



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRENDIMIENTO BASADO EN LA ECONOMÍA  
CIRCULAR A TRAVÉS DEL ECOSMART PACKAGING**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CHRISTOPHER BORYS HEUSER CHOQUE**

**PROFESORA GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
MARÍA SOLEDAD CECILIA RETAMAL NEIRA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRENDIMIENTO BASADO EN LA ECONOMÍA CIRCULAR A TRAVÉS DEL ECOSMART PACKAGING

El presente estudio tiene como finalidad realizar un plan de negocios para un nuevo emprendimiento que tiene como propuesta de valor la venta de packaging compostables personalizables importados desde China y la realización de actividades sostenibles para la educación social y ambiental de la población. El nombre del emprendimiento es Valpaper y tiene como misión ser un agente positivo en el medioambiente a través de la gestión de la basura. Se determina la factibilidad técnica y económica del proyecto en un horizonte de evaluación de 5 años.

En un comienzo se realiza un análisis del mercado del packaging y del macroentorno de la industria del packaging sustentable nacional, utilizando como herramientas las 5 fuerzas de Porter y Pestel. De ellos se desprende que las condiciones del mercado mundial y chileno han ido en crecimiento durante los últimos años, cada vez existen más legislaciones favorables en temas de gestión de residuos y existe poca presencia de competidores directos en el mercado nacional.

Tras la realización de una investigación de mercado a través de entrevistas en profundidad, se determina como segmento objetivo a las empresas de servicios de comida y bebida ubicadas en la región de Valparaíso y Metropolitana. Estos potenciales clientes consideran que es necesaria una propuesta de valor como la de Valpaper y además estarían dispuestos a contar con los servicios del emprendimiento.

Para el modelo de negocios se utiliza CANVAS B, en donde se determina, entre otros aspectos, la propuesta de valor de Valpaper, objetivos estratégicos y métricas de impacto socio-ambiental, como por ejemplo: generación de empleo.

Posteriormente se realiza el plan de marketing determinando la estrategia de cobertura (distribución exclusiva), posicionamiento de la marca, una participación de mercado del 0,5% con crecimiento lineal y el marketing mix acorde al segmento objetivo.

Tras realizar el plan operacional, en donde se indican todas las actividades operacionales necesarias para el funcionamiento del proyecto y su puesta en marcha, se elabora el plan organizacional, determinando la estructura de la empresa, la cantidad de trabajadores necesarios, sus funciones y el plan remuneración en los 5 años.

Finalmente se realiza el plan financiero, determinando un capital inicial necesario de \$20.000.0000. Se realiza un flujo de caja financiado y uno puro, siendo este último el que se debe realizar ya que tiene el VAN mayor (VAN= \$48.213.581) y además con una rentabilidad efectiva superior a la tasa de descuento del proyecto (Tasa de Descuento: 13,5 % < TIR: 54.93%). De esta manera se determina que el proyecto es factible técnica y económicamente. Se recomienda tener una buena relación con los proveedores y los clientes, ya que la rentabilidad del proyecto es sensible al nivel de ventas y en especial al margen de contribución de la cartera de productos.

## Dedicatoria

*A mi familia querida,  
A mis amigos,  
A todos los que me han acompañado en este largo camino,  
Con mucho cariño para todos ustedes.*

## Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a mis padres Borys y Elizabeth que me han acompañado durante toda mi vida sin importar las decisiones que he tomado, dándome la motivación y las herramientas para seguir adelante y superar todas las barreras que se me presenten en el camino, son y serán siempre mi ejemplo a seguir.

Agradezco a mi hermano Bryan por darme la linda oportunidad de conocer lo que es el amor de hermano, compartiendo lindos momentos, siendo mi mejor amigo y cómplices en nuestras travesuras y en las rabietas que hacemos pasar a nuestros padres.

También agradezco a mi hermana Michel y mi sobrino Francisco, porque me han dado la oportunidad de ser tío por primera vez y a pesar de la distancia el sentimiento de amor siempre se ha ido fortaleciendo en el tiempo.

A mis abuelos, tíos, primos, sobrinos que me han nutrido de su experiencia, siempre han estado preocupados por mi persona, entregándome su cariño y han sabido quererme con todos mis defectos y virtudes.

A mis amigos actuales, a los que alguna vez estuvieron y a los han estado siempre.

Al fútbol y a mi querido Deportes Iquique, que me han dado penas y alegrías, permitiendo que me despeje en los momentos de tristezas, olvidándome de todo y así poder retomar el camino con la misma sonrisa y alegría de siempre.

## Tabla de contenido

<b>1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Justificación .....	2
1.2 Descripción del Proyecto .....	2
1.3 Alcance del Proyecto .....	3
1.4 Objetivo General .....	3
1.5 Objetivos Específicos .....	3
1.6 Resultados Esperados .....	3
1.7 Metodología .....	4
<b>2 ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	<b>5</b>
2.1 Mercado Mundial .....	5
2.1.1 Segmento de materiales .....	6
2.2 Mercado Latinoamericano .....	7
2.3 Mercado Chileno .....	7
2.3.1 Exportaciones e importaciones. ....	8
2.4 Cadena de Valor .....	10
2.4.1 I+D+I .....	11
2.4.2 Materia Prima .....	11
2.4.3 Maquinaria: .....	11
2.4.4 Envase y Embalaje Primario: .....	12
2.4.5 Envase y Embalaje Secundario: .....	12
2.4.6 Periféricos: .....	12
2.4.7 Marcas: .....	12
2.4.8 Logística: .....	13
2.4.9 Transversales: .....	13
2.5 Industria del packaging y su fuerte nexo con la industria alimenticia.....	13
2.6 Oportunidad de negocio para el packaging sustentable. ....	13
2.7 Principales actores .....	15
2.7.1 Compañía .....	15
2.7.2 Clientes potenciales .....	15
2.7.3 Canales de distribución .....	17
2.7.4 Proveedores .....	17
2.7.5 Competencia .....	19
2.8 Investigación de mercado .....	19
2.8.1 Objetivos .....	20
2.8.2 Metodología .....	20
2.8.3 Resultados .....	20
2.8.4 Conclusiones de la investigación de mercado .....	24
<b>3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b> .....	<b>25</b>
3.1 Análisis PESTEL .....	25
3.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y Barreras de Entrada y de Salida ..	25
3.2.1 Barreras de Entrada .....	25
3.2.2 Amenaza de entrada de nuevo competidores .....	26
3.2.3 Competencia de los productos sustitutos .....	26
3.2.4 Poder de negociación de los clientes .....	27
3.2.5 Poder de negociación de los proveedores .....	27

3.2.6 Rivalidad entre competidores consolidados .....	27
3.2.7 Barreras de Salida.....	28
3.2.8 Conclusiones Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	28
<b>4 MODELO DE NEGOCIOS .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Definición del negocio.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Modelo CANVAS .....</b>	<b>29</b>
4.2.1 Problema.....	29
4.2.2 Propósito .....	29
4.2.3 Propuesta de Valor.....	30
4.2.4 Segmento de Clientes .....	30
4.2.5 Canales/Distribución .....	31
4.2.6 Relación con Clientes.....	31
4.2.7 Fuentes de Ingresos.....	32
4.2.8 Recursos Claves .....	32
4.2.9 Actividades Claves .....	32
4.2.10 Socios Claves.....	33
4.2.11 Estructura de Costos.....	33
4.2.12 Métricas de impacto socio-ambientales .....	33
<b>4.3 Análisis de oportunidades y amenazas .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4 Misión, Visión y Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>35</b>
4.4.1 Misión.....	35
4.4.2 Visión .....	35
4.4.3 Valores .....	35
4.4.4 Identidad de Marca.....	35
4.4.5 Objetivos Estratégicos.....	36
<b>5 PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>37</b>
<b>5.1 Objetivos de Marketing .....</b>	<b>37</b>
<b>5.2 Estrategia de Cobertura .....</b>	<b>37</b>
<b>5.3 Posicionamiento por marca.....</b>	<b>37</b>
<b>5.4 Participación de mercado .....</b>	<b>38</b>
5.4.1 Mercado Total: .....	38
5.4.2 Mercado al que se puede servir: .....	39
5.4.3 Mercado que se puede conseguir: .....	39
<b>5.5 Marketing Mix.....</b>	<b>39</b>
5.5.1 Estrategia de Producto.....	39
5.5.2 Estrategia de Precio .....	41
5.5.3 Estrategia de Punto de Venta .....	42
5.5.4 Estrategia de Promoción .....	42
<b>6 PLAN OPERACIONAL .....</b>	<b>44</b>
<b>6.1 Actividades pre-operacionales.....</b>	<b>44</b>
6.1.1 Constitución de la sociedad .....	44
6.1.2 Inscripción en el Registro de Comercio.....	45
6.1.3 Iniciación de Actividades .....	45
6.1.4 Patente Comercial.....	45
6.1.5 Registro de Marca Comercial.....	46
6.1.6 Relaciones previas con los proveedores.....	46
6.1.7 Relaciones previas con socios claves .....	46

6.1.8 Preparación del lugar del trabajo.....	47
6.1.9 Creación Página y Aplicación Web: .....	50
<b>6.2 Costos Actividades Pre operacionales.....</b>	<b>50</b>
<b>6.3 Plan Operativo .....</b>	<b>50</b>
<b>6.4 Nivel de ventas.....</b>	<b>51</b>
<b>6.5 Procesos Operacionales.....</b>	<b>53</b>
6.5.1 Procesos asociados a clientes: .....	53
6.5.2 Procesos de adquisición, personalización y despacho de productos.....	54
6.5.3 Procesos administrativos. ....	56
6.5.4 Procesos de Sostenibilidad .....	57
<b>7 PLAN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>59</b>
7.1 Socios y responsabilidades.....	59
7.2 Estructura Organizacional .....	60
7.3 Perfil de Puestos.....	61
7.4 Remuneración.....	64
7.5 Obligaciones Laborales .....	65
<b>8 PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>66</b>
<b>8.1 Supuestos Financieros .....</b>	<b>66</b>
8.1.1 Valor Monetario.....	66
<b>8.2 Metodología de Evaluación.....</b>	<b>66</b>
8.2.1 Tasa de descuento.....	66
<b>8.3 Inversión Inicial.....</b>	<b>68</b>
<b>8.4 Financiamiento .....</b>	<b>68</b>
<b>8.5 Costos Fijos .....</b>	<b>69</b>
<b>8.6 Costos Variables.....</b>	<b>69</b>
<b>8.7 Ingresos Estimados.....</b>	<b>69</b>
<b>8.8 Evaluación Financiera.....</b>	<b>70</b>
8.8.1 Proyecto Puro .....	70
8.8.2 Proyecto Financiado.....	71
<b>8.9 Evaluación Económica.....</b>	<b>71</b>
<b>8.10 Análisis de Sensibilidad.....</b>	<b>72</b>
<b>9 CONCLUSIÓN .....</b>	<b>73</b>
<b>10 BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>76</b>
<b>11 ANEXOS .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo A: Lista de Precios Proveedores .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo B: Cartera de Productos.....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo C: Lista de precio competencia.....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo D: Entrevistas en Profundidad.....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo E: Análisis Pestel .....</b>	<b>94</b>
Análisis Político .....	94
Análisis Económico .....	94
Análisis Sociocultural .....	95
Análisis Tecnológico .....	95
Análisis Ecológico .....	96
Análisis Legal .....	96
<b>Anexo F: Costos del Producto y Cantidad a Importar.....</b>	<b>98</b>

<b>Anexo G: Análisis de Precio .....</b>	<b>100</b>
<b>Anexo H: Cotizaciones .....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo I: Paquetes de productos por segmento. ....</b>	<b>104</b>
<b>Anexo J: Determinación Capital de Trabajo .....</b>	<b>105</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: Cadena de Valor Industria del Packaging .....	11
Figura 2: Packaging sustentable utilizado en servicios de catering.....	15
Figura 3: Packaging sustentable utilizado en servicios de comida rápida. ....	16
Figura 4: Packaging sustentable utilizado en restaurantes. ....	16
Figura 5: Packaging sustentable utilizado en cafeterías. ....	17
Figura 6: Prototipo Aplicación Web Valpaper. ....	40
Figura 7: Mapa de huertos urbanos en la zona demográfica del segmento objetivo.....	47
Figura 8: Layout de las dependencias de Valpaper. ....	48
Figura 9: Estructura Organizacional Valpaper.....	60

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Tamaño del Mercado Mundial de Packaging .....	5
Gráfico 2: Consumo de packaging de las regiones del mundo 2003 – 2009. ....	6
Gráfico 3: Materiales más utilizados en la industria del packaging (2016). ....	6
Gráfico 4: Producción de Packaging en Latinoamérica (2015).....	7
Gráfico 5: Evolución de la economía chilena y la industria del packaging (2000 - 2017). 8	
Gráfico 6: Exportaciones de packaging (2017).....	9
Gráfico 7: Principales destinos de exportación de packaging (2017). ....	9
Gráfico 8: Importaciones de packaging (2017).....	10
Gráfico 9: Principales países de importación de packaging (2017).....	10
Gráfico 10: Diferencia entre los precios promedios de los competidores directos e indirectos de Valpaper.....	41

