con colaboradores, se guiará por una política de gestión de personas, que asegure, entre otras cosas, igualdad de oportunidades para mujeres, personas con discapacidad, jóvenes, adultos mayores, inmigrantes, indígenas y otros, establezca procedimientos que aseguran mecanismos de

consulta permanente a sus empleados sobre aspectos relacionados a seguridad, salud ocupacional e higiene laboral. Las condiciones de trabajo, en la medida que las condiciones de crecimiento y aumento de capital lo permitan, irán más allá de cumplir con las leyes y regulaciones nacionales y con las normas internacionales del trabajo.

La empresa definirá y comunicará criterios claros y transparentes en relación con la promoción, capacitación y evaluación de desempeño de los colaboradores para evitar la discriminación, tomará medidas que faciliten la conciliación entre la vida laboral y familiar de sus colaboradores (p. ej. horario de trabajo flexible).

Los indicadores de desempeño laboral son coherentes con las condiciones en que se desarrolla el trabajo.

En suma, busca complementar su búsqueda de obtención de beneficios, con la entrega de un producto, accesible económicamente, nutritivo, de fácil uso, múltiples usos y contextos. Se busca entregar una alternativa, un producto que permita ayudar a contrarrestar el crecimiento de la obesidad en la población chilena y sea socialmente responsable con su entorno en toda su cadena valor, con foco en la generación de confianza y colaboración con sus stakeholders y responsable con la comunidad local a la que pertenece.

V. PLAN DE OPERACIONES

4.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El primer mes, se lo denomina como cero, ya que se lo dedicará a la constitución de la empresa, la misma que será una Sociedad de Responsabilidad Limitada, inscrita en el Registro de Comercio¹⁵, con registro sanitario y patente comercial. Además se establecerá un lugar para el funcionamiento de la planta, este será en la Comuna de Santiago Centro y cuyo costo de arriendo es de \$550.000, este se encuentra distribuido de la siguiente forma: Oficinas, área de materia prima, elaboración y terminado del producto, Comedor, Bodega el mismo que será destinado, para el proceso de elaboración y terminación del producto.

- **Elección de las Materias Primas:**

Para la elaboración de CeviChochos TARWI, se empleará lo siguiente:

Envase de 200gr	Envase de 120gr
80 gr de Chochos	48 gr de Chochos
50 gr de Tomate	30 gr de Tomate
50 gr de Cebolla	30 gr de Cebolla
20 gr de Limón, sal, cilantro, merken	12 gr de Limón, sal, cilantro, merken

Degustaciones de 30gr
12 gr de Chochos
7,5 gr de Tomate
7,5 gr de Cebolla
3 gr de Limón, sal, cilantro, merken

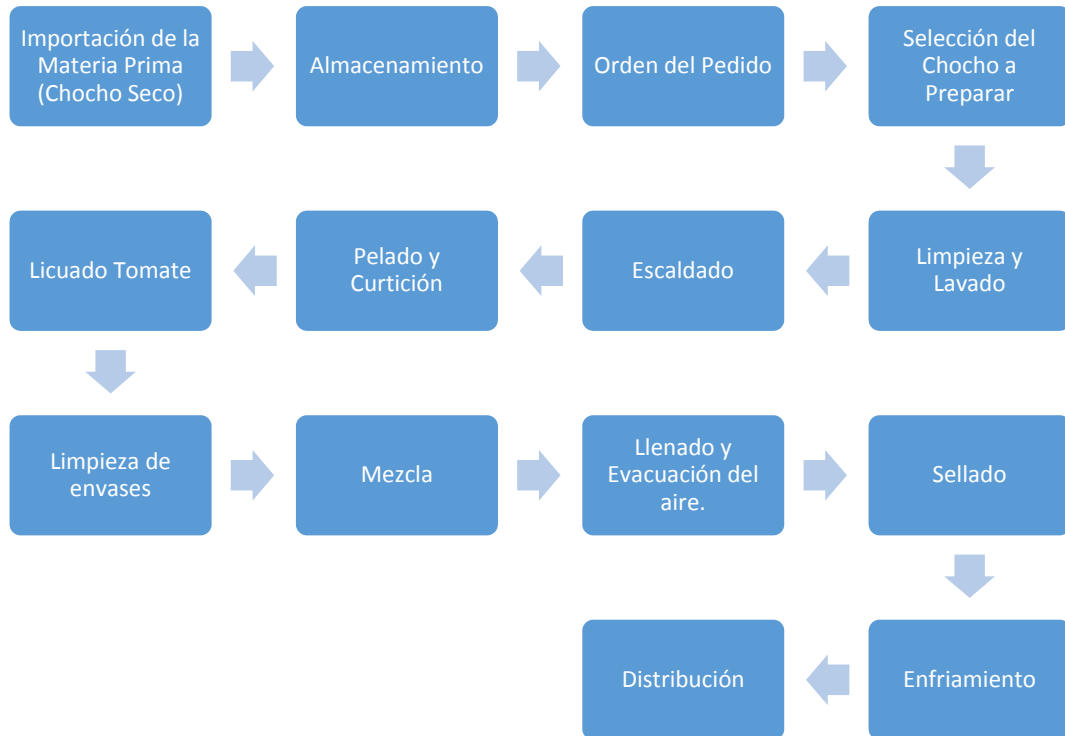
Por lo que el Chocho, como leguminosa, se importará desde Ecuador, la cantidad de 121 KG a un precio de 254.890 pesos chilenos, destinando 69 KG, para la elaboración del envase de 120 gr y 53 KG para el envase de 200 gr.

La importación se realizará de acuerdo a la resolución que indica el Ministerio de Agricultura, con el Servicio Agrícola Ganadero SAG, donde indica el producto TARWI *Lupinus mutabilis*. RESOLUCIÓN 1210 DEL 2005.

¹⁵ Fuente: http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.htm

La compra de la Materia Prima adicional como es el tomate, la cebolla, el limón, sal, cilantro, merken, se adquirirá, en la Vega Central.

4.2. Flujo de Operaciones



4.3. Plan de Desarrollo e Implementación

- **Importación de la Materia Prima:** Se solicita el chocho a los pequeños productores, quienes manejan el producto con normas de inocuidad tanto para el cultivo y el empaque del mismo, respetando la **calidad** del producto, su forma, color, tamaño, preservando la buena conservación del mismo.
- **Almacenamiento:** El producto será conservado en su empaque original y se lo colocará en bodegas previamente fumigadas y desinfectadas, donde habrá racks, ahí se lo ubicará hasta su utilización.
- **Orden del Pedido:** La orden de Pedido se emitirá por parte de nuestros clientes ya sean las tiendas de conveniencia o las tiendas gourmet.
- **Selección del Chocho:** Una vez la orden se ha emitido, se procederá a la elaboración del producto, en donde de acuerdo a la cantidad a producir se empleará el producto, este se seleccionará ya sea por el tamaño y color del grano, con el fin de garantizar la calidad del producto.

- **Limpieza y Lavado:** Se elimina las impurezas o residuos que puedan ser tóxicos para el consumidor y que pudieron haberse impregnado al producto.
- **Escaldado:** Se somete el producto a una rápida cocción a vapor y agua, con temperaturas de 85 °C, con una duración entre 15 – a 30 segundos, esto dependerá de la madurez del producto y permitirá que producto adquirirá un color más brillante, así como eliminará sabores extraños y eliminará microbios que no se pudieron eliminar en el anterior proceso. Aquí se contará con calderas de cocción industrial.
- **Pelado y Curtición:** Consiste en lavar y cortar el tomate en pequeños cuadros, mientras que la cebolla se lo corta de forma pluma y se somete a ser curtida, esto quiere decir se colocará el limón con la sal.
- **Licuada Tomate:** Se lo cocina un minuto y se lo lleva inmediatamente a la licuadora, conjuntamente con el merken, hasta mientras se corta el cilantro.
- **Limpieza de envases:** Se efectúa la limpieza con agua de buena calidad con la finalidad de eliminar microorganismos, polvo y suciedad, además se emplean desinfectantes no tóxicos.
- **Mezcla:** Se juntan todos los ingredientes a excepción del chocho, que ira al final al momento de llenado.
- **Llenado:** Se agrega el chocho y al final la mezcla de la cebolla, el tomate, el limón, merken y sal.
- **Sellado y Colocación de Etiqueta:** Se procederá a sellar y colocar la etiqueta que nos distingue. Este será realizado por un equipo básico que contiene la opción de separación y alineación de envases, Banda de Rolado, Rolador de envases, con una banda superior y un codificador.
- **Evacuación del aire:** se lo pasará por agua caliente que le permitirá expandirse el producto y guardarse al vacío.
- **Enfriamiento:** Luego de unos minutos del proceso anterior se procede a enfriarlo, hasta la distribución del mismo.
- **Distribución:** Se procede a llevar el Pedido hacia el cliente, respetando la temperatura del producto.

4.4. Dotación

Ya que CeviChochos es un producto nuevo, y la meta propuesta es adquirir el 1% de Participación de Mercado, al fin del primer año, también se desea introducir el mismo, que según un experto en Introducción de productos nuevos en el mercado, aconseja que este sea a un año. Por lo que se contará con una secretaria, dos operarios y un supervisor de operaciones y logística, en cuanto a la

contabilidad esta se la externalizará, mientras que las respectivas Gerencias estarán a cargo de los dos socios.

VI. GESTION DE PERSONAS

6.1. Equipo gestor

Para una microempresa en estado inicial como esta, una estructura típica de tipo funcional se hace demasiado extensa para el volumen de ventas que se proyecta. Por tanto el equipo está compuesto por los dos fundadores de la compañía, siendo uno de ellos el Gerente General y otro el de Gestión de personas y Marketing y estarán a cargo de la contratación del personal. Este está compuesto por 4 personas, dentro de los que están una secretaria de gerencia general, un Supervisor de producción, que tendrá como jefe directo el Gerente de Personas y Marketing y dos operarios.

6.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional es en un comienzo pequeña, más reducida que una de tipo funcional, con una gerencia general a la cabeza y con una gerencia de Personas y Marketing como apoyo o staff. Luego sigue un supervisor de Operaciones y Logística. Así cada área se especializa en su área y es a través de la gerencia general que se integra y coordina unas con otras para lograr un adecuado funcionamiento de la empresa

En el Organigrama de a continuación se puede destacar áreas funcionales como Producción y Logística, y Ventas y Marketing como críticas para la empresa ya que con un buen proceso de producción, logística, etiquetado y envasado logramos la promoción en base a la proyección de producto de calidad suficiente para lograr las ventas estimadas.



