

# TABLA DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>x</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1.1 EL SECTOR FRUTÍCOLA EN CHILE Y EL MUNDO</b> .....	<b>11</b>
1.1.1.1 Mercado frutícola mundial .....	11
1.1.1.2 Dimensionamiento del sector frutícola en Chile .....	12
1.1.1.3 Producción y caracterización del sector .....	12
<b>1.1.2 MANO DE OBRA AGRÍCOLA EN CHILE</b> .....	<b>12</b>
1.1.2.1 Contextualizando a la mano de obra agrícola .....	12
1.1.2.2 Factores internos y externos condicionantes .....	13
1.1.2.3 Regulaciones relevantes .....	13
<b>1.1.3 ACTORES CLAVE EN LA ACTIVIDAD</b> .....	<b>14</b>
1.1.3.1 Principales instituciones .....	14
1.1.3.2 Sobre los agricultores .....	14
<b>1.1.4 FUTURO DEL MERCADO FRUTÍCOLA EN CHILE</b> .....	<b>14</b>
1.1.4.1 Tendencias del mercado .....	14
1.1.4.2 Proyecciones sobre mano de obra .....	15
<b>1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.1 ÁREA DE REALIZACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	<b>15</b>
1.2.1.1 Sobre el emprendimiento .....	15
1.2.1.2 Clientes.....	16
1.2.1.3 Áreas de impacto.....	16
<b>1.2.2 IDENTIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE MANO DE OBRA</b> .....	<b>16</b>
1.2.2.1 Evidencia del problema .....	16
1.2.2.2 Impacto en el sector .....	17
<b>1.2.3 PROBLEMA Y SOLUCIÓN</b> .....	<b>18</b>
1.2.3.1 Hipótesis a las causas del problema y oportunidades .....	18
1.2.3.2 Alternativas de solución.....	18
<b>1.2.4 PROPUESTA DE VALOR DEL PROYECTO</b> .....	<b>19</b>
1.2.4.1 Creación de valor.....	19
1.2.4.2 Beneficiados .....	19
1.2.4.3 El proyecto “Mano Agrícola Ltda” .....	20
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.1 OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>20</b>
<b>1.4 ALCANCES</b> .....	<b>20</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1 ENTREVISTAS</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2 ENCUESTAS</b> .....	<b>22</b>

2.3	CINCO FUERZAS DE PORTER .....	23
2.4	MODELO DE NEGOCIOS.....	24
2.5	PRODUCTO MÍNIMO VIABLE.....	26
2.6	FLUJOS DE CAJA Y ANÁLISIS FINANCIERO .....	26
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>28</b>
3.1	ETAPA 1: MODELO DE NEGOCIOS PRELIMINAR.....	29
3.2	ETAPA 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO EXPLORATORIA.....	29
3.3	ETAPA 3: DISPOSICIÓN A PAGAR DEL CLIENTE.....	30
3.4	ETAPA 4: MODIFICAR Y ADAPTAR EL MODELO DE NEGOCIOS .....	30
3.5	ETAPA 5: EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	30
3.6	ETAPA 6: EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y CONCLUSIONES FINALES .....	30
<b>4.</b>	<b>MODELO DE NEGOCIOS PRELIMINAR.....</b>	<b>31</b>
4.1	PRIMEROS ESBOZOS DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	31
4.2	LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS PRELIMINAR.....	35
<b>5.</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO EXPLORATORIA.....</b>	<b>36</b>
5.1	ATERRIZANDO EL PROYECTO.....	36
5.1.1	Nivel de exportaciones .....	36
5.1.2	Superficies frutales .....	37
5.1.3	Períodos de cosecha y poda.....	37
5.1.4	Estimación de demanda de mano de obra.....	38
5.2	CLIENTES.....	39
5.2.1	Arquetipo de clientes.....	40
5.3	CALIDAD DE SERVICIO Y FORMALIDAD LEGAL.....	41
5.3.1	Factores involucrados en la producción de fruta.....	41
5.3.2	Análisis de estudios y evidencias de productividad de mano de obra .....	42
5.3.3	Ahorro y beneficio del cliente .....	43
5.3.4	Resultados de las entrevistas .....	46
5.3.5	Formalidad legal del proceso .....	47
5.3.6	Propuesta de valor en postcosecha .....	48
5.3.7	Servicios opcionales.....	50
5.3.8	Mano Agrícola Ltda. : Servicio Premium de cosecha y postcosecha de frutas.....	50
5.4	PRECIOS Y CANTIDADES.....	51
5.4.1	Precios del proyecto.....	51
5.4.2	Pago de clientes: forma y plazos .....	53
5.4.3	Cantidad de mano de obra.....	54
5.4.4	Gestión de contratación de operarios .....	55
5.4.5	Ausentismo y rotación de operarios.....	56
5.4.6	Elementos diferenciadores para el segmento de trabajadores .....	57
<b>6.</b>	<b>COSTOS Y OPERACIÓN.....</b>	<b>58</b>
6.1	COSTOS OPERACIONALES .....	58
6.2	GASTOS POR ADMINISTRACIÓN, DEPRECIACIÓN E INVERSIÓN .....	58
6.3	COSTOS DE RIESGOS O CONTINGENCIAS .....	59
<b>7.</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO: FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>60</b>
7.1	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	60
7.1.1	Poder de negociación de los compradores .....	61
7.1.2	Poder de negociación de los proveedores .....	61
7.1.3	Amenaza de entrada de sustitutos.....	62
7.1.4	Amenaza de entrada de nuevos participantes .....	62
7.1.5	Dinámica entre competidores.....	62
<b>8.</b>	<b>INTERROGANTES DEL PROYECTO.....</b>	<b>63</b>