## Índice de Tablas

Tabla 1: Tamaño y diseño de la muestra. ....	20
Tabla 2: Tabla de disposición a pagar (entrevistas en profundidad). ....	23
Tabla 3: Oportunidades, Amenazas y Estrategias a implementar.....	34
Tabla 4: Número de empresas en Chile del sector de servicios de comidas y bebidas. 38	
Tabla 5: Números de empresas del mercado al que se puede servir. ....	39
Tabla 6: Costos de preparación de las instalaciones. ....	49
Tabla 7: Costos Pre operacionales .....	50
Tabla 8: Nivel de ventas mensual estimado por segmento. ....	51
Tabla 9: Cartera de clientes proyectada para cada segmento. ....	52
Tabla 10: Proyección de ventas durante el horizonte del proyecto. ....	52
Tabla 11: Ingresos por Servicios de Publicidad durante el horizonte del proyecto.....	52



Tabla 12: Socios de Valpaper y responsabilidades asociadas.....	59
Tabla 13: Personal requerido durante el horizonte de tiempo.....	60
Tabla 14: Remuneraciones para cada cargo.....	64
Tabla 15: Plan de Remuneraciones de Valpaper.....	65
Tabla 16: Rentabilidad de Bonos Soberanos de Chile a 5 años.....	67
Tabla 17: Resumen Tabla Amortización Anual.....	68
Tabla 18: Costos Fijos de Valpaper.....	69
Tabla 19: Costos Variables de Valpaper.....	69
Tabla 20: Ingresos estimados durante el tiempo de evaluación del proyecto.....	69
Tabla 21: Flujo de Caja Puro.....	70
Tabla 22: Flujo de Caja Financiado.....	71
Tabla 23: Evaluación Económica Flujo de Caja Puro.....	72
Tabla 24: Evaluación Económica Flujo de Caja Financiado.....	72
Tabla 25: Análisis de Sensibilidad en función del Margen de Contribución.....	72
Tabla 26: Análisis de Sensibilidad en función del Nivel de Ventas.....	72
Tabla 27: Cotizaciones a proveedores de packaging y tintas.....	78
Tabla 28: Cartera de Productos a ofrecer.....	80
Tabla 29: Cotización productos de la competencia nacional.....	81
Tabla 30: Ficha de los Entrevistados.....	85
Tabla 31: Tabla de Vaciado Entrevista N°1.....	86
Tabla 32: Tabla de Vaciado Entrevista N°2.....	87
Tabla 33: : Tabla de Vaciado Entrevista N°3.....	88
Tabla 34: Tabla de Vaciado Entrevista N°4.....	89
Tabla 35: Tabla de Vaciado Entrevista N°5.....	90
Tabla 36: Tabla de Vaciado Entrevista N°6.....	91
Tabla 37: Tabla de Vaciado Entrevista N°7.....	92
Tabla 38: Tabla de Vaciado Entrevista N°8.....	93
Tabla 39: Costos del Producto y Cantidad a Importar.....	98
Tabla 40: Análisis de Precio.....	100
Tabla 41: Posicionamiento relativo del precio promedio entre competidores.....	102
Tabla 42: Diferencia de Precios promedio entre competidores.....	102
Tabla 43: Inversiones.....	103
Tabla 44: Gastos de Marketing.....	103
Tabla 45: Paquete de Productos a ofrecer por segmento.....	104
Tabla 46: Determinación Capital de Trabajo.....	105

# 1 INTRODUCCIÓN

La creciente generación de residuos derivados de la actividad humana constituye un grave problema social y ambiental que se ha convertido en una cuestión de suma importancia. Genera impactos negativos, no solo al medio ambiente sino también en los ámbitos económico, sanitario y social (García, 2013). A nivel mundial, las proyecciones estiman un aumento en la emisión de Gases de Efecto Invernadero de 50 millones de toneladas en 2010 a 80 millones de toneladas para el 2050, siendo los grandes responsables del calentamiento global (OCDE, 2012).

Actualmente, Chile produce cerca de 17 millones de toneladas de residuos cada año, de las cuales cerca de 7 millones corresponden a residuos domiciliarios. De estos, menos del 10% se recicla, lo que implica que más del 90% de los residuos terminan enterrados en un relleno sanitario o en un vertedero, con las consecuentes pérdidas de materias primas y energía que se podrían generar si estos desechos fueran reincorporados a la cadena productiva de las industrias (Ministerio del Ambiente, 2016).

La industria del packaging en Chile durante el último tiempo ha estado fuertemente ligada a la industria de los alimentos la cual representó el 23% de las exportaciones chilenas en el año 2017 (Osses, 2017). De esta forma los envases y embalajes juegan un rol fundamental a la hora de asegurar que los alimentos lleguen en condiciones óptimas a los consumidores finales.

La innovación de nivel del packaging en Chile está recién en crecimiento, en donde emprendimientos junto al apoyo de instituciones gubernamentales y universidades, se han dedicado a investigar nuevas soluciones que además de brindar una seguridad alimentaria, añadan un valor adicional al producto. De esta manera el producto adquiere una ventaja competitiva que permite abrir las puertas en un mercado alimentario mundial que cada vez es más competitivo.

El ecosmart packaging es una de las soluciones viables a investigar y desarrollar a nivel nacional. Cada vez son más las personas conscientes con la situación ambiental en la que vivimos y que quieren ayudar a revertir esta condición. Además, con el avance de la tecnología la gente está cada vez más conectada mediante el uso de teléfonos inteligentes y el internet. De esta manera el ecosmart packaging llega como una solución múltiple, que por un lado permitirá agregar valor tecnológico a los envases y embalajes, como también aportará a disminuir el impacto ambiental.

## 1.1 Justificación

A nivel nacional el desarrollo de emprendimientos basados en el packaging sustentable está recién comenzando. El mercado nacional de packaging ha crecido durante los últimos años y se espera que supere la barrera de los US\$ 3 billones en los próximos años. La fuerte conexión del mercado alimenticio nacional, que representa gran parte de la economía nacional, con la industria packaging, genera una oportunidad, que han aprovechado diversas empresas para generar utilidades, ofreciendo algún tipo de servicio o producto.

La clave está en encontrar alguna fuente de ventaja competitiva para competir en este mercado. Este emprendimiento la ha encontrado mediante el ofrecimiento de un producto amigable con el medioambiente, específicamente compostable. Esta propuesta viene acompañada de un servicio que consiste en crear una comunidad virtual para la gestión de los residuos y concientización medioambiental, instancia donde los clientes tendrán la posibilidad de promocionarse y desarrollar su imagen de marca consciente con el medioambiente.

## 1.2 Descripción del Proyecto

Valpaper es un emprendimiento de innovación social creado en el año 2016. Busca aplicar el concepto de economía circular mediante un packaging sustentable y también concientizar a la población de los beneficios de la gestión de residuos.

Durante sus primeros años Valpaper logró ganar algunos concursos de innovación social, destacando el concurso “Buen Puerto” de la incubadora de negocios Social Lab en la Región de Valparaíso el año 2017, donde se presentó un material aislante para viviendas sociales a base de papel reciclado. Tras trabajar un año se decide abandonar la idea del material aislante debido principalmente a la elevada inversión y a la fuerte competencia presente en la región y en Chile.

Actualmente Valpaper está analizando la posibilidad de realizar un giro en su modelo de negocios ofreciendo packaging compostable al mercado compuesto por las empresas de servicios de alimentación y bebidas de la Región de Valparaíso y la Región Metropolitana. Este producto tendrá también una aplicación para Smartphone y una página web en donde se promoverán las buenas prácticas en relación a la gestión de residuos y se patrocinará a todas las empresas amigables con el medio ambiente que deseen trabajar con Valpaper. Además, será un punto de encuentro para toda la comunidad que esté interesada en el cuidado del medio ambiente mediante la gestión de los residuos.

El presente proyecto busca desarrollar un nuevo plan de negocios para la fase inicial del emprendimiento, que le permita ofrecer un producto y servicio ideal de acuerdo a las necesidades del mercado, de manera que garantice el crecimiento del emprendimiento y su rentabilidad sostenible en el tiempo, generando un impacto positivo en el medioambiente y en la población.

### 1.3 Alcance del Proyecto

El alcance de este proyecto es realizar un plan de negocios para el corto plazo, específicamente para un horizonte de 5 años. En esta fase se contempla la importación de los productos compostables, su personalización, servicios de publicidad para los clientes junto a toda la acción social y de gestión de residuos. Se pretende ingresar a esta forma al mercado para generar percepción de marca, adquirir una cartera de clientes y liquidez. Después del quinto año se proyecta construir una fábrica de packaging sustentables y que además cuente con un espacio para la gestión de residuos y realización de actividades promovidas por el emprendimiento.

### 1.4 Objetivo General

- Desarrollar un Plan de Negocios para emprendimiento basado en la economía circular a través del ecosmart packaging, mediante la importación de packaging compostable.

### 1.5 Objetivos Específicos

- Estudiar el comportamiento actual de la industria y su macroentorno, identificando a la competencia, clientes potenciales, proveedores y otros aspectos a considerar en la elaboración del plan de negocios.
- Determinar un modelo de negocios sustentable, estrategias de implementación y escalamiento y los factores claves de éxito.
- Desarrollar un plan de marketing, operacional y organizacional para el nuevo modelo de negocios de Valpaper.
- Determinar la factibilidad económica del proyecto, considerando el impacto social de esta propuesta.
- Diseñar un plan de acción para la implementación del plan de negocios.

### 1.6 Resultados Esperados

Se espera que este trabajo sirva de referencia para el desarrollo de la nueva etapa del emprendimiento Valpaper, principalmente que ayude a entender la industria del packaging, identificar a los potenciales competidores y determinar una propuesta de valor que esté alineada con el segmento objetivo. Además, este trabajo debe ser una guía para Valpaper, que permita definir un modelo de negocios sostenible en el tiempo, como también una herramienta para la planificación, ejecución y control del proyecto.

## 1.7 Metodología

La metodología a utilizar comenzará con un análisis de la industria del packaging, identificando la oportunidad de negocio. Se verán aspectos claves como: el crecimiento de la industria en el tiempo, la cadena de valor del packaging, identificación de los principales packaging, facturaciones, regiones referentes a nivel mundial. A continuación, se realizará una investigación de mercado que permita conocer la competencia existente, comportamiento y percepción de los clientes, todo con la finalidad de buscar una propuesta de valor que esté alineada con las preferencias del cliente. El siguiente paso es un análisis estratégico del negocio, mediante un análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter, así se podrá identificar la ventaja competitiva de Valpaper. Ya con este análisis, se procederá a determinar el modelo de negocio que permita el desarrollo sostenible de la nueva propuesta de valor del emprendimiento.

Posteriormente se desarrollarán 4 planes:

- **Plan de Marketing:** Se definirá la estrategia de marketing, identificando el segmento de clientes al que se apuntará, el posicionamiento de la marca y el marketing mix.
- **Plan de Operaciones:** Se definirá la estrategia operacional de Valpaper, resolviendo la forma en que este emprendimiento funcionará.
- **Plan de Recursos Humanos:** En este plan se determinará como estará conformada la organización y cuáles son los roles claves.
- **Plan Económico y financiero:** Se realizará un análisis económico y financiero para evaluar la viabilidad del proyecto mediante indicadores. En esta instancia se determinará la inversión necesaria y se proyectarán los ingresos por las ventas y los costos en un horizonte de tiempo determinado.

## 2 ANÁLISIS DE MERCADO

### 2.1 Mercado Mundial

En la antigüedad los envases y embalajes cumplían exclusivamente la función de transporte, a medida que ha pasado el tiempo han tomado más importancia, sobre todo respecto a la calidad y presentación de los productos. Actualmente si se quiere desarrollar un packaging se tiene que considerar aspectos como, por ejemplo, cuál será el uso, el mercado de destino, la temperatura que deberá soportar, los almacenajes en los diversos puntos de conexión de carga y la dureza que debe poseer para soportar toda la cadena logística.

La industria mundial del packaging ha ido en aumento a medida que pasan los años. El packaging es un elemento cotidiano esencial, de uso creciente en directa relación con la economía mundial. Está presente en una gran variedad de industrias: alimentos y bebidas, salud, cosméticos y otros bienes de consumo.

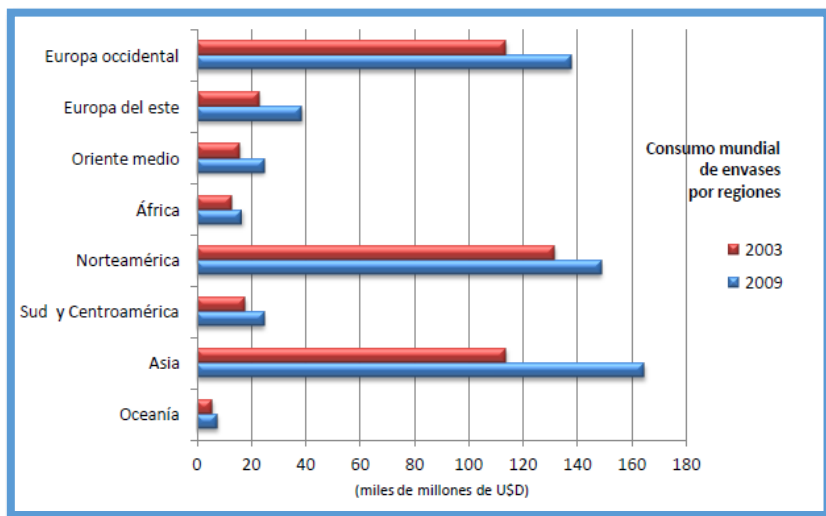
Como se puede ver en el **Gráfico 1**, la industria del packaging ha ido aumentando con una facturación de US\$ 666 billones en el año 2008 a un total de US\$ 975 billones el año 2018, es decir un crecimiento de aproximadamente 46% en diez años y se espera que siga creciendo con tasas del 2 a 3% anuales. (PromPerú, 2014).