6.2.1. Organización Gerencia General

El gerente general será uno de los dos socios fundadores y tendrá bajo su responsabilidad:

- a) la dirección de la empresa
- b) desarrollo de nuevos negocios para mantener la sustentabilidad del negocio buscando nuevos nichos de mercado donde los productos puedan satisfacer necesidades.
- c) gestión, negociación y desarrollo de proveedores, preferentemente locales a excepción de proveedores de la materia prima que son los Chochos ubicados en Ecuador.
- d) Control de Gestión y Financiero, de manera de mantener el equilibrio financiero y operativo de la empresa, e equilibrio con la responsabilidad social empresarial de la empresa y su sustentabilidad con el medio.

El perfil de gerente debe ser principalmente con enfoque comercial, con redes con proveedores y empresas comercializadoras de productos gourmet ya construidas y con habilidades comunicacionales, de liderazgo y trabajo en equipo enfocadas al desarrollo de equipos de alto desempeño. Esto implica saber reconocer las características y competencias características de sus colaboradores y equipos a su cargo, así como el estado de desarrollo de los mismos, para luego saber conducirlos, influenciarlos y movilizarlos al logro de los objetivos de la empresa. Debe traer incorporado en su forma de gestión la responsabilidad social con proveedores y clientes, de manera de construir relaciones basadas en conductas éticas enfocadas a la construcción de relaciones de largo plazo. Debe tener incorporado en su gestión el valor del desarrollo de los miembros o colaboradores de la empresa, con un plan de formación y capacitación que derive y sirva de apoyo estratégico al cumplimiento de objetivos de la empresa. Para el desarrollo de personas el fin está pensado en la especialización en el cargo, mantener un plan de capacitación de acuerdo a la vanguardia tecnológica

de las máquinas de producción, etiquetado y envasado, y de igual manera para los vendedores y reforzamiento de las ventajas competitivas y propuesta de valor de la empresa.

6.2.2. Organización Gerencia Gestión de Personas, Marketing y Ventas

La gerencia de gestión de personas, marketing y ventas estará liderada por uno de los socios fundadores, quien debe tener un perfil comercial, y ser responsable de mantener la relación directa con los clientes y/o locales donde se distribuirán los productos, y ser capaz de llevar al gerente nuevas alternativas de negocios aportando a la mejora continua del producto. A su vez tiene a cargo el diseñar e implementar la estrategia de marketing y posicionamiento de marca en el mercado local, como también estará a cargo del diseño de productos y estrategias de marketing.

Será también responsable de gestionar los aspectos operativos como son contratación de personal, incentivos, políticas de beneficios y comisiones, integrará estratégicamente la gestión de personas a la estrategia de la empresa, y así encausar los esfuerzos de los colaboradores de la empresa al logro de la misión y visión de la empresa.

6.2.2.1. Supervisión Operaciones y Logística

El área de Operaciones y Logística estará a cargo de un supervisor a cargo del control de la producción, del envasado, del etiquetado y empaque.

Esta área estará compuesta a cargo de un supervisor de operaciones quien tendrá a cargo y formará equipo en producción con otros dos operarios.

6.3. Sistema Información, Incentivos y Recompensa

6.3.1. Sistemas de Información

La administración de la información es clave para los procesos de planificación, organización, dirección y control de una empresa, e incide en la toma de decisiones, coordinación y división del trabajo así como en el desarrollo y el logro de su misión. Esto impacta en la comunicación ascendente en la organización en tareas tan diversas como en operaciones para control de inventarios, estado de insumos, estado de las existencias en tienda; área de Ventas, de manera saber niveles de producción por clientes, productos o características de los mismos que potencian la venta, generación de marca, productividad de los equipos de venta, y para el diseño de estrategias de promoción más efectivas, actividades de promoción, entre otras para lograr una mayor orientación al mercado que permita anticiparse a las tendencias del mismo y aprovechar las nuevas oportunidades que se ofrecen en el mismo.

6.3.2. Sistemas de Incentivos

Para obtener el máximo compromiso de las líneas ejecutivas y operativas se requiere el diseño de una política de incentivos y compensaciones adecuada y flexible de la mano con el logro de los objetivos y KPI de cada cargo.

- 1) Bonificaciones por logro de Objetivos: La política de compensaciones de la empresa será de acuerdo a metas anuales por cumplimiento individual de KPI (70%) y el 30% asociado a los resultados globales en términos de logro de metas de utilidades de la empresa.
- 2) Beneficios a los trabajadores:
 - a) Seguro complementario de salud, reembolso adicional al sistema de cobertura de isapre al cual se encuentre afiliado.
 - b) Gratificación voluntaria correspondiente al 25% de su sueldo base con entrega en Septiembre y Diciembre del año calendario. 3.- 5 días adicionales al feriado legal, devengando 1,5 día mensual en total.
 - c) Desarrollo de Personas (Capacitación, Entrenamiento): En el contexto de los incentivos a las personas, la empresa contará con programas de desarrollo de competencias clave en los empleados, con capacitaciones constantes en el área de producción y ventas como en legislación, certificaciones para el posicionamiento de marca como referente en calidad. Capacitaciones en el ámbito técnico de gestión de la calidad, manejo de inventarios críticos y operación de equipos de envasado y packing. Y en términos de habilidades blandas programas destinados al trabajo en equipo y adaptación al cambio.

6.3.3. Cultura Organizacional

En términos de cultura organizacional, la empresa incorporará estilos de liderazgo que fomenten el trabajo en equipo, orientación al cliente, orientación a resultados, al conocimiento del negocio y compromiso con la empresa, y al comportamiento ético que propicie un buen clima laboral y la colaboración entre las distintas áreas para lograr los objetivos de la organización. Con esto se pretende aunar esfuerzos, hacer sinergia para que las soluciones a los problemas sean dadas desde un contexto de equipo. Los ejecutivos deben contar saber delegar efectivamente, mediante un estilo de administración situacional, con una organización horizontal, con alta programación de actividades y tareas, empoderamiento y trabajo de equipo.

Estará atenta y se anticipará mediante al acceso y actualización de conocimiento y formas de acceder a la información del entorno, a las tendencias de mercado, a través internet o investigaciones de mercado, universidades, seminarios etc.

Para ello se requiere flexibilidad y amplia capacidad de adaptación al cambio y el componente de creatividad para la innovación constante que asegure mantener la ventaja competitiva de diferenciación que requiere la empresa. En complemento los estilos de liderazgo deben propiciar la

formación de redes internas y externas con proveedores y clientes, a través de la construcción de relaciones dentro y fuera de la organización.

6.3.4. Requerimiento Obtención de Personas

Se implementará un sistema de gestión en base a competencias, que influirá en el quehacer de todos los procesos de gestión de personas, que son provisión, organización, retención, desarrollo y control¹⁶. A su vez el modo de evaluar el desempeño será una mezcla de indicadores de obtención de resultados individuales y colectivos.

¹⁶ Chiavenato(2013) Administración de Recursos Humanos (Octava edición). México: McGraw-Hill Interamericana, pp. 118

VII. PLAN DE FINANCIAMIENTO

7.1. Supuestos:

Ventas por Cliente:

De acuerdo a la encuesta realizada se obtiene que los clientes, adquirirán 546 gr, distribuidos en dos envases uno 120gr y otro de 200gr, esto distribuido en 2385 y 1372 envases respectivamente.

Tipo de Cambio

Se ha considerado el tipo de cambio actual de 700 pesos por dólar, para obtener el valor de la materia prima, debido a que el precio del producto está en dólares, por lo que para adjuntarla al análisis lo convertimos a pesos. Además tomamos como variación un 2% del tipo de cambio para cada año

7.2. Indicadores Económicos.

La inversión inicial será de \$ **32.309.877** acuerdo a las ventas proyectadas considerando cambios en la materia prima como en los costos se obtuvo como resultado un **EBITDA** de \$ **31.028.157**, para el primer año, y una **utilidad neta** de \$ \$ **23.654.856**, además hay que recalcar que el van obtenido por la empresa fue de \$ **176.293.820**, con una **TIR del 64%**

7.3. Inversión.

Para la Inversión se ha considerado Inversiones Fijas depreciables, Inversiones Diferidas y Capital Pre- Operativo.

Inversiones Fijas Depreciables	
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Escritorios	\$ 230.260
Sillas	\$ 110.100
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	\$ 340.360
Computadores	\$ 877.000
Teléfonos	\$ 20.000
Archiveros	\$ 219.980
TOTAL EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.116.980
Etiquetadora	\$ 600.000
Envasadora y Selladora	\$ 2.000.000
Cocinas Industriales	\$ 1.400.000
Refrigeradoras	\$ 1.817.200
Caldera de Vapor	\$ 990.000
Peladora de Vegetales	\$ 1.000.000

Implementos de Cocina	\$ 750.000
Envasadora Domestica	
TOTAL MAQUINARIA	\$ 8.557.200
TOTAL INVERSIONES FIJAS DEPRECIABLES	\$ 14.514.540

INVERSIONES DIFERIDAS	
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Constitución de la Sociedad	438500
Gastos de Funcionamiento	500000
Imprevistos	1000000
TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	\$ 1.938.500

CAPITAL PRE- OPERATIVO	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Materia Prima	\$ 1.316.837
Arriendo	\$ 3.300.000
Sueldos	\$ 3.720.000
Marketing y Publicidad	\$ 7.520.000
TOTAL CAPITAL PRE OPERATIVO	\$ 15.856.837

7.4. Costos

Costos de Producción	AÑO 1											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
Arriendo de la Bodega		\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000
Electricidad, Telefono y Agua		\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000
Gastos de Marketing		\$ 7.520.000,00			\$ 148.633,33	\$ 210.563,89	\$ 315.845,83	\$ 376.646,16	\$ 459.508,31	\$ 573.236,62	\$ 730.876,69	\$ 951.966,89
TOTAL	\$ 0	\$ 8.630.000,00	\$ 1.110.000,00	\$ 1.110.000,00	\$ 1.258.633,33	\$ 1.320.563,89	\$ 1.425.845,83	\$ 1.486.646,16	\$ 1.569.508,31	\$ 1.683.236,62	\$ 1.840.876,69	\$ 2.061.966,89

POSIBLES INCREMENTOS A PARTIR DEL 2 AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
5%	\$ 6.050.000	\$ 6.352.500	\$ 6.670.125	\$ 7.003.631	\$ 7.353.813
2%	\$ 6.160.000	\$ 6.283.200	\$ 6.408.864	\$ 6.537.041	\$ 6.667.782
1%	\$ 11.287.278	\$ 11.400.150	\$ 11.514.152	\$ 11.629.294	\$ 11.745.586
	\$ 23.497.278	\$ 25.377.060	\$ 27.407.225	\$ 29.599.803	\$ 31.967.787