8.1	SOBRE LA COMPETENCIA: CONTRATISTAS LOCALES .....	63
8.2	SOBRE LOS TRABAJADORES AGRÍCOLAS .....	64
9.	DISEÑO DE PRODUCTO MÍNIMO VIABLE .....	66
10.	DISPOSICIÓN A PAGAR DEL CLIENTE .....	67
10.1	TESTEANDO LA DISPOSICIÓN A PAGAR .....	67
10.2	JUSTIFICACIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO.....	68
11.	MODELO DE NEGOCIOS FINAL DEL PROYECTO “MANO AGRÍCOLA LTDA” 70	
12.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	73
12.1	Flujo de caja Trimestre 1 a Trimestre 4 (\$M).....	78
12.2	Flujo de caja Año 1 a Año 4.....	80
12.3	Flujo de caja resumen de proyecto puro .....	81
12.4	Flujo de caja resumen de proyecto financiado .....	84
13.	RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO.....	86
13.1	RIESGOS DE MANO DE OBRA Y MITIGACIONES PARA AFRONTARLOS .....	86
13.2	RIESGOS DE SERVICIO DE PRE FRÍO Y MITIGACIONES .....	87
14.	CONCLUSIONES .....	88
14.1	RESULTADOS OBTENIDOS DEL TRABAJO DE MEMORIA .....	88
14.2	APRENDIZAJES.....	88
14.3	DISCUSIÓN.....	89
15.	BIBLIOGRAFÍA .....	89
16.	ANEXOS.....	91
16.1	ANEXO N°1: Evolución empleo en agricultura .....	91
16.2	ANEXO N°2: Factores de cambio de empleo .....	91
16.3	ANEXO N°3: Tablas de condiciones para el trabajador agrícola .....	92
16.4	ANEXO N°4: Superficies frutales por región .....	93
16.5	ANEXO N°5: Porcentajes de actividades desarrolladas por la fuerza laboral agrícola de temporada según Encuesta a temporeros 2014 (Muestra de 1201 trabajadores).....	93
16.6	ANEXO N°6: Predicción de demanda de mano de obra y peak's por mes y región 94	
16.7	ANEXO N°7: Número de explotaciones y superficie por tipología .....	96
16.8	ANEXO N°8: Número de explotaciones y superficie utilizada .....	97
16.9	ANEXO N°9: Número de explotaciones por región .....	97
16.10	ANEXO N°10: Nivel de educación agricultores .....	98
16.11	ANEXO N°11: Indicadores clave de desempeño .....	99
16.12	ANEXO N°12: Sistema de pre frío móvil.....	100
16.13	ANEXO N°13: Entrevistas etapa 1 a agricultores .....	101
16.14	ANEXO N°14: Entrevista etapa 2 a agricultores .....	102
16.15	ANEXO N°15: Entrevista experto Juan Pablo Subercaseaux.....	103
16.16	ANEXO N°16: Entrevista agricultor Alberto Allende .....	104
16.17	ANEXO N°17: Entrevista agricultor Gastón Meynet.....	105
16.18	ANEXO N°18: Entrevista agricultor Rodrigo Chávez .....	106
16.19	ANEXO N°19: Brochure y contrato provisorio del proyecto .....	106
16.20	ANEXO N°20: Cuestionario trabajadores agrícolas chilenos.....	112
16.21	ANEXO N°21: Cuestionario trabajadores agrícolas inmigrantes.....	113
16.22	ANEXO N°22: Cotización de túnel de aire forzado .....	114