*Gráfico 1: Tamaño del Mercado Mundial de Packaging*



Se aprecia en el **Gráfico 2** que, las regiones de mayor consumo en la industria del packaging son: Norteamérica, Asia y Europa Occidental. En el año 2003 Norteamérica, incluyendo EE.UU., Canadá y México, representó la mayor proporción con US\$132 billones (32%), tomando ventaja frente a las regiones de Asia y Europa occidental, ambas con un 26 %. Sin embargo, en el año 2009 Asia desplazó a Norteamérica, posicionándose como la región con mayores ventas, provocado principalmente por las economías nacionales en auge como las de China e India (Barcelona Institute of Packaging, 2013).

*Gráfico 2: Consumo de packaging de las regiones del mundo 2003 – 2009.*



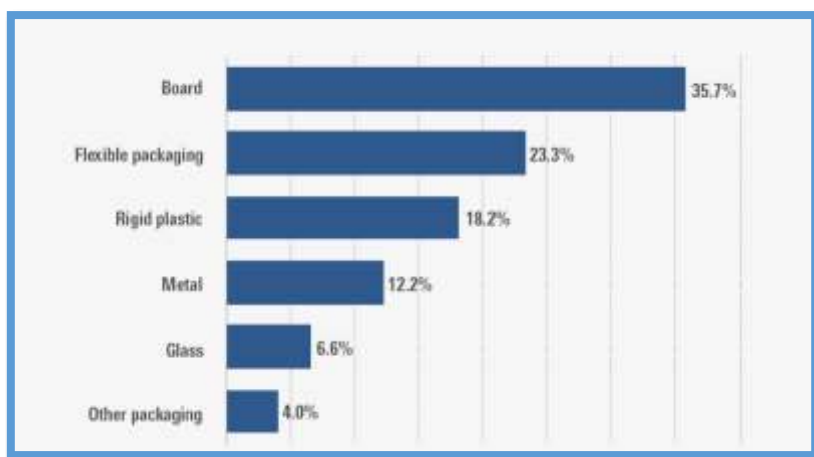
*Fuente: Instituto del Packaging de Barcelona*

Información más reciente indica que esta tendencia se ha mantenido, posicionando a Asia el año 2016 como líder en el consumo de packaging con un 42,1%, seguido nuevamente de Norteamérica y Europa Occidental con un 24,3% y 18,4% respectivamente (Smithers Pira, 2017).

### *2.1.1 Segmento de materiales*

Respecto de los materiales, el packaging más utilizado el 2016, como se puede apreciar en el **Gráfico 3**, era el cartón (cartón corrugado, cartón plegable, cartón para líquidos) con un 35,7%, seguido del packaging flexible (23,3%), que considera el papel, plástico y papel aluminio. (Smithers Pira, 2017)

*Gráfico 3: Materiales más utilizados en la industria del packaging (2016).*

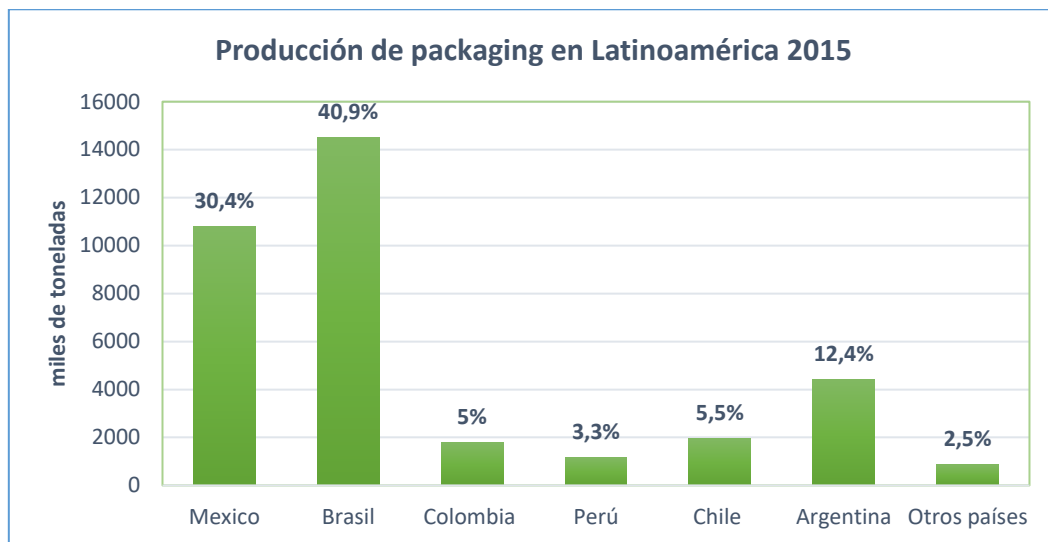


*Fuente: Smithers Pira*

## 2.2 Mercado Latinoamericano

La facturación total de la industria durante el año 2015 fue de US\$50 billones, la cual represento 35.488 toneladas de packaging. Se puede observar en el **Gráfico 4** que seis países (Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia y Perú) concentran casi la totalidad del volumen de la producción en la región. Chile representó el 5,5% del total del volumen de producción packaging en la región. Brasil lidera esta industria con aproximadamente un 30%. (El Empaque, 2017)

*Gráfico 4: Producción de Packaging en Latinoamérica (2015).*



*Fuente: El Empaque*

## 2.3 Mercado Chileno

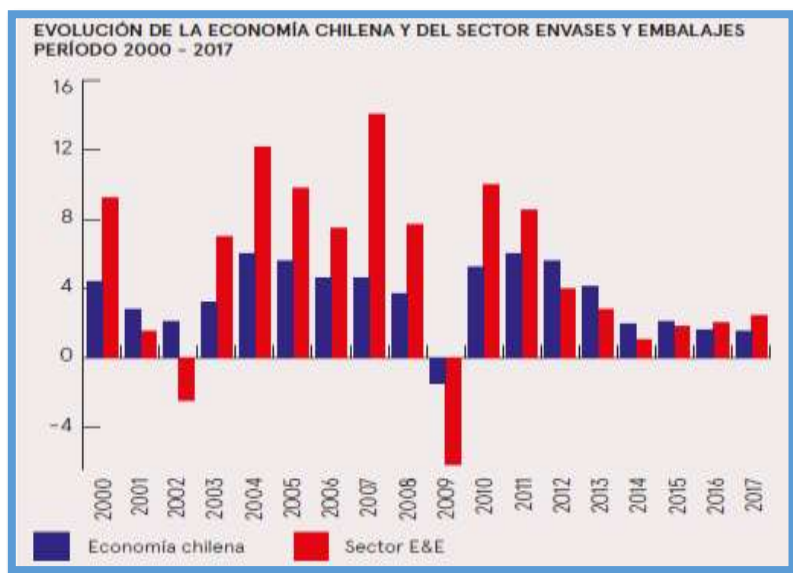
Al analizar el comportamiento del mercado del packaging en Chile en relación a la economía chilena (**Gráfico 5**), se puede apreciar que esta industria presentó un gran crecimiento en el período 2003 - 2008, registrando su peak en el año 2007 con un crecimiento de 14% aproximadamente. En el año 2009, se presenta un gran decrecimiento en la industria de aproximadamente 6%, provocado principalmente por la gran crisis económica mundial vivida en el año 2008. Posteriormente tras superar la crisis económica el mercado siguió creciendo considerablemente durante dos años, sin embargo, estos valores fueron disminuyendo con el pasar de los años.

En el año 2017 el crecimiento del mercado del packaging fue mayor al crecimiento de la economía nacional con un 2,6% frente a un 1,5%. La producción de envases y embalajes fue de 2.007.501 toneladas, un 2,38% más en relación al año 2016. El valor de esta producción se estimó en US\$2.602,64 millones, lo que representa una variación de +2,74% y el 1,7% del PIB nacional.



En relación a las unidades producidas destacan los envases de papel, cartón y vidrio con un 60% en conjunto. Sin embargo, en temas de facturación, el sector de los envases plásticos, seguido por los envases de papel y cartón lideran con más del 60% de participación entre ambos (VAS, 2018).

*Gráfico 5: Evolución de la economía chilena y la industria del packaging (2000 - 2017).*



*Fuente: Revista VAS 2018*

### **2.3.1 Exportaciones e importaciones.**

En el año 2017, las exportaciones en la industria del packaging representaron solo el 10,67% de su producción nacional. Se destacan el sector de los envases metálicos y plásticos, con valores de US\$ 111 millones y US\$ 84 millones respectivamente, representando el 70,5% de todas las exportaciones entre ambos (**Gráfico 6**). De igual manera han presentado el mayor crecimiento entre los años 2016 y 2017, con un 21,34% y 16,94 % respectivamente. La madera cuenta con la menor participación y su valor va disminuyendo cada vez más.

Los principales países destinos de exportaciones de packaging fueron Argentina (15%) y Perú (9,5%), valorizados en US\$40,1 millones y US\$25,3 millones respectivamente (**Gráfico 7**).

**Gráfico 6: Exportaciones de packaging (2017).**



**Gráfico 7: Principales destinos de exportación de packaging (2017).**



Las importaciones durante el año 2017 llegaron a los US\$ 461,66 millones, siendo el sector del plástico el que representa el mayor porcentaje del total de importaciones, tanto en relación a su peso con 62.759 toneladas (43,75%), como su valor monetario con un total de US\$ 248,37 millones, representando el 53,8% de todas las importaciones (Gráfico 8). El origen de las principales importaciones en el mercado del packaging son provenientes de China, Suiza y Estados Unidos con una participación del 15,1%, 14,7% y 8,4% respectivamente. Sin embargo, estos valores han ido a la baja los últimos años (Gráfico 9).

**Gráfico 8: Importaciones de packaging (2017).**



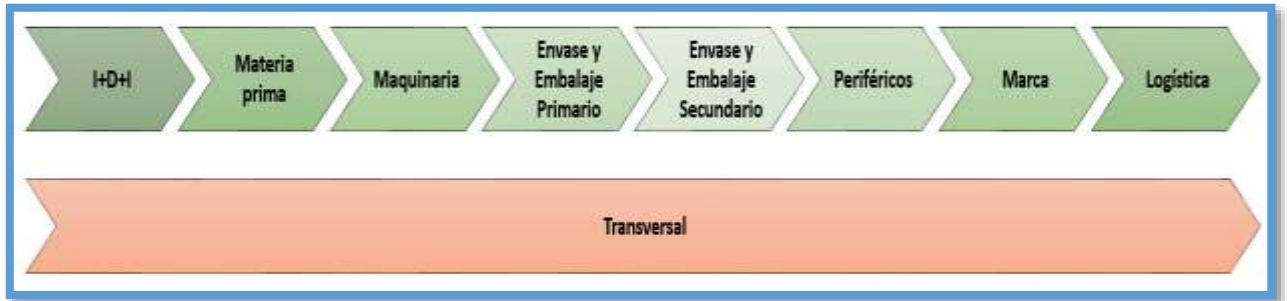
**Gráfico 9: Principales países de importación de packaging (2017).**



## 2.4 Cadena de Valor

La industria del packaging se puede encontrar presente en distintos sectores económicos, como el farmacéutico, el químico o el alimentario, entre otros. Se pueden identificar 9 actividades dentro de la cadena de valor de la industria del packaging (Figura 1). Estas serán explicadas en detalle a continuación. (Packaging Cluster, 2017)

*Figura 1: Cadena de Valor Industria del Packaging*



#### **2.4.1 I+D+i**

Es la actividad en donde está presente la investigación, el desarrollo y la innovación. Aquí se generan propuestas a desarrollar con la finalidad de optimizar el proceso, mejorar el producto, como también desarrollar el diseño conceptual de una marca. Se pueden encontrar en esta actividad los centros de investigación, escuelas, universidades, centros de diseño o incubadoras de negocio. En Chile se destaca al Laboratorio de Envases (LABEN-CHILE) de la Universidad Santiago de Chile, que se dedica a la innovación en envases y embalajes para alimentos. También se puede nombrar al Centro de Envases y Embalajes de Chile (CENEM), corporación técnica, privada y sin fines de lucro, que tiene como objetivo buscar soluciones técnicas a los problemas del sector alimentario, como también entregar valor agregado a la gestión de sus asociados.

#### **2.4.2 Materia Prima**

Empresas fabricantes, distribuidoras o proveedoras de materia prima y productos intermedios que son necesarios para comenzar a elaborar un producto. A modo de ejemplo se puede mencionar a la empresa Petroquim, la cual es la única empresa chilena que vende polipropileno, materia prima necesaria para la producción de todo tipo de packaging de plástico.

#### **2.4.3 Maquinaria:**

Son todas las empresas fabricantes, proveedoras o distribuidoras de equipos y maquinarias. Estas son necesarias para transformar la materia prima, como también para manipular y empaquetar envases finales. Pertenecen a esta actividad los fabricantes de líneas de termoformado, máquinas de inyección, como también máquinas de impresión. La empresa EMPACK es referente en lo que respecta a las soluciones de packaging, representando alrededor de 40 marcas que venden equipos para diversos procesos productivos del packaging.