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
Costos de Venta												
Importación de Chocho Seco		\$ 222.800	\$ 266.401	\$ 327.002	\$ 436.002	\$ 622.470	\$ 931.305	\$ 1.104.857	\$ 1.347.926	\$ 1.686.337	\$ 2.148.760	\$ 2.792.508
Complementos		\$ 383.453	\$ 444.182	\$ 531.378	\$ 708.504	\$ 1.022.794	\$ 1.524.651	\$ 1.795.393	\$ 2.190.379	\$ 2.751.578	\$ 3.483.935	\$ 4.537.826
Envases de Vidrio con tapa 120 gr y 200 gr	-	\$ 1.314.950,00	\$ 1.534.108,33	\$ 1.917.635,42	\$ 2.556.847,22	\$ 3.622.200,23	\$ 5.433.300,35	\$ 6.479.210,66	\$ 7.904.637,01	\$ 9.861.034,67	\$ 12.572.819,20	\$ 16.376.097,01
Envases de Plastico 30 gr. Muestra.	-	\$ 768.000	\$ 768.000			\$ 768.000	\$ 768.000			\$ 768.000	\$ 768.000	
Etiquetas		\$ 45.084	\$ 52.598	\$ 65.748	\$ 87.663	\$ 124.190	\$ 186.285	\$ 222.144	\$ 271.016	\$ 338.093	\$ 431.068	\$ 561.466

%Merma		\$ 12.125	\$ 14.212	\$ 17.168	\$ 22.890	\$ 32.905	\$ 49.119	\$ 58.005	\$ 70.766	\$ 88.758	\$ 112.654	\$ 146.607
TOTAL	\$ 0	\$ 2.746.412	\$ 3.079.502	\$ 2.858.930	\$ 3.811.907	\$ 6.192.559	\$ 8.892.660	\$ 9.659.610	\$ 11.784.724	\$ 15.066.950	\$ 18.973.515	\$ 23.706.431

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 11.886.369	\$ 12.242.961	\$ 12.610.249	\$ 12.988.557	\$ 13.378.214
\$ 19.374.074	\$ 19.664.685	\$ 19.959.655	\$ 20.259.050	\$ 20.562.936
\$ 69.572.840	\$ 68.877.112	\$ 68.188.341	\$ 67.506.457	\$ 66.831.393
\$ 4.608.000	\$ 4.561.920	\$ 4.516.301	\$ 4.471.138	\$ 4.426.426
\$ 2.385.355	\$ 2.337.647	\$ 2.290.894	\$ 2.245.077	\$ 2.200.175
\$ 625.209	\$ 653.343	\$ 682.744	\$ 713.467	\$ 745.573
\$ 108.451.847	\$ 110.078.624	\$ 111.729.804	\$ 113.405.751	\$ 115.106.837

AÑO 1												
Costos Administrativos	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
		3720000	3720000	3720000	3720000	3720000	3720000	3720000	3720000	3720000	3720000	3720000
TOTAL		3720000	3720000	3720000	3720000	3720000	3720000	3720000	3720000	3720000	3720000	3720000

	1%	2%	3%	4%
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 40.920.000	\$ 41.329.200	\$ 42.155.784	\$ 43.420.458	\$ 45.157.276
\$ 40.920.000	\$ 41.329.200	\$ 42.155.784	\$ 43.420.458	\$ 45.157.276

7.5. Depreciación

	Vida Útil	Valor Compra	Depreciación Anual	Mensual	Depreciación Mensual
	Maquinarias	8	8557200	\$ 1.069.650	120
Vehículos	5	4500000	\$ 900.000	60	\$ 75.000
Equipos de oficina	6	1116980	\$ 186.163	72	\$ 15.514

Muebles y Enseres	7	340360	\$ 48.623	84	\$ 4.052
Total			\$ 2.204.436		\$ 165.876

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Depreciación	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876

7.6. Estado de Resultados y Flujo de Caja

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS		\$ 3.822.000	\$ 4.459.000	\$ 5.573.750	\$ 7.431.667	\$ 10.528.194	\$ 15.792.292	\$ 18.832.308	\$ 22.975.416	\$ 28.661.831	\$ 36.543.834	\$ 47.598.344
COSTOS DE VENTAS	\$ 0	\$ 2.746.412	\$ 3.079.502	\$ 2.858.930	\$ 3.811.907	\$ 6.192.559	\$ 8.892.660	\$ 9.659.610	\$ 11.784.724	\$ 15.493.801	\$ 19.517.237	\$ 24.414.504
MARGEN BRUTO	\$ 0	\$ 1.075.588	\$ 1.379.498	\$ 2.714.820	\$ 3.619.760	\$ 4.335.635	\$ 6.899.632	\$ 9.172.698	\$ 11.190.691	\$ 13.168.029	\$ 17.026.598	\$ 23.183.840
COSTOS OPERACIONALES		\$ 8.630.000	\$ 1.110.000	\$ 1.110.000	\$ 1.258.633	\$ 1.320.564	\$ 1.425.846	\$ 1.486.646	\$ 1.569.508	\$ 1.683.237	\$ 1.840.877	\$ 2.061.967
MARGEN OPERACIONAL	\$ 0	-\$ 7.554.412	\$ 269.498	\$ 1.604.820	\$ 2.361.126	\$ 3.015.072	\$ 5.473.786	\$ 7.686.051	\$ 9.621.183	\$ 11.484.793	\$ 15.185.721	\$ 21.121.873
COSTOS DE ADMINISTRACION	\$ 0	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000
EBITDA	\$ -	\$ (11.274.412)	\$ (3.450.502)	\$ (2.115.180)	\$ (1.358.874)	\$ (704.928)	\$ 1.753.786	\$ 3.966.051	\$ 5.901.183	\$ 7.764.793	\$ 11.465.721	\$ 17.401.873
DEPRECIACION		\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876
EBIT	\$ -	\$ (11.440.287,98)	\$ (3.616.377,23)	\$ (2.281.055,66)	\$ (1.524.749,04)	\$ (870.803,95)	\$ 1.587.910,64	\$ 3.800.175,91	\$ 5.735.307,23	\$ 7.598.917,36	\$ 11.299.845,34	\$ 17.235.997,93
IMPUESTO	\$ -	\$ (2.173.654,72)	\$ (687.111,67)	\$ (433.400,58)	\$ (289.702,32)	\$ (165.452,75)	\$ 301.703,02	\$ 722.033,42	\$ 1.089.708,37	\$ 1.443.794,30	\$ 2.146.970,61	\$ 3.274.839,61
UTILIDAD NETA	\$ 0	-\$ 9.266.633	-\$ 2.929.266	-\$ 1.847.655	-\$ 1.235.047	-\$ 705.351	\$ 1.286.208	\$ 3.078.142	\$ 4.645.599	\$ 6.155.123	\$ 9.152.875	\$ 13.961.158

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

\$ 202.218.636	\$ 208.446.970	\$ 215.555.011	\$ 223.638.324	\$ 232.829.859
\$ 108.451.847	\$ 110.078.624	\$ 111.729.804	\$ 113.405.751	\$ 115.106.837
\$ 93.766.789	\$ 98.368.345	\$ 103.825.208	\$ 110.232.573	\$ 117.723.022
\$ 23.497.278	\$ 25.377.060	\$ 27.407.225	\$ 29.599.803	\$ 31.967.787
\$ 70.269.511	\$ 72.991.285	\$ 76.417.983	\$ 80.632.771	\$ 85.755.235
\$ 40.920.000	\$ 41.329.200	\$ 42.155.784	\$ 43.420.458	\$ 45.157.276
\$ 29.349.511	\$ 31.662.085	\$ 34.262.199	\$ 37.212.313	\$ 40.597.959
\$ 1.824.631	\$ 1.824.631	\$ 1.824.631	\$ 1.824.631	\$ 1.824.631
\$ 27.524.881	\$ 29.837.455	\$ 32.437.568	\$ 35.387.682	\$ 38.773.329
\$ 5.229.727	\$ 5.669.116	\$ 6.163.138	\$ 6.723.660	\$ 7.366.932
\$ 22.295.153	\$ 24.168.338	\$ 26.274.430	\$ 28.664.023	\$ 31.406.396

VENTAS	Año 1											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
ENVASES A PRODUCIR		3757	4383	5479	7305	10349	15524	18512	22585	28174	35922	46789
N°VENTAS KG		546	637	796	1062	1504	2256	2690	3282	4095	5221	6800
PRECIO EN KG		7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
N"VENTAS \$		\$ 3.822.000	\$ 4.459.000	\$ 5.573.750	\$ 7.431.667	\$ 10.528.194	\$ 15.792.292	\$ 18.832.308	\$ 22.975.416	\$ 28.661.831	\$ 36.543.834	\$ 47.598.344
% Crecimiento		2,75%	16,67%	25,00%	33,33%	41,67%	50,0%	19,3%	22,0%	24,8%	27,5%	30,3%

Año 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 202.218.635,62	\$ 208.446.969,60	\$ 215.555.011,26	\$ 223.638.324,19	\$ 232.829.859,31

						AÑO 1						
FLUJO DE CAJA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS	\$ -	\$ 3.822.000	\$ 4.459.000	\$ 5.573.750	\$ 7.431.667	\$ 10.528.194	\$ 15.792.292	\$ 18.832.308	\$ 22.975.416	\$ 28.661.831	\$ 36.543.834	\$ 47.598.344
COSTOS POR VENTA	\$ -	\$ 2.746.412	\$ 3.079.502	\$ 2.858.930	\$ 3.811.907	\$ 6.192.559	\$ 8.892.660	\$ 9.659.610	\$ 11.784.724	\$ 15.493.801	\$ 19.517.237	\$ 24.414.504
COSTOS OPERACIONALES		\$ 8.630.000	\$ 1.110.000	\$ 1.110.000	\$ 1.258.633	\$ 1.320.564	\$ 1.425.846	\$ 1.486.646	\$ 1.569.508	\$ 1.683.237	\$ 1.840.877	\$ 2.061.967
COSTOS DE ADMINISTRACION	\$ -	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000	\$ 3.720.000
TOTAL COSTOS		\$ 15.096.412	\$ 7.909.502	\$ 7.688.930	\$ 8.790.540	\$ 11.233.123	\$ 14.038.506	\$ 14.866.256	\$ 17.074.233	\$ 20.897.038	\$ 25.078.114	\$ 30.196.471
DEPRECIACION	\$ -	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ (11.440.288)	\$ (3.616.377)	\$ (2.281.056)	\$ (1.524.749)	\$ (870.804)	\$ 1.587.911	\$ 3.800.176	\$ 5.735.307	\$ 7.598.917	\$ 11.299.845	\$ 17.235.998
IMPUESTO	\$ -	\$ (2.173.655)	\$ (687.112)	\$ (433.401)	\$ (289.702)	\$ (165.453)	\$ 301.703	\$ 722.033	\$ 1.089.708	\$ 1.443.794	\$ 2.146.971	\$ 3.274.840
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ (9.266.633)	\$ (2.929.266)	\$ (1.847.655)	\$ (1.235.047)	\$ (705.351)	\$ 1.286.208	\$ 3.078.142	\$ 4.645.599	\$ 6.155.123	\$ 9.152.875	\$ 13.961.158
DEPRECIACION	\$ -	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876	\$ 165.876
INVERSIONES CAPITAL PREOPERATIVO	\$ 32.309.877											
INVERSIONES FIJAS DEPRECIABLES	\$ 14.514.540											
INVERSION DIFERIDOS	\$ 1.938.500											
FLUJO DE CAJA EFECTIVO	-\$ 32.309.877,11	-\$ 9.100.757,75	-\$ 2.763.390,04	-\$ 1.681.779,57	-\$ 1.069.171,21	-\$ 539.475,68	\$ 1.452.083,13	\$ 3.244.018,01	\$ 4.811.474,37	\$ 6.320.998,57	\$ 9.318.750,24	\$ 14.127.033,84
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ (32.309.877)	\$ (41.410.635)	\$ (44.174.025)	\$ (45.855.804)	\$ (46.924.976)	\$ (47.464.451)	\$ (46.012.368)	\$ (42.768.350)	\$ (37.956.876)	\$ (31.635.877)	\$ (22.317.127)	\$ (8.190.093)