#### **2.4.4 Envase y Embalaje Primario:**

Empresas fabricantes, proveedoras y/o distribuidoras del envase primario. Es el packaging que entra en contacto con el producto, lo protege y conserva, como también se relaciona con el consumidor. En esta categoría se pueden mencionar a los envases de papel, cartón, vidrio, aluminio, plástico, así como las tapas, etiquetas y productos para ser procesados. En esta actividad se destaca a la empresa Cristalchile, la cual es líder en la fabricación y venta de envases de vidrio en Chile, con una trayectoria de 110 años.

#### **2.4.5 Envase y Embalaje Secundario:**

Pertenecen a esta categoría, todas las entidades fabricantes, proveedoras y/o distribuidoras del embalaje secundario. Este packaging es el que no está en contacto con el producto, son utilizados principalmente para agrupar los envases primarios con la finalidad de que se puedan manejar de mejor manera. Algunos ejemplos son los fabricantes de caja de cartón, distribuidores y proveedores de bolsas.

Faencar es una empresa chilena que se dedica a la fabricación y ventas de packaging secundario y terciario de cartón corrugado. Dentro de su abanico de producto se encuentran: cajas para pizza, embalaje de estantería, como también cajas estándar para el transporte de productos.

#### **2.4.6 Periféricos:**

Conformado por los fabricantes o proveedores de elementos para la manipulación y control de los envases y/o embalajes. En esta actividad se utilizan todos los elementos secundarios de visión, rayos, posicionamiento, entre otros. La finalidad de estas actividades es optimizar los procesos. También se consideran dentro de esta actividad a los “co-packers”, que son empresas externas que se subcontratan para la manipulación, envasado y ensamblaje de productos de packaging.

Ball Chile es una empresa líder en suministrar soluciones de envasado y embalaje para clientes fabricantes de alimentos, bebidas y productos para el hogar. Es parte del conglomerado Ball Corporation, que tiene presencia en todo el mundo, con 18.300 empleados y ventas de US\$11 billones durante el año 2017.

#### **2.4.7 Marcas:**

Son los desarrolladores y/o envasadores del producto final que va a consumir el cliente final. También pueden ser considerados todos los vendedores mayoristas o minoristas de packaging, como por ejemplo los supermercados. Se destaca en esta actividad a la empresa Agrosuper S.A, la cual desarrolla diversos tipos de productos alimenticios, los cuales son vendidos mediante diversas marcas: Súper Cerdo, Súper Pollo, Súper Salmón, SopraVal, La Crianza, Pollos King.

#### **2.4.8 Logística:**

En esta categoría se encuentran las entidades fabricantes, proveedoras y distribuidoras del producto final, utilizando para facilitar las acciones los envases terciarios. Algunas de las empresas que se pueden encontrar en esta actividad son las fabricantes de caja de madera, flotas de camiones distribuidores y servicio de lavado de caja. La Empresa de los Ferrocarriles del Estado (EFE), es una de las grandes transportadoras de carga a nivel nacional, prestando servicios a empresas importantes que utilizan packaging, por ejemplo: Concha y Toro, Sodimac S.A, Empresas Carozzi S.A e Iansa.

#### **2.4.9 Transversales:**

Se considera dentro de esta actividad a todas las empresas cuyo “Core Business” no es el de la industria del packaging, sin embargo, complementan el negocio y mejoran su eficiencia. Algunas empresas de este tipo son las consultoras de robótica, asesoras de logística, proveedores de software y empresas de mantenimiento.

En esta actividad se puede mencionar a la empresa Ingram Micro Chile, la cual apunta su servicio a diversas industrias, ofreciendo soporte técnico, financiamiento, licencias de software, entre otros.

### **2.5 Industria del packaging y su fuerte nexo con la industria alimenticia.**

La industria de los alimentos es la segunda actividad más importante de la economía tras la minería, representando el 23% del total de las exportaciones chilenas. Cuenta con niveles de venta que rondan los US\$ 40 billones anuales para el año 2017 y proyecciones que se estiman en US\$60 billones dentro de diez años. La industria tiene presencia a lo largo del país, impulsando el crecimiento regional y brindando empleo a 2.031.383 personas el año 2017 (23% del total nacional), con más de 300.000 empresas dedicadas al rubro a nivel nacional (Osses, 2017).

A pesar de su importancia dentro de la economía nacional, la industria tiene una condición condicionante en relación a los productos que genera al país y al mundo. Las principales exportaciones son de productos frescos y semitransformados, existiendo una mínima incorporación de valor agregado, frenando las chances de diversificar y sofisticar la cartera de exportaciones chilenas. Es aquí donde el packaging toma real importancia como elementos capaces de agregar valor a los productos desde varias perspectivas.

### **2.6 Oportunidad de negocio para el packaging sustentable.**

La composición de la basura ha ido cambiando en el tiempo, se ha pasado de una predominancia de productos orgánicos a uno de productos industrializados, destacando el plástico como envase que más se utiliza. Estudios han estimado que la producción mundial de residuos va a aumentar de 3,5 millones toneladas diarias en 2010 a cerca de 6 millones en el 2025. (World Bank Group, 2016).

Chile se presenta como el país sudamericano con mayor generación de basura, con 1,15 kg por persona al día, seguido por Argentina (1,14 kg) y Brasil (1,04 kg). Por lo que es necesario gestionar de mejor forma los residuos o cambiar su composición, de manera que se reduzca el impacto medioambiental.

De los residuos industriales no peligrosos solamente un 31,8% son revalorizados. Dentro de los tratamientos realizados a los residuos se registra en primer lugar el reciclaje de 983.953 toneladas de papel, cartón y productos de papel, que representa el 8,25% del total de la generación de residuos industriales no peligrosos. Solo un 2,86% es utilizado en compostaje (Ministerio del Medio Ambiente, 2017).

La preocupación del gobierno en este aspecto se ve reflejada en la creación del Fondo de Reciclaje que financia total o parcialmente proyectos, programas y acciones para prevenir la generación de residuos, fomentar su separación en origen, recolección selectiva, reutilización, reciclaje y otro tipo de valorización, ejecutados por municipalidades o asociaciones de esta. Además, instituciones del gobierno como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), ayudan a financiar diversos tipos de negocios que se encuentran en diversas etapas de vida, permitiendo a los emprendedores obtener capital, como también capacitaciones y contactos con diversas empresas e inversionistas. Además, con la entrada en vigencia de nueva Ley de Fomento al Reciclaje (REP) se abren nuevas oportunidades para la revalorización de los residuos industriales y domiciliarios.

Por otro lado, el packaging a nivel mundial, es un sector de alta innovación impulsado mayoritariamente por la dinámica de las empresas de gran consumo. Esta rivalidad por tener la mayor participación de mercado, hace que las empresas innovadoras de sitúen con una clara ventaja competitiva. Este aspecto en adición al aumento de la conciencia medioambientalista ha dado como resultado el nacimiento de un nuevo concepto: el packaging sustentable. Generar envases o embalajes que puedan ser reutilizados, confeccionados con materiales reciclados, biodegradables y/o compostables son unas de las tendencias que se están desarrollando a nivel mundial. Además de cumplir la función de proteger al contenido, permiten transmitir a los usuarios finales conciencia ambiental, innovación y creatividad al brindar algo más que un envase, lo que se traduce finalmente en un fortalecimiento de la marca (Ministerio de Economía de Chile, 2016).

Por los motivos previamente expuestos es que se identifica una oportunidad de negocio en el mercado del packaging sustentable nacional.

## 2.7 Principales actores

### 2.7.1 Compañía

Valpaper es un emprendimiento con fines de lucro, que busca implementar soluciones de packaging compostable personalizables. Además, cuenta con una aplicación y página web con la finalidad de crear una comunidad virtual, en donde se puedan gestionar los residuos y educar a las personas en materias medioambientales.

### 2.7.2 Clientes potenciales

El tipo de cliente al que se apuntará serán las empresas que se dediquen a actividades de servicio de comidas y bebidas, es decir se utilizará una estrategia “Business to Business” (B2B). Los clientes deberán ser empresas conscientes con el impacto medioambiental existente, que quieran reforzar su marca para ser percibida como una empresa amigable con el medioambiente, y así llegar a sus clientes finales, que cada vez valoran más estas cualidades en las empresas nacionales. A continuación, se presentan los clientes potenciales que se consideran atractivos en el mercado chileno.

#### A) Catering:

Son todas las empresas que ofrecen un servicio de alimentación a un grupo de personas. Se ofrece catering a domicilio, para eventos especiales, empresas, escuelas, entre otros. En este servicio se utilizan diversos tipos de packaging como: vasos para café o refresco, cajas y envases para las comidas. También se utilizan productos complementarios como servilletas, cañas, tenedores, cucharas y cuchillos. Dado la cantidad de packaging necesario por servicio y el número de servicios que entregan estas empresas, sumado al gran valor que se le puede añadir a la marca en un servicio de catering, se considera un cliente potencial atractivo.

*Figura 2: Packaging sustentable utilizado en servicios de catering.*





## **B) Comida Rápida:**

Es muy común encontrar en zonas concurridas, así como en universidades y sus alrededores, servicios de comida rápida, que venden sándwiches, papas fritas, bebidas, entre otros. En algunos locales existe la posibilidad de solicitar el pedido para llevar. En esta instancia el packaging sustentable tiene una oportunidad de ingresar con sus vasos para bebida y café, envases para sándwich, pizzas o sushi. El volumen de ventas diarias y el tipo de público que atiende que posiblemente valora una marca sustentable hacen de este segmento un posible candidato.

*Figura 3: Packaging sustentable utilizado en servicios de comida rápida.*



## **C) Restaurantes:**

En Chile se pueden encontrar restaurantes de comida: chilena, internacional, fusiones, vegetariana, vegana, entre otros. La posibilidad de poder solicitar la comida para llevar, su constante nivel de venta y la oportunidad para los restaurantes de ser percibidos como una marca sustentable, reflejan el atractivo de este segmento. El tipo de packaging que se puede ofrecer a estos clientes son: servilletas, servicios, vasos, platos, envases para comida, entre otros.

*Figura 4: Packaging sustentable utilizado en restaurantes.*



#### **D) Cafeterías:**

Este tipo de negocios ofrece principalmente café para sus clientes. Existe la gran oportunidad de ofrecer un packaging sustentable a este producto para potenciar la marca del negocio y su vínculo con el cliente. Además, existen cafeterías que ofrecen otros productos como: chocolates, dulces, té, infusiones y sándwiches, los cuales se pueden pedir para llevar. De esta manera se da la chance de ofrecer otro tipo de envases compostables como lo son los envases de comida, servilleta, servicios y cajas para dulces.

*Figura 5: Packaging sustentable utilizado en cafeterías.*



#### **2.7.3 Canales de distribución**

El canal de distribución utilizado por Valpaper será su página web, aplicación de celular y su oficina situada en la ciudad de Valparaíso. De esta manera, se contactará directamente con las empresas que quieran contar con los productos y/o servicios ofrecidos.

#### **2.7.4 Proveedores**

Para desarrollar el producto se necesitan proveedores de packaging, etiquetas y tintas compostables. El servicio de impresión y desarrollo web se realiza de manera propia, debido a que se cuenta con los recursos y capacidades para llevar a cabo estas tareas. A continuación, se presentan posibles proveedores internacionales. Cabe destacar que para compras por mayor ofrecen un descuento de un 30%. En el **Anexo A** se encuentran las cotizaciones realizadas por diversos productos.

	<p><b>Nombre:</b> Anhui Comgesi Import And Export Trade Co.  <b>Ubicación:</b> China / <b>N°empleados:</b> 101-200 / <b>Ventas anuales:</b> US\$ 5-10 Millones  <b>Productos:</b> Vasos plásticos, biodegradables y compostables.</p>
	<p><b>Nombre:</b> Changsha Mingkai Paper &amp; Plastic Co.  <b>Ubicación:</b> China / <b>N°empleados:</b> 101-200  <b>Productos:</b> Vasos, envases de comida, cajas para alimentos y platos.</p>
	<p><b>Nombre:</b> Easy Green Eco-packaging Co.  <b>Ubicación:</b> China / <b>N°empleados:</b> 11-50  <b>Productos:</b> Contenedores para comida</p>
	<p><b>Nombre:</b> Qingdao Wanda Fortis Co.  <b>Ubicación:</b> China / <b>N°empleados:</b> 200 / <b>Ventas anuales:</b> US\$ 30 Millones  <b>Productos:</b> Bolsas de todo tipo de materiales.</p>
	<p><b>Nombre:</b> Quanzhou Borit Paper Product Co.  <b>Ubicación:</b> China / <b>N°empleados:</b> 11-50 / <b>Ventas anuales:</b> US\$ 5-10 Millones  <b>Productos:</b> Vasos, envases de comida, platos, servicios.</p>
	<p><b>Nombre:</b> Shanghai Sunkea Commodities Co.  <b>Ubicación:</b> China / <b>Ventas anuales:</b> US\$ 20 millones  <b>Productos:</b> Todo tipo de packaging de distintos materiales.</p>
	<p><b>Nombre:</b> Weifang Efengda Homeware Co.  <b>Ubicación:</b> China / <b>N°empleados:</b> 11 - 50 / <b>Ventas anuales:</b> US\$ 1- 2,5 Millones  <b>Productos:</b> Envases de comida y vasos de distintos materiales.</p>
	<p>Empresa norteamericana dedicada a la venta de etiquetas reciclables y compostables.</p>
	<p>Compañía japonesa especializada en productos ópticos y de captura y reproducción de imágenes.  <b>Productos:</b> Tintas vegetales e impresoras.</p>






Tras realizar cotizaciones de los proveedores anteriormente mencionados, se procede a determinar la posible cartera de packaging a ofrecer, además se consideran otros productos que también se utilizan en el rubro alimenticio. La lista de productos es la siguiente:

- Bandeja
- Bolsas (de papel y transparentes)
- Cajas para comida
- Caña.
- Cuchara.
- Cuchillo
- Tenedor
- Envases comida (sándwich, papas fritas, sushi, hamburguesa, comida, ensalada)
- Platos (distintos tamaños y formas)
- Vasos (distintos tamaños y para líquidos calientes o fríos)

Los criterios de elección entre productos similares de distintos proveedores fueron: la funcionalidad, precio, calidad y diseño. En el **Anexo B** se puede observar la lista de potenciales productos y con su respectivo costo.

### 2.7.5 Competencia

Se considera como competidores a todas las empresas presentes en la industria del packaging sustentable en Chile. Se identifican empresas que ofrecen soluciones biodegradables, reciclables y/o compostables. A pesar de que no hay muchas empresas en esta industria, existen empresas transnacionales con subsidiarias o franquicias en Chile. A continuación, se mencionan algunos competidores en el mercado nacional.

	Empresa chilena que ofrece productos compostables y biodegradables, como por ejemplo vasos, cubre sándwich, bolsas.
	Tienda online chilena que se dedica a la venta de productos biodegradables y plásticos
	Vegware es una transnacional del packaging sustentable, presentando productos biodegradables y compostables. Actualmente tiene una franquicia de Chile.
	Biogusto es una empresa chilena que ofrece un packaging biodegradable y reciclable a base de cascarilla de arroz
	Subsidiaria chilena de la empresa MM packaging, división de envases del Grupo Mayr-Melnhof, uno de los mayores productores de envases de cartulina del mundo.

En el **Anexo C** se puede encontrar el valor de los productos de packaging ofrecidos por algunas empresas de la competencia.

### 2.8 Investigación de mercado

La investigación de mercado tiene como finalidad obtener y proveer datos, a través de la interpretación sistemática de la información sobre individuos u organizaciones usando métodos estadísticos y analíticos para generar entendimiento y/o apoyar la toma de decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

Este estudio se realizará con la finalidad de poder analizar el mercado del packaging sustentable y determinar la conveniencia del nuevo proyecto de Valpaper.

### 2.8.1 Objetivos

- Identificar los tipos de clientes, sus características y sus principales motivaciones para utilizar packaging.
- Identificar los atributos que los consumidores y potenciales clientes valoran en los envases y embalajes.
- Conocer los hábitos de compra de los potenciales clientes.
- Conocer la percepción de los potenciales clientes respecto a los productos y servicio brindados.
- Conocer la competencia en el mercado y ver si existe conocimiento de marca por parte de los potenciales clientes.
- Reconocer el nivel de información y valorización de los clientes respecto de los beneficios al adquirir productos compostables.
- Determinar el posicionamiento ideal del producto y servicio.
- Identificar el segmento objetivo ideal.

### 2.8.2 Metodología

Se realiza un estudio cualitativo mediante entrevistas en profundidad. La población objetivo serán empresas que se dediquen a las actividades de servicio de alimentación y bebidas estipuladas en la sección 2.5.2. Deben estar ubicadas en la Región de Valparaíso o en la Región Metropolitana. Se realizarán 2 entrevistas en profundidad por cada segmento (**Tabla 1**).

*Tabla 1: Tamaño y diseño de la muestra.*

Consumidores	Restaurantes	Comida rápida	Catering	Cafeterías
Región de Valparaíso y Metropolitana	2	2	2	2

*Fuente: Elaboración Propia*

### 2.8.3 Resultados

Las entrevistas fueron realizadas en su mayoría en la ciudad de Valparaíso. La descripción de cada entrevistado, la pauta de la entrevista y la tabla de vaciado de todas las grabaciones realizadas se encuentran en el **Anexo D**. A continuación, se resume la información obtenida en las entrevistas en profundidad.

## **Características del segmento**

El segmento de las cafeterías se caracteriza por tener como clientes a turistas, familias o personas de clase económica C1. Una de las dos empresas utiliza vasos de cartón reciclado y bombillas de papel, mientras que la otra empresa utiliza bolsas plásticas, papel absorbente de azúcar, envases y vasos plásticos. Emporio La Rosa es parte de un holding, el cual se encarga de suministrar el packaging de todas sus tiendas, son enviados 1 vez a la semana (100-200 vasos). En el caso de La Monte Alegre, compran sus packaging en las casas de plástico de Valparaíso a medida que se le acaban, aproximadamente 100 vasos por semana como referencia. El valor mensual de este consumo fluctúa para ambos entre \$30.000 y \$40.000 al mes.

Para el caso de los restaurantes, sus clientes son trabajadores portuarios, ejecutivos, bancarios y empresas. Utilizan envases para alimentos, bolsas y vasos. Ambos los compran en las casas de plástico. La cantidad de compra varía: Aroma compra 100 envases de comida y vasos a la semana (\$50.000 mensual) y Kábala restaurante compra 50 cada 2 semanas (\$35.000).

Los dos servicios de comida rápida tienen como segmento objetivo a los jóvenes y estudiantes. Estas empresas utilizan: Aluminio, bolsas de papel, envases y bolsas plásticas. Ambas compran los productos en las tiendas de plástico de Valparaíso (Plásticos Ángel). Abrakrab compra cada 10 días su packaging (100 bolsas de papel y 1 rollo de aluminio) e indica que, a pesar de tener un consumo variable, su valor es bajo. Para el caso de Sushi Mori, compra 100 “pack de sushi” cada semana, lo que representa un valor mensual entre \$60.000 y \$80.000.

La empresa de Eventos Lizama, se dedica a la banquetería y servicios de catering a personas de Valparaíso que deseen realizar algún tipo de evento. Los packaging utilizados por esta empresa son: vasos de cartón, platos de cartón y envases de comida de plásticos. Los envases de cartón los suministra una empresa de Santiago, mientras que los envases de plástico los compra en Plásticos Ángel o Plásticos Vani. Todo esto con una frecuencia de 2 semanas y en una cantidad 200 unidades en promedio, lo que representa un consumo mensual promedio de \$80.000.

Por otro lado, Coffee Break Santiago trabaja con empresas principalmente mediante contratos. Utiliza loza en la mayoría de sus servicios y de vez en cuando platos y vasos plásticos (en promedio 300 a la semana). Sus packaging los adquiere de distintos proveedores, actualmente los compra en empresa de plásticos “Londres”. Esta empresa indica que dependiendo de las actividades que tengan su consumo mensual de packaging fluctúa entre los \$100.000 y \$150.000.

## **Percepción y atributos del packaging**

Para la mayoría de las empresas entrevistadas, el packaging representa un aspecto importante dentro de su modelo de negocios, principalmente porque les permite la opción de “delivery” a sus clientes. Uno de los restaurantes entrevistado prefiere no ocupar packaging para servicios de delivery, ya que si las personas se llevan la comida a la casa pueden existir problemas de intoxicación. Coffee Break Santiago por su parte prefiere ocupar solo loza para no contaminar, sin embargo, algunos contratos requieren de vasos o platos que no sean de loza. Las empresas que actualmente trabajan con packaging

sustentables, encuentran que además de permitir la funcionalidad “para llevar”, ayuda a ser más valorados por los clientes.

Dentro de los atributos más valorados del packaging utilizado por las empresas se encuentran:

- Biodegradable
- Conserve el calor
- Hermético
- Limpio
- Higiénico
- Prácticos
- Eficientes
- Barato
- Reutilizable
- Compacto
- Liviano
- Estético

Los menos valorados son:

- Que sean de plástico
- Precio caro
- Que no se pueda reutilizar

### **Percepción de marca e identificación competencia**

No existe percepción de marca en la mayoría de los entrevistados. Las empresas que trabajan con plásticos solo identifican a “Plásticos Ángel” y otras casas de plásticos como la marca de sus proveedores.

### **Conocimiento packaging sustentable**

De los diversos segmentos entrevistados, solo las cafeterías consideran que realizan alguna actividad para ayudar el medioambiente (reciclar cartón, jardineras verticales y reutilizar packaging).

La mayoría no reconoce ninguna empresa que se dedique a promover buenas prácticas medioambientales. Emporio La Rosa recuerda una empresa llamada EcoGreen, pero no la ha visto operar últimamente. Por otro lado, la empresa Kábala Restaurante considera que algunas grandes empresas realizan este tipo de actividades, por ejemplo, Paris con su iniciativa “Ropa por Ropa”.

A la hora de preguntarles por “packaging sustentable”, solo una empresa de catering y una cafetería reconocían el concepto. Luego de explicarles en qué consistía, todos coincidieron que es necesario. El segmento de la comida rápida opina que son buenos, pero son caros.

Ningún segmento reconoce alguna empresa dedicada a la venta de packaging sustentables.

### **Conocimiento y percepciones packaging compostable**

Solo el segmento de comida rápida no conoce lo que significa compostar. Todos considerarían utilizar packaging compostable en sus negocios. También piensan que los clientes valorarían este producto, sin embargo, empresas como Emporio La Rosa y el restaurante Aroma piensan que es necesario educar a las personas, porque lo más probable es que no composten los productos y lo boten a la basura. Otras empresas como Coffee Break Santiago y Sushi Mori, consideran que es necesario difundir las características del producto, si no la gente no lo valorará.

### **Disposición a pagar**

En relación a la disposición a pagar de los segmentos, la mayoría consider pagar un valor más alto, sin embargo, en relación al porcentaje, las respuestas fueron variadas. Solo una cafetería considera que debe pagar menos. En la **Tabla 2** se reflejan las respuestas de cada segmento:

*Tabla 2: Tabla de disposición a pagar (entrevistas en profundidad).*

<b>Segmento</b>	<b>Disposición a pagar</b>
<b>Cafeterías</b>	Cree que debería pagar menos
	Paga 3 veces más por sus bombillas sustentables en relación a las de plástico, espera ir pagando cada vez menos
<b>Restaurantes</b>	Un 10% más
	20 – 50% más que los plásticos
<b>Comida Rápida</b>	Estaría dispuesto a pagar más
	No es muy accesible.
<b>Empresas de catering</b>	10% más del precio actual
	25% del precio que paga actualmente

### **Percepción emprendimiento Valpaper**

Al mencionarles en que consiste el emprendimiento Valpaper, todos los segmentos consideraron que es una muy buena idea y que no conocen empresas que tengan una propuesta de valor similar, salvo el Emporio La Rosa, que reconoce a una cafetería que fabrica su propio packaging compostable y lo gestionan en huertos propios.

Una gran parte de los segmentos piensan que las empresas valorarían esta propuesta. Sin embargo, una cafetería cree que hay que saber explicar la propuesta para que las



empresas consideren contratar los servicios del emprendimiento. Por otro lado, una empresa del segmento de comida rápida, considera que esta propuesta no será valorada por las empresas, principalmente por elevado costo del packaging compostable, en relación al plástico.

Cuando se les pregunta qué valorarían del emprendimiento se obtuvieron diversas respuestas. Una cafetería valoraría que el precio sea bajo. Los segmentos restaurante y comida rápida valoran que la propuesta sea amigable con el medioambiente y que ayude a eliminar el plástico existente. Mientras tanto las empresas de catering creen que el valor del emprendimiento está en su facilidad de acceso mediante la aplicación web y que involucre a las personas y empresas a ser parte de una solución medioambiental.

#### ***2.8.4 Conclusiones de la investigación de mercado***

De la investigación de mercado se puede desprender que el emprendimiento es una propuesta innovadora dentro de la industria del packaging, ya que no existen empresas que ofrezcan algo parecido. Dentro de las cosas que más valoran del emprendimiento es su enfoque amigable con el medioambiente y que busque la reducción de plásticos.

No hay reconocimiento de marcas por parte de los segmentos para ningún tipo de packaging. Cabe destacar que gran parte de los segmentos entrevistados reconocen a las casas de plásticos como su principal proveedor de packaging. Se identifica a la empresa “Plásticos Ángel” como una de estas empresas. De esta manera, existe una oportunidad para posicionar a la marca Valpaper como pionera en la venta de packaging sustentables y compostables, con una propuesta de valor única en el mercado nacional.

Se hace evidente la falta de conocimiento en materias sustentables, por lo que es necesario educar a las empresas y a los consumidores finales si se quiere ofrecer un producto y servicios con este enfoque. Segmentos no conocen el concepto “packaging sustentable”, solo algunos saben lo que es compostar y pocos realizan prácticas de cuidado del medioambiente.

A pesar de esto, todos los segmentos sienten la necesidad de incorporar un packaging sustentable a su empresa y la gran totalidad de los segmentos está dispuesta a pagar más por este, sin embargo, al no existir una oferta visible de packaging sustentables, se inclinan por los plásticos que son más baratos.

La cantidad y frecuencia de compra es variada y depende directamente del segmento y nivel de ventas de la empresa. El promedio de compras mensual de los entrevistados es de aproximadamente \$60.000. Se destaca a las empresas de servicios de catering con un consumo mensual que varía entre los \$80.000 y \$150.000.