FLUJO DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 202.218.636	\$ 208.446.970	\$ 215.555.011	\$ 223.638.324	\$ 232.829.859
COSTOS POR VENTA	\$ 108.451.847	\$ 110.078.624	\$ 111.729.804	\$ 113.405.751	\$ 115.106.837
COSTOS OPERACIONALES	\$ 23.497.278	\$ 25.377.060	\$ 27.407.225	\$ 29.599.803	\$ 31.967.787
COSTOS DE ADMINISTRACION	\$ 40.920.000	\$ 41.329.200	\$ 42.155.784	\$ 43.420.458	\$ 45.157.276
TOTAL COSTOS	\$ 172.869.124	\$ 176.784.884	\$ 181.292.812	\$ 186.426.011	\$ 192.231.900
DEPRECIACION	\$ 1.824.631	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 27.524.881	\$ 29.457.649	\$ 32.057.763	\$ 35.007.877	\$ 38.393.523
IMPUESTO	\$ 5.229.727	\$ 5.596.953	\$ 6.090.975	\$ 6.651.497	\$ 7.294.769
UTILIDAD NETA	\$ 22.295.153	\$ 23.860.696	\$ 25.966.788	\$ 28.356.380	\$ 31.098.754
DEPRECIACION	\$ 1.824.631	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436
INVERSIONES		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CAPITAL PREOPERATIVO					
INVERSIONES FIJAS DEPRECIABLES					
INVERSION DIFERIDOS	\$ 32.309.877				
FLUJO DE CAJA EFECTIVO	-\$ 8.190.093,19	\$ 26.065.132	\$ 28.171.224	\$ 30.560.817	\$ 33.303.190

Calculo de CAPM:

Tasa de Descuento	
rf	4,30%
E(r _m)	7,00%
Beta	1,05
Capm	10,14%

En donde rf, es la free risk task, es igual a 4,30%, y se lo toma de los bonos emitidos a 5 años, por el Banco Central de Chile (BCP), el E(r_m), es la rentabilidad del mercado, dando como resultado 7,00%, y el Beta de la Industria, en donde se ha considerado industrias referenciales es de 1,05 (Grocery and Food)¹⁷, proporcionando un Capm, de 10,14%, hay que considerar que a este cálculo se le agregado 3% por premio a la liquidez, al ser una empresa que recién está en marcha.

7.7. Métodos Analíticos

- VAN y TIR

El Van y el Tir calculado para el proyecto a cinco años incluyendo el valor terminal es de:

TASA DE DESCUENTO	10,14%
VAN	\$ 176.293.820
TIR	64%

¹⁷ Fuentes : <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
<http://faculty.mcombs.utexas.edu/keith.brown/AFPMaterial/FernandezEtAl%20WP-Global%20ERP-4.23.15.pdf>

- Valor Terminal

Valor terminal con Perpetuidad	\$ 477.768.480
CF	\$ 33.303.190
r	10,14%
g	2,96%

Valor presente del Valor terminal descontándolo al presente	\$ 267.710.471
CF	\$ 33.303.190
r	10,14%

- Flujo de Caja de Accionistas

	Año 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR TERMINAL
EBIT	\$ 27.524.881	\$ 29.457.649	\$ 32.057.763	\$ 35.007.877	\$ 38.393.523	
IMPUESTO SOBRE EL EBIT	\$ 5.229.727	\$ 5.596.953	\$ 6.090.975	\$ 6.651.497	\$ 7.294.769	
INVERSIONES	\$ 32.309.877					
DEPRECIACIONES	\$ 1.824.631	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436	
FCFE	\$ (11.839.355)	\$ 21.656.260	\$ 23.762.352	\$ 26.151.944	\$ 28.894.318	
\$ (32.309.877)	\$ (11.839.355)	\$ 21.656.260	\$ 23.762.352	\$ 26.151.944	\$ 28.894.318	\$ 112.033.692

Valor terminal con Perpetuidad	\$ 414.518.675,56
CF	\$ 28.894.318
r	10,14%
g	2,96%

Valor presente del Valor terminal descontándolo al presente	\$ 232.269.382
CF	\$ 28.894.318
r	10,14%

VALORACIÓN DE LA EMPRESA	CIFRAS
Valor Post Money	\$ 120.530.799
Inversión del Nuevo Socio	\$ 15.856.837
Participación Nuevo Socio	13,16%
Valor Pre Money	\$ 104.673.962

- Análisis de Sensibilidad
 - ESCENARIO 1 (NEGATIVO)

Premisas:

CRECIMIENTO DE INGRESOS CONSTANTE	
Ingresos	1%

Incremento en el Costo de Ventas	% Constante Crecimiento
Importación del Chocho (Tipo de Cambio y Transporte)	5%
Productos Complementarios	4%
% Merma	3%
Envases de Vidrio	3%
Total Incremento del Costo de Ventas	15%

FLUJO DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 202.218.636	\$ 204.240.822	\$ 206.283.230	\$ 208.346.062	\$ 210.429.523
COSTOS POR VENTA	\$ 111.927.070	\$ 114.688.718	\$ 117.533.345	\$ 120.463.327	\$ 123.481.109
Importación de Chocho Seco	\$ 12.480.688	\$ 12.855.109	\$ 13.240.762	\$ 13.637.985	\$ 14.047.124
Complementos	\$ 20.149.037	\$ 20.451.272	\$ 20.758.041	\$ 21.069.412	\$ 21.385.453
Envases de Vidrio con tapa 120 gr y 200 gr	\$ 71.660.025	\$ 73.809.826	\$ 76.024.121	\$ 78.304.844	\$ 80.653.990
Envases de Plástico 30 gr. Muestra.	\$ 4.608.000	\$ 4.561.920	\$ 4.516.301	\$ 4.471.138	\$ 4.426.426
Etiquetas	\$ 2.385.355	\$ 2.337.647	\$ 2.290.894	\$ 2.245.077	\$ 2.200.175
% Merma	\$ 643.965	\$ 672.944	\$ 703.226	\$ 734.871	\$ 767.940
COSTOS OPERACIONALES	\$ 23.497.278	\$ 25.377.060	\$ 27.407.225	\$ 29.599.803	\$ 31.967.787
COSTOS DE ADMINISTRACION	\$ 40.920.000	\$ 41.329.200	\$ 42.155.784	\$ 43.420.458	\$ 45.157.276
TOTAL COSTOS	\$ 176.344.347	\$ 181.394.978	\$ 187.096.354	\$ 193.483.587	\$ 200.606.172
DEPRECIACION	\$ 1.824.631	\$ 1.824.631	\$ 1.824.631	\$ 1.824.631	\$ 1.824.631
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 24.049.658	\$ 21.021.214	\$ 17.362.246	\$ 13.037.845	\$ 7.998.720
IMPUESTO	\$ 4.569.435	\$ 3.994.031	\$ 3.298.827	\$ 2.477.190	\$ 1.519.757
UTILIDAD NETA	\$ 19.480.223	\$ 17.027.183	\$ 14.063.419	\$ 10.560.654	\$ 6.478.963
DEPRECIACION	\$ 1.824.631	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436
INVERSIONES CAPITAL PREOPERATIVO	\$ 32.309.877				
INVERSIONES FIJAS DEPRECIABLES	\$ 15.856.837				
INVERSION DIFERIDOS	\$ 14.514.540				
	\$ 1.938.500				
FLUJO DE CAJA EFECTIVO	\$ (11.005.024)	\$ 19.231.619	\$ 16.267.855	\$ 12.765.090	\$ 8.683.400

VAN	(\$ 213.400,29)
TIR	10%

○ ESCENARIO 2 (POSITIVO)

Premisas:

CRECIMIENTO DE INGRESOS CONSTANTE	
Ingresos	5%

Incremento en el Costo de Ventas	
Importación del Chocho (Tipo de Cambio y Transporte)	3%

Productos Complementarios	3%
% Merma	2%
Envases de Vidrio	2%
Total Incremento del Costo de Ventas	10%