Finalmente se puede concluir que todos los segmentos entrevistados pueden ser considerados clientes potenciales, sin embargo, es muy importante apuntar en un comienzo a empresas que tengan como valores las buenas prácticas y cuidado del medioambiente y además presenten un nivel alto de ventas.

## 3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 3.1 Análisis PESTEL

Chile es un país con uno de los mayores crecimientos económicos de la región Latinoamérica, posicionándose como un país seguro. Su política incentiva la inversión e innovación. A pesar de esto, es uno de los países con peores índices de innovación dentro de la OCDE. La creación de emprendimientos ha sido últimamente la mayor fuente de generación de empleos, ayudando a disminuir el índice de desempleo del país.

En el aspecto social, la desinformación ambiental es un problema para el país, debido a que, para empezar a implementar soluciones sustentables, es necesario que la población esté informada y consciente de los impactos ambientales generados en la actualidad.

La Ley del Fomento al reciclaje y la Ley REP han permitido abrir nuevas oportunidades de negocios sustentables, como por ejemplo la financiación de proyectos para prevenir la generación de residuos y promover su separación, entre otros.

Al considerar estos aspectos se concluye que el macroentorno de la industria del packaging en Chile es muy favorable para la implementación del plan de negocios.

Para revisar en más detalle el análisis Pestel realizado, ver **Anexo E**.

### 3.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y Barreras de Entrada y de Salida

En esta sección se analizará el microentorno de la industria del packaging compostable, para efectuar dicho análisis se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que permite analizar el nivel de competencia dentro del sector donde se desempeñará Valpaper. A su vez posibilita la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado y defenderse de posibles amenazas.

A continuación, se presentan las 5 fuerzas propuestas por Michael Porter y se le añadirán dos conceptos muy importantes, las barreras de entrada y salida.

#### 3.2.1 Barreras de Entrada

La falta de percepción de marcas de packaging sustentable en el mercado, da la posibilidad de posicionarse como marca líder en el mercado, otorgando una posición de ventaja frente a los posibles competidores, los cuales tendrán mayor dificultad de obtener una participación de mercado.

Otro punto importante a considerar es que la inversión actual necesaria para tener un impacto significativo en el mercado no es elevada, como también los canales de distribución necesarios para hacer llegar el producto a los consumidores dentro de la región de Valparaíso y Santiago no necesita ser especializada. En relación a la tecnología necesaria, esta depende de la parte de la cadena de suministro que se quiera desarrollar

por cuenta propia y cual se desea externalizar, siendo necesaria una tecnología muy básica si se adquieren los packaging del mercado internacional, como lo tiene pensado Valpaper en sus inicios. Finalmente, mediante la Ley REP se promueve el ingreso de nuevos competidores en el mercado.

De esta manera, se determina que las barreras de entradas al mercado del packaging sustentables son bajas. La tendencia a futuro es que a medida que se realicen inversiones en tecnología la barrera de entrada será más alta.

### ***3.2.2 Amenaza de entrada de nuevo competidores***

Existen diversos proveedores a nivel mundial que pueden ofrecer los recursos necesarios para poder ingresar a esta industria, además la inversión no es muy elevada. En el caso que se decida invertir en una mayor cantidad se pueden aprovechar economías de escalas, logrando una ventaja competitiva en relación a la competencia.

El gobierno cada vez incentiva la creación de nuevos emprendimientos e innovación, en particular en la industria del packaging, debido a la fuerte conexión con la industria de los alimentos y el impacto positivo en el medio ambiente.

Los puntos que favorecen a la disminución de la amenaza de los nuevos competidores es que la propuesta de valor del servicio y productos es pionera en el mercado nacional, lo que puede permitir la diferenciación con los posibles nuevos competidores al tener una marca y una red de clientes consolidada.

Al analizar todos estos aspectos se considera que la amenaza de nuevos entrantes es media, sin embargo, su tendencia es a ser alta en el mediano plazo.

### ***3.2.3 Competencia de los productos sustitutos***

Existen diversos tipos de packaging en el mercado nacional cada uno con distintas propuestas de valor. Se pueden identificar dos grandes grupos, los packaging que están preocupados por el impacto de sus productos en el medio ambiente y los que no. El packaging sustentable generalmente tiene un valor económico mayor por lo que es muy importante identificar el segmento de clientes que es consciente del valor social y medioambiental añadido, ya que ellos son los que tienen una mayor disposición a pagar por este tipo de producto.

Actualmente a nivel nacional se está investigando y produciendo los primeros packaging compostables, por lo que es muy importante desarrollar el valor agregado de la aplicación web.

Se puede determinar que actualmente la amenaza de los productos sustitutos es alta debido principalmente a la gran variedad de soluciones económicas no sustentables en el mercado, sin embargo, a medida que las empresas sean más conscientes con el medioambiente y las regulaciones nacionales promuevan la utilización de packaging sustentables la amenaza de estos productos sustitutos cada vez irá disminuyendo, pero probablemente a medida que pase el tiempo aparecerán nuevas soluciones innovadoras de packaging sustentables, continuando un alto nivel de competencia.

### ***3.2.4 Poder de negociación de los clientes***

Los clientes potenciales no tienen un costo asociado al cambio, sin embargo, en el mercado nacional existen pocos competidores que ofrecen un producto y servicio con la propuesta de valor de Valpaper. La sensibilidad al precio es un aspecto a considerar debido que los clientes ante un aumento de precio pueden considerar buscar un producto sustituto que no sea compostable pero que le permita reducir sus costos o también podrían buscar un producto con las mismas características en el mercado internacional. Actualmente las empresas a las que Valpaper tiene planeado apuntar no tienen alguna agrupación en donde se puedan organizar para exigir un precio máximo al que estarían dispuestos a pagar.

De esta manera se determina que el poder de negociación de los clientes es medio. A medida que se realicen mayores inversiones en infraestructura y tecnología, se podrá tener una producción propia, aprovechar economías de escala, en consecuencia, los clientes poseerán un menor poder de negociación.

### ***3.2.5 Poder de negociación de los proveedores***

A nivel nacional prácticamente no existen proveedores de productos compostables, ya que es un nicho que se encuentra en una etapa de investigación. A nivel mundial existen diversos proveedores que ofrecen estos productos, teniendo una infraestructura que les permite tener economías de escala. Considerando que el proyecto está en una etapa de concepción y no requerirá de volúmenes considerables al inicio, no existe un costo asociado al cambio de proveedor. Debido a que este nicho de mercado se encuentra en crecimiento, se espera que tanto los precios y la calidad del producto mejoren considerablemente a través del tiempo.

Para el desarrollo del modelo de negocios no se tiene la posibilidad de ocupar un producto alternativo, debido que una de las propuestas de valor es que el material sea compostable.

De esta manera se considera que el poder de negociación de los proveedores se encuentra en nivel medio. Cuando se cuente con una instalación propia para la producción de packaging compostable se necesitará acudir a proveedores de materia prima, los cuales tienen un poder de negociación menor, debido a la gran oferta a nivel nacional proveniente principalmente de las actividades de agricultura.

### ***3.2.6 Rivalidad entre competidores consolidados***

Existen diversos competidores en la industria del packaging sustentable en Chile. Estos se encuentran concentrados principalmente con una propuesta de valor de un producto reciclado y/o biodegradable, sin embargo, el packaging compostable está recién siendo utilizado como una propuesta en esta industria. Existe la presencia de transnacionales que han ingresado al mercado por medio de franquicias y subsidiarias.

La demanda por productos con características amigables con el medio ambiente cada vez es mayor, por lo que no existe una fuerte competencia por ser la empresa con una

mayor participación en el mercado. Sin embargo, a medida que pase el tiempo, cada vez serán más las empresas de packaging sustentables con diversas propuestas de valor.

En relación al precio, existe un nivel de competencia medio, el cual depende principalmente del nivel de margen de contribución que se desee tener.

De esta manera, se considera que la rivalidad entre competidores en la actualidad es media, pero a medida que este mercado vaya alcanzando su nivel de madurez, cada vez será más alta.

### ***3.2.7 Barreras de Salida***

La barrera de salida es baja en un comienzo debido a que no se tiene ninguna inversión en equipos, infraestructura y/o maquinaria, por lo que salir de la industria no tiene prácticamente ningún costo asociado, además no existe ninguna restricción por parte del gobierno que impida retirarse del mercado.

A medida que se quiera tener una producción autónoma y se invierta, esta barrera cada vez va a ser más alta, dependiendo principalmente del nivel de producción con el que se desee contar.

### ***3.2.8 Conclusiones Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter***

Tras analizar las fuerzas de Porter se puede concluir que actualmente el atractivo de la industria es medio. Uno de los motivos es que no existe una fuerte competencia en el mercado del packaging sustentable. La obtención de los recursos necesarios no es complicada y producto de la poca oferta nacional de packaging sustentable, el poder de negociación de los clientes es medio, al igual que el de los proveedores, que tienen varios competidores a nivel mundial.

A pesar de esto, el ingreso a esta industria se basa en algo netamente económico más que en un conocimiento, por lo que la barrera de entrada es baja. A medida que se invierta más en tecnología especializada, esta barrera irá aumentando, al igual que la barrera de salida.

Uno de los puntos que le quitan atractivo a esta industria es la amenaza de los productos sustitutos. En un comienzo se tendrá a todo tipo de packaging como posible producto sustituto. A medida que las empresas y el gobierno incentiven las prácticas sustentables, los packaging no sustentables dejarán de ser productos sustitutos, pero debido a la constante evolución de la tecnología, aparecerán nuevos tipos de packaging sustentables que pasarán a ser nuevos productos sustitutos.

Uno de los puntos que suma a favor del atractivo de la industria, es el gran impacto positivo que tienen este tipo de emprendimientos, que aportan al bienestar de la sociedad y el medioambiente.

En el presente es aconsejable entrar en esta industria, sin embargo, a medida que pase el tiempo, la rivalidad de la industria y los nuevos competidores irán aumentando cada vez más, por lo que será necesario trabajar fuertemente en el producto, la marca, investigación, logística y en la fidelización de clientes.

## 4 MODELO DE NEGOCIOS

### 4.1 Definición del negocio

El negocio de Valpaper consiste en la venta de packaging compostable a empresas de servicios de comida y bebidas. Los envases tendrán la posibilidad de ser personalizados con la marca de la empresa y, además, incluirá un código QR que permitirá el acceso a las plataformas virtuales de Valpaper.

En estas, se indicarán formas y lugares para compostar todo tipo de productos y reciclar otros tipos de residuos. Además, se publicará información para educar y concientizar a la comunidad en aspectos del cuidado del medioambiente y también se promoverán eventos que involucren buenas prácticas ambientales. Las empresas podrán contar con un servicio de publicidad en todas las plataformas de Valpaper.

### 4.2 Modelo CANVAS

Para determinar el modelo de negocios de Valpaper, se utiliza el Modelo Canvas B. Esta herramienta es ideal para el diseño y pensamiento de un negocio sustentable, ya que facilita la reflexión desde el problema y a partir de ahí se construye el producto y servicio que ofrezca una solución a la problemática existente.

Las diferencias con el Canvas tradicional consisten en que, a los ingresos y costos, se les añade la componente de “métricas de impacto socio-ambientales esperados” y la propuesta de valor, se divide en 3 “P”: problema, propósito y propuesta de valor.

#### 4.2.1 Problema

Valpaper considera que la creciente generación de residuos, sumado a la falta de educación y consciencia medioambiental por parte de la población chilena, son una problemática que no trae ninguna externalidad positiva para el medioambiente. Como sociedad nos falta empezar a tomar medidas que ayuden a reducir el impacto medioambiental existente.

#### 4.2.2 Propósito

El motivo de este emprendimiento es reducir la presencia de los packaging de plásticos utilizados en diversos tipos de industrias chilenas y educar a la población en temas del cuidado del medioambiente y gestión de residuos.

En el corto plazo se espera crear una comunidad virtual sustentable y ofrecer productos compostables importados a ciertas empresas de la industria alimenticia. Todo esto en ciertas comunas de la Región de Valparaíso y Metropolitana.

En el mediano plazo, se planifica construir una fábrica de packaging sustentable y aumentar el nivel de venta y participación en la industria. Se espera la consolidación de la comunidad virtual, por lo que la fábrica tendrá un espacio destinado a las reuniones y actividades sustentables para la comunidad de Valpaper.

En el largo plazo, se espera ser reconocidos como una marca líder de packaging, ofrecer nuevos productos para nuevos sectores de la industria e ir aumentando el tamaño de la comunidad virtual, principalmente mediante la inclusión de otras zonas geográficas a la aplicación.

#### **4.2.3 Propuesta de Valor**

La propuesta de Valpaper consiste en vender packaging compostable y crear una comunidad virtual mediante una aplicación web, en donde se promuevan prácticas sustentables, como por ejemplo enseñar a la población sobre el reciclaje y compostaje, vinculando los distintos actores involucrados en el proceso de reciclaje y compostaje.

Esta propuesta tendrá las siguientes características diferenciadoras:

- **Personalización:** Los clientes de las empresas tendrán la posibilidad de agregar el nombre de la marca o logotipo a los packaging compostables.
- **Desempeño:** La cartera de productos ofrecidos es de buena calidad.
- **Status:** Las empresas serán percibidas por sus clientes y la población como una empresa amigable con el medioambiente.
- **Accesibilidad:** Los clientes podrán comprar fácilmente los productos de Valpaper en las distintas plataformas virtuales y en el punto de venta físico.
- **Impacto:** Valpaper es útil y necesario para ayudar a la reducción del impacto medioambiental existente.