FLUJO DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 202.218.636	\$ 212.329.568	\$ 222.946.046	\$ 234.093.348	\$ 245.798.015
COSTOS POR VENTA	\$ 110.793.621	\$ 112.814.435	\$ 114.881.850	\$ 116.996.865	\$ 119.160.507
Importación de Chocho Seco	\$ 12.242.961	\$ 12.610.249	\$ 12.988.557	\$ 13.378.214	\$ 13.779.560
Complementos	\$ 19.955.296	\$ 20.254.625	\$ 20.558.445	\$ 20.866.821	\$ 21.179.824
Envases de Vidrio con tapa 120 gr y 200 gr	\$ 70.964.297	\$ 72.383.583	\$ 73.831.255	\$ 75.307.880	\$ 76.814.037
Envases de Plástico 30 gr. Muestra.	\$ 4.608.000	\$ 4.561.920	\$ 4.516.301	\$ 4.471.138	\$ 4.426.426
Etiquetas	\$ 2.385.355	\$ 2.337.647	\$ 2.290.894	\$ 2.245.077	\$ 2.200.175
% Merma	\$ 637.713	\$ 666.410	\$ 696.399	\$ 727.737	\$ 760.485
COSTOS OPERACIONALES	\$ 23.497.278	\$ 25.377.060	\$ 27.407.225	\$ 29.599.803	\$ 31.967.787
COSTOS DE ADMINISTRACION	\$ 40.920.000	\$ 41.329.200	\$ 42.155.784	\$ 43.420.458	\$ 45.157.276
TOTAL COSTOS	\$ 175.210.899	\$ 179.520.695	\$ 184.444.859	\$ 190.017.126	\$ 196.285.570
DEPRECIACION	\$ 1.824.631	\$ 1.824.631	\$ 1.824.631	\$ 1.824.631	\$ 1.824.631
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 25.183.106	\$ 30.984.242	\$ 36.676.557	\$ 42.251.592	\$ 47.687.815
IMPUESTO	\$ 4.784.790	\$ 5.887.006	\$ 6.968.546	\$ 8.027.802	\$ 9.060.685
UTILIDAD NETA	\$ 20.398.316	\$ 25.097.236	\$ 29.708.011	\$ 34.223.789	\$ 38.627.130
DEPRECIACION	\$ 1.824.631	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436	\$ 2.204.436
INVERSIONES CAPITAL PREOPERATIVO	\$ 32.309.877				
	\$ 15.856.837				
INVERSIONES FIJAS DEPRECIABLES	\$ 14.514.540				
INVERSION DIFERIDOS	\$ 1.938.500				
FLUJO DE CAJA EFECTIVO	\$ (10.086.930)	\$ 27.301.672	\$ 31.912.447	\$ 36.428.226	\$ 40.831.566

VAN	\$ 49.834.411,34
TIR	44%

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

La empresa se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada donde la primera opción es un financiamiento 100% patrimonio con los socios fundadores Erika López y Wilfredo Rodríguez, eso quiere decir inversión inicial de \$ **32.309.877**. Sin embargo como una segunda opción para poder implementar este negocio, se ha pensado financiar el capital pre operativo de \$ **15.856.837**, es a través de la postulación a un Capital Semilla, crédito Corfo, presentando el proyecto en las fechas estipuladas como microempresa. Dichos fondos aportados por Corfo no deben ser devueltos, por lo que no es un gasto a agregar como pago de un crédito.

Como tercera opción es diluir participaciones a un socio inversionista que obtendrá un 13,16% de la propiedad por \$15.856,837. Por ley 3918 de Sociedades de Responsabilidad Limitada, se deben repartir las utilidades en la cantidad de socios de la empresa.

La dirección del negocio estará a cargo de un gerente general, que será uno de los socios fundadores y además formará, junto con el otro socio fundador, parte del directorio de la empresa, el inversionista, al ingresar con acciones preferentes no intervendrá en la junta de accionistas.

9.1. Derecho a Opción de Compra

El socio que desee vender la totalidad o parte de la empresa, deberá ofrecerlas preferentemente a los socios existentes a la fecha de la oferta, y notificara personalmente o por carta certificada al domicilio del socio, debiendo esperar un plazo mínimo de 1 mes. Vencido este plazo y en el evento que ninguno de los accionistas manifieste su aceptación de la oferta, el oferente podrá realizar la venta a terceras personas.

X. CONCLUSIONES

A modo de conclusión se puede decir lo siguiente:

- El chocho o tarwi es una leguminosa que puede usada de diferente manera, ya se sea, como entrada, platos inclusive actualmente se le utiliza como postre. Es un producto muy demandado a nivel de Europa por su alto contenido de proteína y calcio.

- El cevichocho es un producto fácil de realizar en donde la materia prima e insumos son asequibles lo que permiten que el proceso de elaboración no requiera una gran inversión para realizarla.

- La variedad de componentes del cevichocho dan la flexibilidad de introducir productos autóctonos de Chile como por ejemplo el merken, que enriquecen aún más el producto.

- El ajetreo del día a día ha obligado a los chilenos a adquirir productos elaborados de forma rápida para su consumo y a su vez buscan que estos productos sean sabrosos, frescos y nutritivos. Por lo que el cevichocho sería una excelente opción.
- Santiago al tener una población segmentada hace que el cevichocho busque nicho de mercado específico que le permita la introducción para después lograr expandirse al resto de la ciudad.
- El proyecto es viable debido a que el precio que se destina al producto cubre con los costos de producir una unidad y además es asequible para el público.
- El cevichocho es un producto sencillo de preparar por lo que no se requieren competencias específicas del personal que trabajara en planta.
- El cevichocho es un producto diferente, ya que brinda la posibilidad a gente que no consume pescado u otra clase de mariscos consumir el producto bajo esta presentación.

Bibliografía:

Libros:

1. Hoyos Jon, Saiz María. Business Angels. Las mecenazas del ecosistema emprendedor. Ed. Business&Marketingschool. Madrid 2014.
2. García José Gabriel, Martínez Pablo. En busca de financiación. El ecosistema de inversores y emprendedores. Ed: Netbiblo. La Coruña 2011.
3. Freire Andy. Pasión por Emprender. De la idea a la cruda realidad. Ed. Grupo Norma. Bogotá 2005.
4. Maquieira Carlos. Finanzas Corporativas. Teoría y Práctica. Ed. Thomson Reuters. Chile 2015.
5. Chiavenato(2013) Administración de Recursos Humanos (Octava edición). Ed. McGraw-Hill. México 2013.

Trabajos de título

6. Condor Jacqueline. Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de ceviche de chochos envasado para su consumo en la ciudad de Quito. Junio 2010. (En línea) Consultado entre Julio a Diciembre del 2015. Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4631/1/UPS-QT02044.pdf>
7. Hernandez Pacheco, Nancy. Estudio de factibilidad para el desarrollo y comercialización de ceviche de tilapia (*Oreochromis niloticus*) envasado listo para consumo en Tegucigalpa, Honduras. Diciembre 2007. (En línea) Consultado entre Julio a Diciembre del 2015. Disponible en: <http://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/476/1/T2419.pdf>

Publicaciones

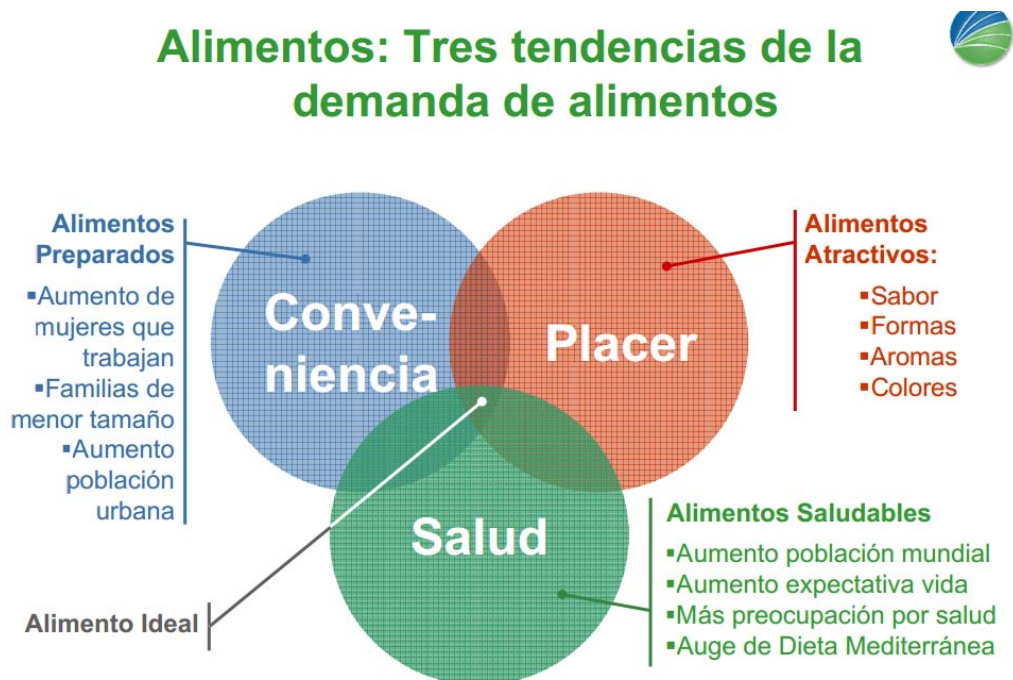
8. Fernandez Pablo, Ortiz Alberto, & Acin Isabel F. Discount Rate (Risk-Free Rate and Market Risk Premium) used for 41 countries in 2015: a survey. (En Línea) Consultado entre julio y diciembre del 2015. Disponible en: <http://faculty.mcombs.utexas.edu/keith.brown/AFPMaterial/FernandezEtAl%20WP-Global%20ERP-4.23.15.pdf>
9. El nuevo giro gourmet de los chilenos. La tercera Agosto 2011. (En Línea) Consultado entre julio y diciembre del 2015. Disponible en: <http://diario.latercera.com/2011/08/13/01/contenido/tendencias/26-79912-9-el-nuevo-giro--gourmet-de-los-chilenos.shtml>
10. En un 61% subió el consumo de comida preparada en Chile. En octubre del 2012. (En Línea) Entre julio y diciembre del 2015. Disponible en: <http://www.lacuarta.com/noticias/cronica/2012/10/63-145185-9-en-un-61-subio-el-consumo-de-comida-preparada-en-chile.shtml>
11. Estudio de Mercado. Industria Gourmet en Chile. Prochile. Abril 2009. (En Línea) Consultado entre julio y diciembre del 2015. Disponible en: <http://es.slideshare.net/LascShinigami/estudio-de-mercado-gourmet-en-chile>
12. Fundación Chile & GFK Adimark. Chile Saludable. Oportunidades y desafíos de innovación. Octubre 2014. (En Línea) Consultado entre julio y diciembre del 2015. http://www.fch.cl/wp-content/uploads/2014/11/BAJA_FINAL_CHILE_SALUDABLE.pdf

Sitios Web

13. <http://www.alternativos.cl/2012/06/17/el-chocho-alimento-ecuatoriano-rico-en-proteinas-superior-a-la-quinoa/>
14. <http://www.mundogourmet.cl/boton1/3-noticias/8-crecimiento-de-la-industria-gourmet-ha-abierto-nuevas-oportunidades-a-pequenos-productores.html>
15. http://www.sag.gob.cl/sites/default/files/res_1210_2005.pdf
16. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
17. http://www.jirglass.com.mx/default_001.html
18. <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/etiquetado-de-alimentos>

XI. ANEXOS

I. Tendencias de la demanda de alimento.



FUENTE: Chileamientos.