#### **4.2.4 Segmento de Clientes**

Define los diferentes grupos de personas u organizaciones a la cual una empresa apunta alcanzar y servir. Además, para el caso del Canvas B, identifica un segmento que se ve beneficiado con la solución de la problemática planteada.

La venta de packaging compostables está dirigido a las empresas de la industria de la alimentación, específicamente a las que se dedican a los servicios de comida y bebidas:

- Empresas de catering
- Empresas de comida rápida
- Cafeterías.
- Restaurantes

En relación a la segmentación geográfica, se consideran principalmente a las empresas ubicadas en la Región de Valparaíso y Metropolitana, específicamente en las siguientes comunas: Valparaíso, Viña del Mar, Reñaca, Concón, Santiago, Providencia, Las Condes, Ñuñoa y Vitacura.

Si bien los beneficios de la comunidad de Valpaper estarán apuntados solo a estas comunas, a través de la página web, cualquier tipo de persona o empresa de cualquier lugar de Chile podrá comprar los productos de Valpaper, siempre y cuando superen el valor mínimo por pedido y asuman los costos de envío.

#### **4.2.5 Canales/Distribución**

Este punto describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar su propuesta de valor.

Para el caso de los productos, se utilizarán los siguientes canales:

- **Propio-Directo:** Ventas por internet mediante el sitio web, la aplicación y las redes sociales. También existirá un punto de venta ubicado en la ciudad de Valparaíso.
- **Asociado-Indirecto:** Se utilizarán otras plataformas virtuales para la venta online de los productos, también se asistirá a eventos y ferias.

Para los miembros de la comunidad virtual de Valpaper los canales a utilizar serán: el sitio web, la aplicación y las redes sociales.

#### **4.2.6 Relación con Clientes**

Los tipos de relaciones que Valpaper establece con su segmento objetivo son los siguientes:

- **Asistencia Personal:** Valpaper permitirá la opción de una asistencia personal para cualquier tipo de dudas respecto a los productos o requerimiento especial por parte del cliente.
- **Autoservicio:** El cliente de Valpaper tendrá la posibilidad de elegir en una página web el producto que necesite, la cantidad y otras características.
- **Comunidades:** Valpaper se asociará con diversas empresas que apunten al tema del cuidado del medio ambiente, de esta manera se logrará el mutuo patrocinio de los productos.



#### 4.2.7 Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingreso provienen de las siguientes actividades:

- **Venta de productos:** La principal fuente de ingresos de Valpaper será mediante la venta de los packaging compostable.
- **Publicidad:** Dentro de la página web, Valpaper publicitará a otros productos o servicios, en algunos casos obteniendo una recompensa monetaria y en otros casos obteniendo el mismo servicio a cambio por parte del publicitado.

El mecanismo de precio consistirá en precios de lista, el cual incluye la personalización del producto. En el caso de que una empresa quiera contar con un contrato de suministro o comprar una gran cantidad de productos, se les ofrecerá un descuento del precio final.

#### 4.2.8 Recursos Claves

Para el correcto funcionamiento de Valpaper se requieren los siguientes recursos claves:

- Físicos: Punto de Venta, packaging compostables, etiquetas, tintas e impresoras.
- Digitales: Sitio web, aplicación y redes sociales.
- Intelectuales: Know-how de los productos y procesos asociados.
- Humano: Diseñador Industria, Desarrollador Web, Ingenieros, operadores, distribuidores, vendedores, y personas comprometidas con causas sociales y medioambientales.
- Económicos: Capital de trabajo.

#### 4.2.9 Actividades Claves

Las actividades más importantes para que el modelo de negocios de Valpaper funcione y entregue valor a los clientes son:

- Importación y contratos de suministro con los proveedores.
- Personalización de productos.
- Despacho de productos.
- Publicidad.
- Captación y fidelización de clientes.
- Alianza con empresas y emprendimientos con fines sustentables (ej: gestores de residuos).
- Realización y promoción de actividades sustentables y sociales.
- Servicio de atención al cliente y postventa.
- Creación y mantenimiento de plataformas virtuales.

#### **4.2.10 Socios Claves**

Los socios claves de Valpaper son principalmente los proveedores de suministros, así como los diferentes entes involucrados en la gestión de residuos, entre los más importantes se destacan:

- Proveedores de packaging compostable, tintas y etiquetas.
- Huertos y Centros de reciclaje.
- Emprendimiento y/o empresas relacionadas con prácticas sustentables.
- Centros y plataformas de difusión publicitaria
- Empresas de distribución e importación.
- Comunidad virtual.

#### **4.2.11 Estructura de Costos.**

Los costos que involucran la operación del modelo de negocio de Valpaper son:

- Compra de packaging compostables, tintas, etiquetas y equipos.
- Importación y distribución de los productos
- Difusión y Marketing
- Servicios básicos de la oficina y punto de venta.
- Mantenimiento equipos y plataformas digitales
- Personal de trabajo.

#### **4.2.12 Métricas de impacto socio-ambientales**

Son todos los objetivos cuantificables que indican si se están consiguiendo los propósitos planteados al inicio del modelo de negocios. Las métricas de impacto de Valpaper son:

- Cantidad de productos compostables vendidos.
- Cantidad de productos compostables gestionados.
- Número de personas pertenecientes a la comunidad virtual.
- Número de eventos y actividades promocionadas.
- Generación de empleo.
- Número de alianzas con empresas y emprendimiento con fines sustentables.
- Personas Capacitadas.
- Asistentes a eventos.

### 4.3 Análisis de oportunidades y amenazas

Este análisis consiste en la identificación y evaluación de eventos, cambios y tendencias que ocurren en el entorno de la empresa y están más allá de su control. Tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y amenazas que podrían perjudicarla. De esta manera se pueden formular estrategias que aprovechen las oportunidades y eludan las amenazas o reduzcan sus efectos (**Tabla 3**).

*Tabla 3: Oportunidades, Amenazas y Estrategias a implementar.*

<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser reconocidos como la marca líder de packaging sustentable y preocupada de los problemas medioambientales.</li> <li>• Reducir el uso de plásticos.</li> <li>• Innovar con nuevos productos</li> <li>• Cambio en regulaciones por parte del gobierno para el cuidado del medioambiente.</li> <li>• Creación de nuevos fondos concursables.</li> <li>• Cooperación con otros negocios sustentables e instituciones del gobierno.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar las plataformas digitales de Valpaper para generar conocimiento de marca por parte de los clientes y consumidores finales.</li> <li>• Generar una red sólida con la comunidad y empresas sustentables para promover eventos y buenas prácticas medioambientales.</li> <li>• Involucrarse en las actividades nacionales de packaging sustentable para generar redes de contacto y estar a la vanguardia en el conocimiento de nuevas tecnologías y posibles legislaciones que se vayan a implementar.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenaza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de nuevos competidores.</li> <li>• Cambios en el tipo de cambio.</li> <li>• Nuevos productos sustitutos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en la fidelización de los clientes para generar relaciones duraderas.</li> <li>• Plan de mediano plazo para la construcción de una fábrica propia de packaging sustentable y la creación de la unidad de I+D+i.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

## 4.4 Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

### 4.4.1 Misión

Valpaper se plantea aportar en la solución de la problemática mundial de la gestión de la basura, mediante la venta de packaging compostable y la creación de una comunidad sustentable.

### 4.4.2 Visión

Ser solución líder a nivel internacional, en cuanto a la gestión de residuos y educación de la población en términos medioambientales.

### 4.4.3 Valores

Los valores que guían a Valpaper son la sustentabilidad, la horizontalidad, la responsabilidad ambiental, el aseguramiento de la calidad, la educación y la innovación social con potencial transformador.

### 4.4.4 Identidad de Marca

Valpaper se identifica como una solución importante para los principales desafíos del siglo XXI, como lo son lograr la sustentabilidad total de la civilización humana. Esto significa solucionar las necesidades humanas (clasificables y priorizables según la pirámide de Maslow) sin afectar negativamente a los ecosistemas en los cuales estamos sustentados, ni afectando la calidad de vida de generaciones humanas y no humanas futuras.

Este emprendimiento se ofrece como una alternativa sustentable al mercado, que viene a complementar un estilo de vida 100% sustentable en el cliente. La idea es posicionar esta idea, y asociarla a emociones positivas y transparentes.

Además de posicionar la idea de la sustentabilidad como paradigma, Valpaper se propone ser parte de otro de los cambios de paradigmas requeridos por la Crisis del Siglo XXI; mostrarse como una organización lo más horizontal posible. Una forma de posicionarse dentro de este paradigma de la igualdad, es trabajando junto iniciativas que fomenten este tipo de valores, así como realizando convenios y participación en acciones de este tipo (Ecosistemas de Reciclaje, Confederaciones de cooperativas, redes de trabajo, etc).

#### **4.4.5 Objetivos Estratégicos**

La estrategia genérica de Valpaper se propone bajo 5 lineamientos generales:

- 1) Ser reconocidos como marca líder en prácticas sustentables.
- 2) Plantearse como una de las soluciones sustentables de vanguardia en la industria del packaging nacional.
- 3) Aumentar constantemente la cartera de clientes y generar lazos duraderos.
- 4) Promover la educación ambiental e innovación social con los trabajadores, clientes, socios y comunidad.
- 5) Competir en cuanto a precios y cuotas de mercado.

## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 Objetivos de Marketing

- Determinar la estrategia de cobertura de Valpaper.
- Establecer el posicionamiento de la marca.
- Determinar la cuota de participación que se desea tener de acuerdo a los recursos y capacidades existentes.
- Elaborar la estrategia de marketing mix acorde con las características del segmento objetivo.

### 5.2 Estrategia de Cobertura

Se utiliza una estrategia de cobertura de distribución exclusiva, ya que la empresa se encuentra en Valparaíso, debido a su ubicación estratégica con el puerto y a que cuenta con una red de socios claves para la ejecución de las actividades medioambientales y sociales. No obstante lo anterior, mediante la página web se podrá ofrecer los productos a todo el país.

Como se menciona en la sección 2.7.2, los segmentos están definidos principalmente por empresas del servicio de alimentación que se encuentran en comunas particulares de la Región de Valparaíso y Metropolitana. Se utiliza la misma estrategia de Marketing Mix para todos estos segmentos, es decir, se emplea un marketing concentrado.

El objetivo de esta estrategia se basa en la fidelización de los clientes por medio de la entrega de productos personalizados de calidad y por la excelencia en el trato al cliente. Asimismo, esta estrategia permite diferenciar el producto.

### 5.3 Posicionamiento por marca

El posicionamiento de la marca Valpaper dentro de sus clientes, será de una empresa pionera con una cartera de productos de calidad, amigables con el medioambiente, que permiten la reducción de residuos y plásticos en el mundo.

Para el caso de los miembros de la comunidad virtual, la marca estará posicionada con una empresa que brinda soluciones medioambientales, educa y conecta a personas con ideales similares.

## 5.4 Participación de mercado

Con la finalidad de plantear metas y elaborar un plan de negocio realista, es necesario estimar el tamaño de mercado al que se quiere apuntar en el corto y mediano plazo. Para lograr este cometido se utiliza un enfoque Top-Down. En un comienzo se calcula el mercado total de los segmentos alimenticios determinados (TAM), en este caso el número de empresas a nivel nacional que se dedica a este tipo de actividades económicas. Posteriormente se estima el mercado al que se puede servir (SAM), es decir al número de empresas que el emprendimiento es capaz de servir con la definición del modelo de negocio y canales de ventas que se han desarrollado. Finalmente se determina el mercado que se puede conseguir (SOM) con los recursos que se van a invertir, de esta manera se determina la cantidad de clientes a los que se apuntará con las estrategias de captación y recursos existentes.

### 5.4.1 Mercado Total:

Determinado por el número total de empresas chilenas dedicadas a las siguientes actividades de alimentación:

- Restaurantes
- Establecimientos de comida rápida
- Servicio de banquetes, bodas y otras celebraciones
- Servicios de otros establecimientos que expanden comida y bebestibles.

La información más reciente obtenida de la base de datos del Servicio de Impuestos Internos (año 2015) indica los siguientes valores:

*Tabla 4: Número de empresas en Chile del sector de servicios de comidas y bebidas.*

Actividad Económica	Número de empresas
Restaurantes	15837
Establecimientos de comida rápida	11026
Servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones	5182
Servicios de otros establecimientos que expenden comidas y bebidas.	6122
<b>Total</b>	<b>38167</b>

Por lo que se determina que el mercado total está compuesto por 38.167 empresas aproximadamente.

#### 5.4.2 Mercado al que se puede servir:

Las comunas de las regiones de Valparaíso y Metropolitana señaladas en la sección anterior, son los segmentos demográficos elegidos para dirigir nuestros productos y servicios, de esta manera este el mercado al que se puede servir. Este mercado está conformado por 7082 empresas.

*Tabla 5: Números de empresas del mercado al que se puede servir.*

Actividad Económica	Número de empresas
Restaurantes	3061
Establecimientos de comida rápida	1829
Servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones	1146
Servicios de otros establecimientos que expenden comidas y bebidas	1046
Total general	7082

#### 5.4.3 Mercado que se puede conseguir:

En el primer año, se estima un porcentaje de participación del mercado del 0,5%, es decir aproximadamente 35 empresas. Se proyecta un crecimiento lineal de 35 empresas por año durante los 5 años que tiene como horizonte de tiempo este plan de negocio. En el quinto año se tendrá una participación de 2,5%, equivalente a aproximadamente 175 empresas.