II. Resolución del Sag, sobre el tratamiento y condiciones de ingreso del Tarwi.

SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO DIVISIÓN PROTECCIÓN AGRÍCOLA
SUBDEPARTAMENTO DEFENSA AGRÍCOLA ESTABLECE REQUISITOS FITOSANITARIOS
DE INGRESO A GRANOS DE ESPECIES QUE INDICA, PARA CONSUMO Y COMPLEMENTA
RESOLUCIÓN N° 2.677 DE 1999.

SANTIAGO, 17 de MARZO de 2005.

HOY SE RESOLVIO LO QUE SIGUE: N° ___1210__ Visto: Lo dispuesto en el decreto ley N° 3.557 de 1980, sobre Protección Agrícola, la ley N° 18.755 Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero de 1989, modificada por la ley N° 19.283 de 1994, el decreto de Agricultura N° 156 de 1998, modificado por el decreto de Agricultura N° 92 de 1999, las resoluciones N°s 3.815 y 3.080 del 2003, 960 de 2000 y 2.677 de 1999 del Servicio Agrícola y Ganadero, y CONSIDERANDO:

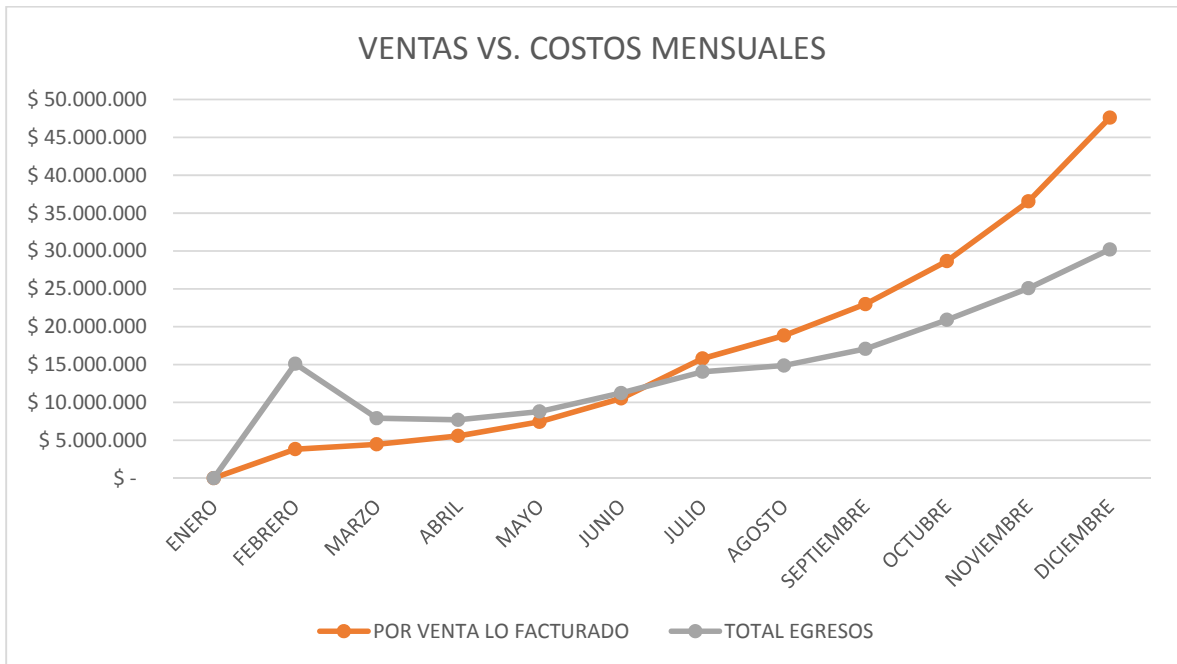
Que se han efectuado los Análisis de Riesgo de Plagas para el ingreso de varias especies de graneles, destinados a consumo, no incluidas en la Resolución N° 2.677 del 1999, y para las especies Cebada cervecera (*Hordeum vulgare*) y Maíz (*Zea mays*) se amplían los orígenes que se indican. 2. Que se ha desarrollado el Análisis de Riesgo de Plagas de granos para consumo de cebada cervecera para orígenes distintos a los considerados en las resolución N° 2.677 de 1999.

RESUELVO: 1. Complementétese la resolución N° 2.677 de 1999 incorporando las siguientes especies de granos para consumo y los orígenes que se señalan con los siguientes requisitos de importación, los que deben constar como declaración adicional en el Certificado Fitosanitario oficial del país de origen:


Grano Origen Requisitos Brasil La partida debe estar libre de *Corcyra cephalonica* (Lep.: Pyralidae) o sometida a tratamiento de fumigación contra la plaga antes mencionada, indicando producto, dosis y tiempo de exposición. *Anacardium occidentale* (Castaña de Cajú) India, Irán Las partidas deberán venir fumigadas contra *Trogoderma granarium* (Col.: Dermestidae) con el producto, dosis y tiempo de exposición establecido en el punto 6.1 de la Resolución N° 2.677 de 1999. V – 1.14 Grano Origen Requisitos *Anethum graveolens* (Eneldo) Cualquier origen Sin declaraciones adicionales *Cannabis sativa* China Sin declaraciones adicionales *Cassia angustifolia* (= *Senna acutifolia*) Cualquier origen Sin declaraciones adicionales *Coriandrum sativum* (Cilantro) Cualquier origen Sin declaraciones adicionales Australia, Unión Europea, Turquía Los granos deben provenir de áreas libres de las siguientes especies de caracoles *Ceruella virgata*, *Ceruella neglecta*, *Theba pisana* y *Cochlicella acuta* (Mollusca: Gastropoda: Helicellidae), debiendo la partida venir libre de los mismos. Además la partida debe venir fumigada contra *Trogoderma granarium* (Col.: Dermestidae) con el producto, dosis y tiempo de exposición establecido en el punto 6.1 de la Resolución N° 2.677 de 1999 *Hordeum vulgare* (Cebada) Argentina, Canadá, Nueva Zelanda Perú, Rumania, Ucrania y Uruguay Sin declaraciones adicionales *Juniperus communis* (Junípero) Cualquier origen Sin declaraciones adicionales *Lupinus mutabilis* (Lupino) Perú Las partidas deberán venir fumigadas contra *Callosobruchus maculatus* (Col.: Bruchidae) con el producto, dosis y tiempo de exposición establecido en el punto 6.2 de la Resolución N° 2.677 de 1999. *Papaver rhoeas*, *P. somniferum* (Amapola) Turquía Las partidas deberán venir fumigadas contra *Trogoderma granarium* (Col.: Dermestidae) con el producto, dosis y tiempo de exposición establecido en el punto 6.1 de la Resolución N° 2.677 de 1999. *Phaseolus lunatus* Perú Las partidas deberán venir fumigadas contra *Zabrotes subfasciatus* (Col.: Bruchidae) con el producto, dosis y tiempo de exposición establecido en el punto 6.2 de la Resolución N° 2.677 de 1999. V – 1.15 Grano Origen Requisitos Países con *Trogoderma granarium* Las partidas deberán venir fumigadas contra *Trogoderma granarium* (Col.: Dermestidae) con el producto, dosis y tiempo de exposición establecido en el punto 6.1 de la Resolución N° 2.677 de 1999. *Secale cereale* (Centeno) Países sin *Trogoderma granarium* Sin declaraciones adicionales *Zea mays* (Maíz) Perú Sin declaraciones adicionales

2. Se aceptará como Declaración Adicional alternativa que la partida proviene de un área o país libre de una plaga. 3. El resto de las disposiciones generales de la Resolución N° 2.677 de 20 de octubre de 2003, permanecen inalterables y son aplicables a las especies aquí incluidas. 3. Derógase la Resolución N° 960 de 2000. 4. Derógase los requisitos fitosanitarios establecidos para la especie Cebada (*Hordeum vulgare*) de la Resolución N° 2.677 de 1999. 5. Esta resolución entrará en vigencia después de 30 días de su publicación en el Diario Oficial. Anótese, comuníquese y publíquese.

III. Gráfico de las Ventas vs. Los Costos totales – Proyección mensual



IV. Cuadro de Ventajas y Desventajas del Uso de aparatos eléctricos con los alimentos

Tecnología	Ventajas	Desventajas	Aplicación
<p>Tecnología de ultra altas presiones de homogenización (UHPH)</p> 	<p>Logra la homogenización de productos líquidos al reducir el tamaño de partículas. Logra la inactivación de enzimas causantes de pardeamiento e inactivación de patógenos</p>	<p>Altos costos de implementación limitado sólo a productos líquidos.</p>	<p>Zumos de frutas Lácteos Licuados vegetales</p>
<p>Altas frecuencias: Microondas</p> 	<p>Alcanza muy rápidamente la temperatura deseada, acorta el tiempo de proceso y puede ser incorporada a un proceso en continuo.</p>	<p>Altos costos de los equipos y la necesidad de contar con personal calificado para su mantención.</p>	<p>Alimentos no homogéneos. ej. salmón en salsa. Alimentos envasados: cuarta gama y quinta gama.</p>
<p>Calentamiento óhmico</p> 	<p>El calentamiento del alimento se produce en el interior de éste y no se producen superficies calientes en contacto. Tiene mayor capacidad de penetración, lo cual hace que sea especialmente útil, en el caso de alimentos particulados. Evita sobrecalentamientos, lo que permite un menor deterioro en los constituyentes y una menor formación de depósitos.</p>	<p>Es necesario conocer y controlar la conductividad eléctrica del alimento. Se requiere un mayor estudio de su efecto sobre microorganismos y componentes del alimento. Es necesario mejorar los equipos de tratamiento. Costos tecnológicos iniciales elevados ya que se necesita optimizar las instalaciones industriales.</p>	<p>Zumos, salsas, purés de frutas, huevo líquido o productos cárnicos.</p>
<p>Pulsos eléctricos de alto voltaje (PEAV)</p> 	<p>Permite inactivar esporas que incluso pueden ser resistentes a altas temperaturas. Puede procesar la leche a una temperatura mucho menor y en un menor tiempo, preservando la integridad de la grasa y sus proteínas, su actividad enzimática y otros atributos deseables.</p>	<p>Puede utilizarse como alternativa a los tratamientos térmicos de pasteurización pero no a los de esterilización. Son eficaces para la inactivación de células vegetativas de microorganismos, no así las formas esporuladas. Baja eficacia sobre inactivación de enzimas, por lo que necesita ser combinada con refrigeración.</p>	<p>Productos lácteos, zumos de frutas, ovoproductos.</p>

V. ENCUESTA PARA INVESTIGACIÓN PREFERENCIAS USO CEVICHE

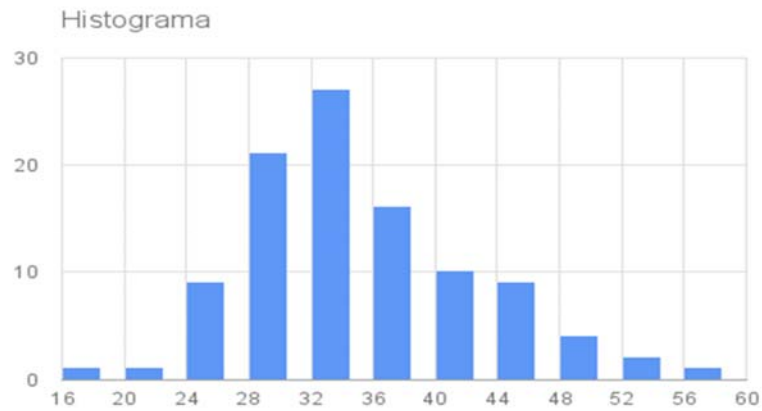
Muestra = 103 sujetos muestrales

Resumen resultados de encuesta

Pregunta	Resumen resultados
Qué edad tiene	Media = 34
Género	57% masculino
¿Cuál es su estado civil?	Soltero luego casados
Comuna de residencia	Santiago, Provi y Ñuñoa
Nivel de estudios	Postgrado
¿Tienes Hijos?	52% no
¿Cuántos hijos tienes?	2 mayoritariamente
¿Has consumido ceviche?	94 si
¿Con qué frecuencia lo consumes?	Mensual y dos veces al mes
¿Has probado alguno de estos ceviches?	Pescado y camarón
¿En qué ocasiones consumes ceviche?	Comidas familiares Almuerzo de fin de semana Salida con amigos
¿En qué lugares adquieres ceviche?	Restaurantes comida internacional Compro y cocino en casa
¿Al momento de buscar un ceviche, piensas en?	Calidad
¿Cuándo compras ceviche que consideras como más importante?	Sabor y Frescura
¿Cuál es la porción de ceviche más adecuada para ti?	Individual y para compartir
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un ceviche porción individual en pesos chilenos?	Entre \$4.000 y \$5.000
¿Quisieras probar un ceviche en donde el pescado sea reemplazado por una proteína vegetal, u producto vegetal natural o una leguminosa?	Si
¿Te gustaría encontrar ceviche listo para consumir?	Sí

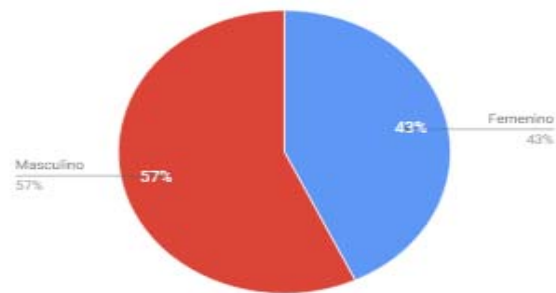
RESULTADOS

4.1. Qué edad tiene



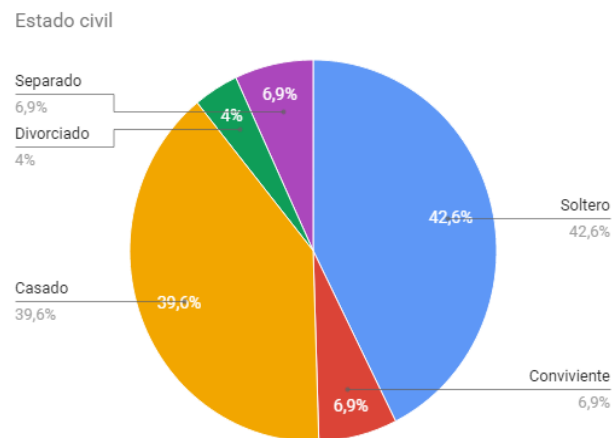
4.2. Género

Femenino	44	43.6%
Masculino	57	56.4%



4.3. ¿Cuál es su estado civil?

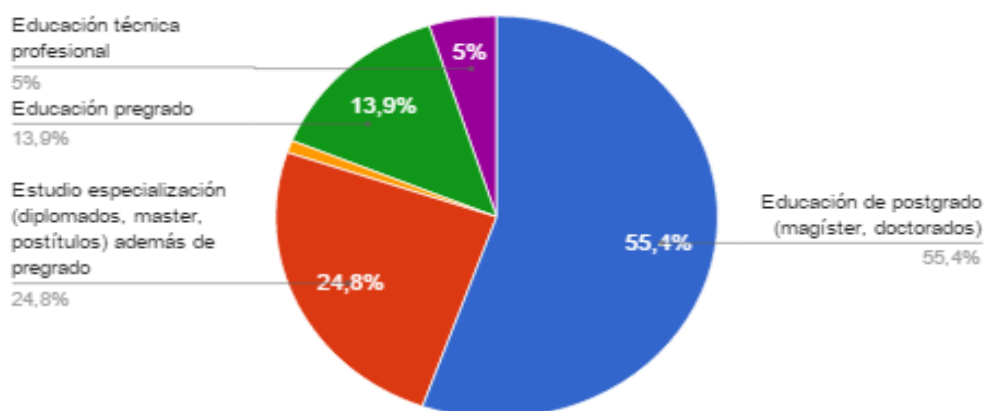
Soltero	43	42.6%
Casado	40	39.6%
Viudo/a	0	0%
Divorciado	4	4%
Separado	7	6.9%
Conviviente	7	6.9%



4.4. Comuna de residencia



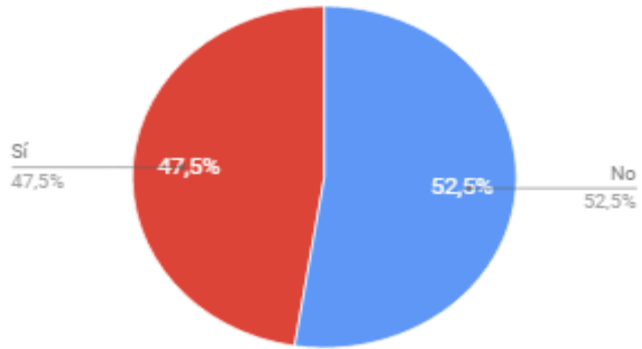
4.5. Nivel de estudios



Educación media completa	1	1%
Educación técnica profesional	5	5%
Educación pregrado	14	13.9%
Estudio especialización (diplomados, master, postítulos) además de pregrado	25	24.8%
Educación de postgrado (magíster, doctorados)	56	55.4%

4.6. ¿Tienes Hijos?

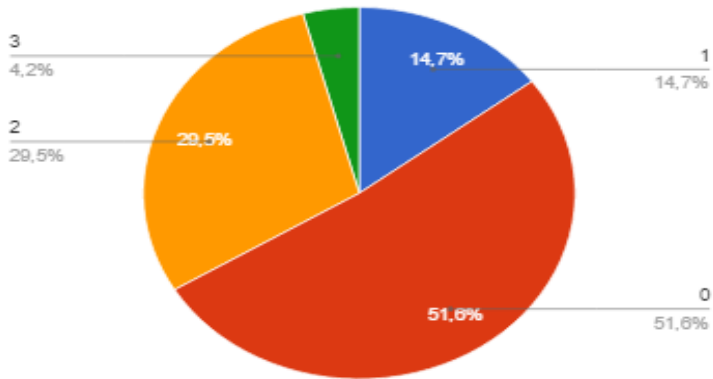
Sí	48	47.5 %
No	53	52.5 %



4.7. ¿Cuántos hijos tienes?

1	14	29.2%
2	28	58.3%
3	4	8.3%
4 o más	2	4.2%

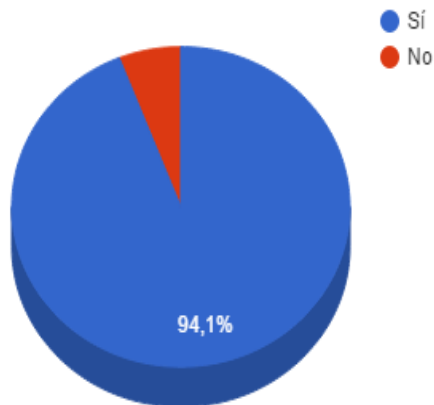
¿Cuántos hijos tiene?



4.8. ¿Has consumido ceviche?

Sí	95	94.1%
No	6	5.9%

¿Has consumido Ceviche?

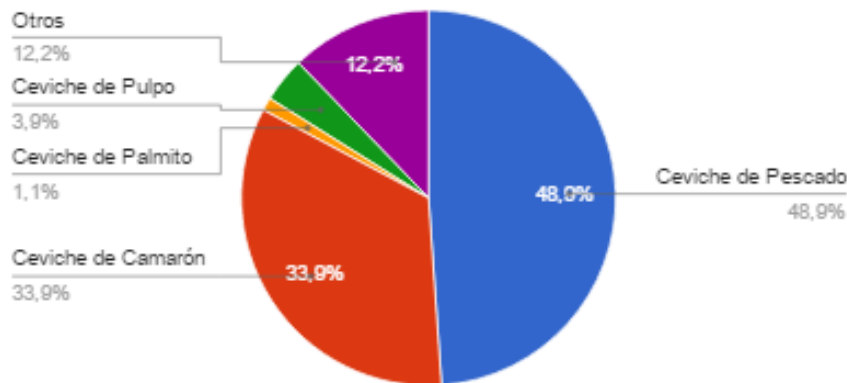


4.9. ¿Con qué frecuencia lo consumes?

Más de una vez a la semana	1	1.1%
Una vez a la semana	6	6.3%
Dos veces al mes	18	18.9%
Mensualmente	32	33.7%
Cada tres meses	13	13.7%
Una vez en seis meses	8	8.4%
Una vez al año	2	2.1%
Sólo ocasiones especiales	12	12.6%
Lo he probado sólo una o dos veces	3	3.2%

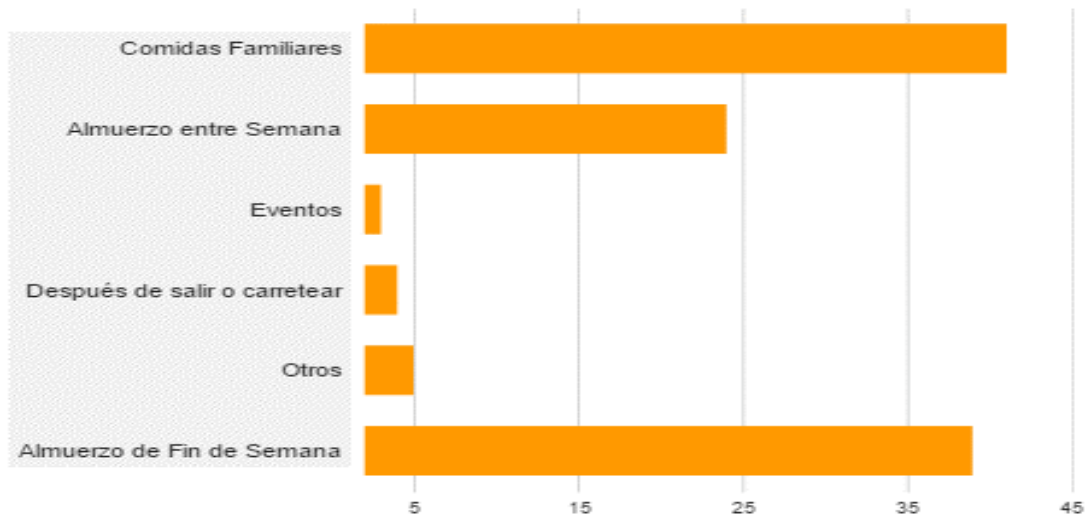


4.10. ¿Has probado alguno de estos ceviches?



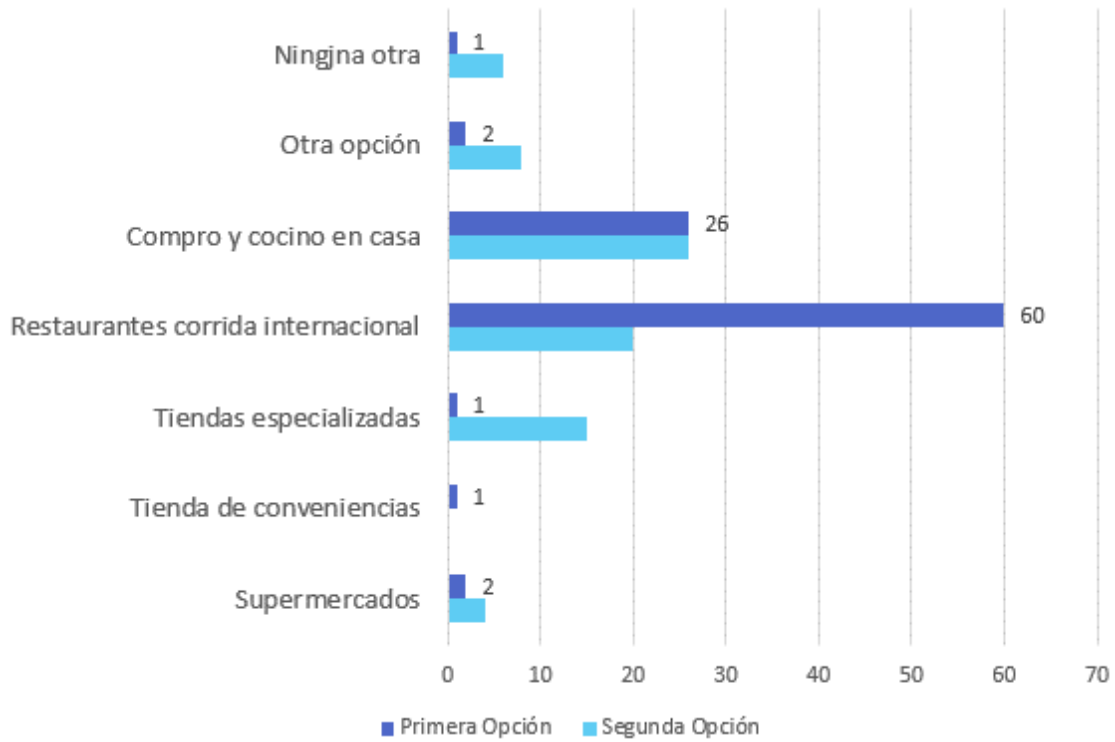
4.11. ¿En qué ocasiones consumes ceviche?

Comidas familiares	42	44.7%
Almuerzo entre semana	24	25.5%
Almuerzo de fin de semana	41	43.6%
Salida con amigos	52	55.3%
Después de salir o carretear	4	4.3%
Otro	11	11.7%



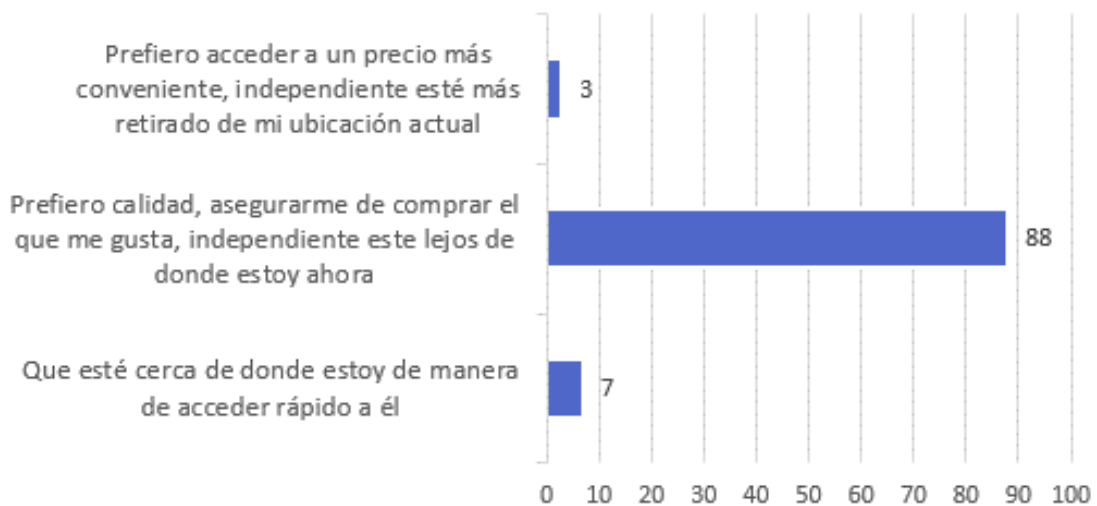
4.12. ¿En qué lugares adquieres ceviche?

	Primera Opción	Segunda Opción
Supermercados	2	4
Tienda de conveniencias	1	0
Tiendas especializadas	1	15
Restaurantes comida internacional	60	20
Compro y cocino en casa	26	26
Otra opción	2	8
Ninguna otra	1	6



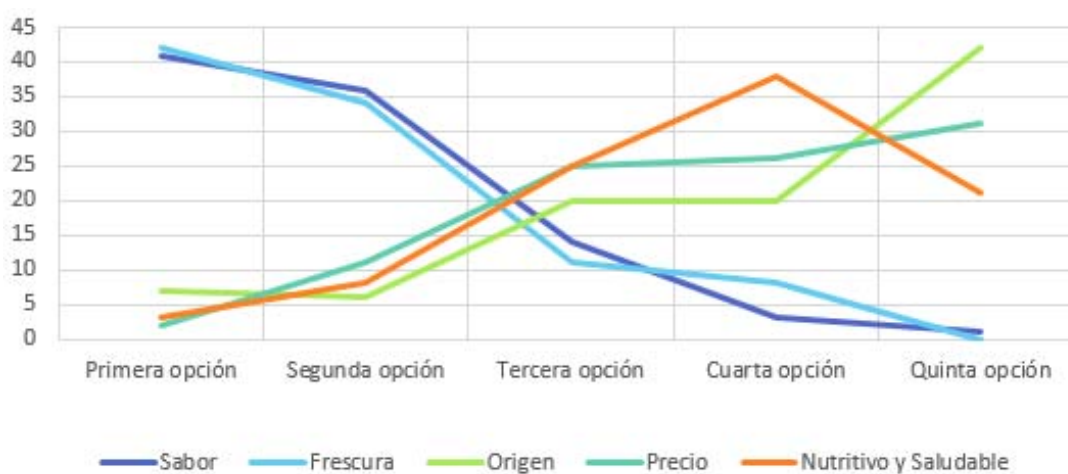
4.13. ¿Al momento de buscar un ceviche, piensas en?

Prefiero calidad, asegurarme de comprar el que me gusta, independiente este lejos de donde estoy ahora	88	92.6 %
Prefiero acceder a un precio más conveniente, independiente esté más retirado de mi ubicación actual	3	3.2 %



4.14. ¿Cuándo compras ceviche que consideras como más importante?

	Sabor	Frescura	Origen	Precio	Nutritivo y Saludable
Primera opción	41	42	7	2	3
Segunda opción	36	34	6	11	8
Tercera opción	14	11	20	25	25
Cuarta opción	3	8	20	26	38
Quinta opción	1	0	42	31	21

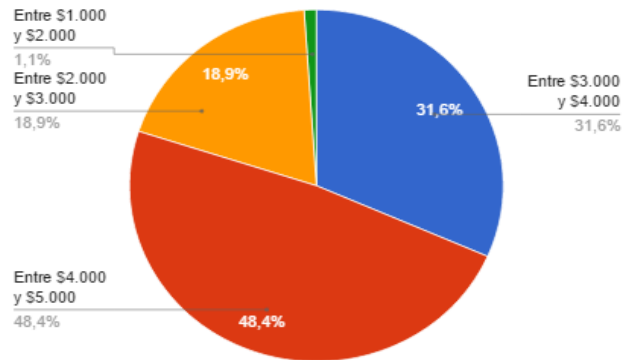


4.15. ¿Cuál es la porción de ceviche más adecuada para ti?

Porción individual	61	64.2%
Porción para dos personas	22	23.2%
Porción para tres personas	5	5.3%
Porción para cuatro personas	3	3.2%
Porción para 5 o más personas	4	4.2%

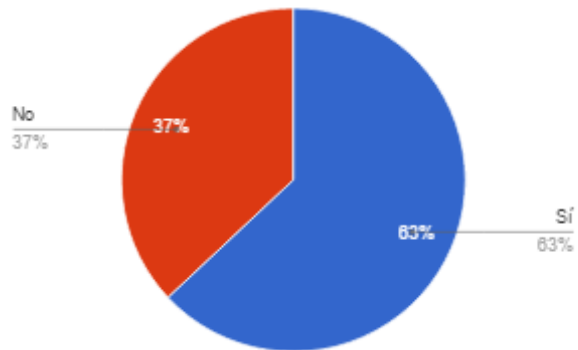
4.16. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un ceviche porción individual en pesos chilenos?

Entre \$1.000 y \$2.000	1	1.1 %
Entre \$2.000 y \$3.000	18	18.9 %
Entre \$3.000 y \$4.000	30	31.6 %
Entre \$4.000 y \$5.000	46	48.4 %



4.17. ¿Quisieras probar un ceviche en donde el pescado sea reemplazado por una proteína vegetal, u producto vegetal natural o una leguminosa?

Sí	63%
No	37%



4.18. ¿Te gustaría encontrar ceviche listo para consumir?

Si	68	67.3%
No	33	32.7%