### 5.5 Marketing Mix

#### 5.5.1 Estrategia de Producto

Dentro de la cartera de productos de Valpaper se encuentran 40 productos, agrupados en las siguientes categorías:

- **Bandejas:** 5 tamaños distintos
- **Bolsas:** Transparentes y de papel, tamaño mediano.
- **Cajas para llevar:** 3 tamaños distintos.
- **Caña:** Tamaño estándar
- **Servicios:** Cuchara, cuchillo, tenedor, tamaño estándar
- **Envases para comidas:** 3 tamaños distintos
- **Envase para comida rápida:** 4 envases distintos, tamaño mediano.
- **Platos:** 6 tipos, diversos tamaños y forma.
- **Vasos:** 13 tipos, para líquidos calientes y fríos, distintos tamaños.



Cada uno de ellos a excepción de los platos, bolsas plásticas, cañas y servicios pueden ser personalizable con la marca o nombre de la empresa del cliente.

Estos productos serán importados desde Shanghai – China. En el primer año se realizará un pedido de acuerdo a las estimaciones realizadas, considerando tanto los resultados de la investigación de mercado como la cantidad mínima que se puede pedir a los proveedores. Para más detalle sobre la cartera de producto y las cantidades importadas, revisar el **Anexo F**.

Para el servicio de publicidad de Valpaper se utilizarán las diversas plataformas digitales (redes sociales, página web, aplicación celular) para promocionar a los clientes como empresas preocupadas por el medioambiente, publicando información sobre sus actividades, productos y ofertas.

En cuanto al servicio social y medioambiental de Valpaper, se creará una comunidad virtual, en donde todos los asociados puedan planificar y participar de actividades programadas por Valpaper o cualquier otro miembro de la comunidad. Se organizarán actividades como: limpiezas de espacios públicos, ferias de productos sustentables, charlas educativas, actividades prácticas de gestión de residuos, entre otros. Las empresas asociadas podrán buscar dentro de los diversos miembros socios claves en la gestión de residuos, por ejemplo: huertos y recicladores. Se utilizará principalmente la aplicación celular y la página web para promover estas actividades. Además, estos sitios contarán con información educativa y algunos juegos que fomenten las buenas prácticas.

*Figura 6: Prototipo Aplicación Web Valpaper.*



### 5.5.2 Estrategia de Precio

#### Cartera de Productos:

Para lograr establecer una estrategia de precios para los productos de Valpaper, es necesario comprender el escenario actual de los precios en el mercado del packaging nacional. Para este cometido, se realiza una comparación entre el posible precio promedio de los productos de Valpaper con los de la competencia. Dentro del precio de cada producto, se considera el costo del producto, el costo de importación, el costo de distribución, el costo de etiquetado, la comisión del 6% que se debe pagar al importar los productos (ad-valorum) y un margen de contribución que irá aumentando desde el 0% al 60%. Los competidores elegidos para este análisis son: Vegware (productos compostables) y Packaging 360 (productos biodegradables). A pesar que los productos plásticos no se consideran competidores directos, se incluye a la empresa Plásticos Ángel, a modo de conocer la diferencia de precios este tipo de productos. Los resultados se presentan en el **Gráfico 10**.

*Gráfico 10: Diferencia entre los precios promedios de los competidores directos e indirectos de Valpaper.*



Se puede observar de la información analizada, que los productos biodegradables y compostables presentes en el mercado nacional, no tienen mucha diferencia en sus precios, sin embargo, al compararlos con los productos de plásticos, estos últimos son más económicos.

Al analizar el costo promedio de los productos de Valpaper (**\$32,6**), estos son aproximadamente un 61,5% más económicos que el promedio de las soluciones sustentables del mercado nacional (**\$92,9**) y un 30% más caros que los productos de plástico (**\$30,4**). Como es de esperar, a medida que se considera un margen de contribución por la venta de los productos, el porcentaje de diferencia entre los precios promedios de los productos sustentables disminuye cada vez más. Por ejemplo, al considerar un margen de contribución del 35%, los productos de Valpaper en promedio serían el doble más caro que los productos de Plástico Ángel, sin embargo un 40% más económicos que los productos sustentables anteriormente mencionados.

Para determinar el precio se ocupará una estrategia orientada a la competencia. De esta forma se determina que los productos con personalización tendrán un margen de contribución del 55%. De esta manera, en promedio la cartera de productos se posiciona aproximadamente un 14,5% más económico que la competencia directa y un 188,8% más caro que los productos de plásticos. Para revisar en más detalle el análisis realizado, referirse al **Anexo G**.

El motivo de la selección de esta estrategia, es debido a que el segmento objetivo percibe los packaging compostables como un producto de mayor valor que los plásticos, ya que brinda una imagen de empresa consiente con el medio ambiente, característica valorada por los clientes. Además, debido a la poca presencia por parte de los competidores directos, existe una buena oportunidad para ingresar con precios menores que las soluciones de packaging sustentable existentes en el mercado nacional.

### **Servicio:**

El servicio que se ofrece no tiene prácticamente ningún competidor, de esta manera se utilizará una estrategia de precios de penetración, es decir se fijará un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz. Se ofrecerá los servicios de publicidad anuales \$50.000. Desde el segundo año se cobrará el mismo valor, pero por solo 3 meses.

### ***5.5.3 Estrategia de Punto de Venta***

El punto de venta se encuentra físicamente en Valparaíso, debido principalmente a la ubicación estratégica con el puerto de Valparaíso, por lo que se pueden ahorrar costos de distribución. Además, los equipos que utiliza Valpaper se encuentran en esta ciudad, al igual que los socios estratégicos, como, por ejemplo: El Centro de Trabajo para Emprendimientos, huertos de compostaje y alianzas de investigación con universidades. Se analiza la posibilidad de abrir un punto de venta en Santiago en un futuro.

### ***5.5.4 Estrategia de Promoción***

El objetivo principal de esta estrategia está orientada a la captación de empresas de servicios alimentarios y a la creación de una comunidad virtual de prácticas sustentables. Además, esta estrategia debe permitir desarrollar la imagen de marca y posicionamiento

de Valpaper, como una empresa preocupada de la gestión de los residuos, la educación de la comunidad, ofreciendo un producto y servicio diferenciado.

El contenido de la publicidad tendrá como eje de comunicación el impacto positivo al utilizar packaging sustentables, la necesidad de crear una comunidad preocupada por el medioambiente y la oportunidad para las empresas de ser percibidas como una marca con estos atributos, promocionando sus productos y/o servicios.

Mediante publicidad y promociones se invitará a las empresas a probar los productos y servicios de Valpaper y posteriormente se trabajará en su fidelización. También se incentivará a los consumidores finales y socios claves a ser parte de la comunidad virtual de Valpaper.

### **Instrumentos de Promoción:**

- **Venta Personal:** Se utiliza este instrumento para acceder a la mayor cantidad de empresas alimentarias posible. Se puede mostrar directamente la cartera de productos, explicar en qué consiste el servicio de membresía y mostrar las promociones de lanzamiento de campaña que existen. También se puede conocer las necesidades reales de cada cliente potencial y trabajar en su fidelización.
- **Publicidad:** Este instrumento irá enfocado en la difusión de la marca, la creación de la necesidad por parte de las empresas y el incentivo a los consumidores finales de ser parte de la comunidad virtual.
- **Promoción de Ventas:** Se utilizan incentivos económicos o materiales que estimulen la demanda a corto plazo del producto y/o servicio. De esta manera, se realizará una campaña de lanzamiento en donde se hará un descuento del 25% por cualquier producto personalizado y servicio de publicidad.
- **Ferias y exposiciones:** Este instrumento tiene como finalidad dar a conocer a la empresa, sus productos y servicio a los clientes y consumidores. Se participará en ferias y exposiciones de: innovación social, cuidado del medioambiente y packaging. Algunos ejemplos son la feria anual LATINPACK organizada por el centro de envases y embalajes (CENEM).

### **Medios de comunicación:**

Página Web y App: Estos dos medios serán las fuentes principales de comunicación de Valpaper. En estas plataformas se encontrará toda la información en relación a los productos y servicios ofrecidos. Además, será el lugar de encuentro de la comunidad virtual y promoción de las empresas asociadas al emprendimiento.

- **Redes sociales:** Se crearán cuentas de Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn. En estos sitios se informará sobre los productos y servicios que ofrece Valpaper. Por otro lado, se subirá información, fotos y videos que inviten a los consumidores finales y empresas a ser parte de la comunidad virtual.

- Folletos: Se utilizará esta herramienta para entregar información de los productos y servicios ofrecidos, dar a conocer la marca Valpaper y mostrar las promociones a las distintas empresas que se visitarán en la campaña de lanzamiento.

## 6 PLAN OPERACIONAL

La gestión de las actividades de la cadena de valor es fundamental para cumplir con los objetivos planteados por la organización, tener una visual de las actividades que generan valor agregado y administrar los recursos de forma eficiente.

### 6.1 Actividades pre-operacionales

Es necesario cumplir con ciertos aspectos legales y formales a la hora de conformar una empresa en Chile. En los siguientes puntos se explicarán cada una de ellas, indicando cada uno de sus requerimientos y costos asociados (Palma, 2012).

#### 6.1.1 Constitución de la sociedad

El primer paso es constituir la sociedad, la cual se puede hacer de dos formas:

- **Como persona natural:** El dueño asume todos los derechos y obligaciones de la empresa.
- **Como persona jurídica:** La empresa asume todos los derechos y obligaciones.

Para el caso de Valpaper se utiliza la segunda opción. Mediante el portal del gobierno “Tu empresa en un día” se realiza toda la tramitación vía web. Se debe llenar un formulario electrónico con los datos de la sociedad y la información de los socios que la integran.

- **Tipo de sociedad:** Sociedad por Acciones (SPA)
- **Participación de los socios:** 4 socios, cada uno con un 25% de participación.

Para la realización de este trámite solo se debe incurrir en costos notariales, asociados a la firma de los formularios por parte de los socios. Como resultado del trámite, se habrá solicitado la constitución de la empresa. La información será enviada al Servicio de Impuestos Internos para la asignación automática de un RUT.

### **6.1.2 Inscripción en el Registro de Comercio**

Una vez emitido el extracto de la escritura de constitución por parte de notaria, hay que realizar la inscripción en el Registro de Comercio del Conservador. Para este trámite se necesita:

- Dos extractos de la Escritura de Constitución de Sociedad
- Formulario No. 2

El costo asociado a la inscripción es de \$5.500 más el 0,2 % del capital social. El proceso dura entre 3 a 7 días hábiles, posteriormente se debe retirar la “protocolización” de la sociedad, la cual tiene un costo de \$3.000.

### **6.1.3 Iniciación de Actividades**

El objetivo es la asignación de un RUT a la empresa que la identificará como contribuyente de impuestos frente al estado de Chile. Este trámite se realiza ante el Servicio de impuestos internos. El plazo para presentar la declaración es de 2 meses tras el comienzo de sus actividades.

La actividad económica que representa de mejor manera a la realizada por Valpaper corresponde a “Venta al por mayor de otros enseres domésticos N.C.P”, con código 464909. Dicha actividad esta afecta al pago de IVA y tiene categoría tributaria I.

### **6.1.4 Patente Comercial.**

Es un permiso municipal que se debe tramitar para poder desarrollar o ejercer alguna actividad comercial en una comuna. Este trámite se puede realizar vía online o en las oficinas de la Municipalidad. Se deben adjuntar los siguientes documentos (Empresa, 2017):

- Fotocopia de la cédula de identidad como Representante Legal y del RUT de la empresa.
- Copia del Inicio de Actividades ante el Servicio de Impuestos Internos.
- Escritura, Contrato de Arriendo o Autorización de Uso de la propiedad para acreditar el legítimo uso del local comercial.
- Autorización sanitaria en caso que la empresa sea elaboradora o manipuladora de alimentos.
- Documentación que acredite el cumplimiento de otros requisitos establecidos en leyes especiales, si corresponde.

La patente se paga anualmente y su costo varía entre el 0,025 y 0,05% del capital propio declarado ante el Servicio de Impuestos Internos, con un mínimo de 1 UTM, más los derechos de aseo si corresponden.

### **6.1.5 Registro de Marca Comercial**

Permite a la protección a nivel nacional de los registros de marcas comerciales que distinguen productos, servicios y establecimientos industriales. La marca otorga al dueño el derecho exclusivo y excluyente de utilizarla en la forma que se le ha conferido en el registro.

#### **Procedimiento:**

- Presentación de solicitud.
- Examen formal realizado por INAPI.
- Publicación en el Diario Oficial.
- Resolución definitiva por INAPI.
- Marca registrada.

#### **Documentación necesaria:**

- Formulario de solicitud
- Poder notarial en caso de hacer la solicitud mediante un representante
- Orden de pago en el que se indica la cantidad a pagar
- Seis copias de tamaño 5x5 centímetros como mínimo y 20x20 centímetros como máximo, en caso de presentar solicitud de marcas con etiquetas.

La protección de la marca tiene vigencia por 10 años, renovable por la misma cantidad de tiempo y tiene un costo de 1 UTM para la presentación de solicitud y 2 UTM para el registro de la marca.

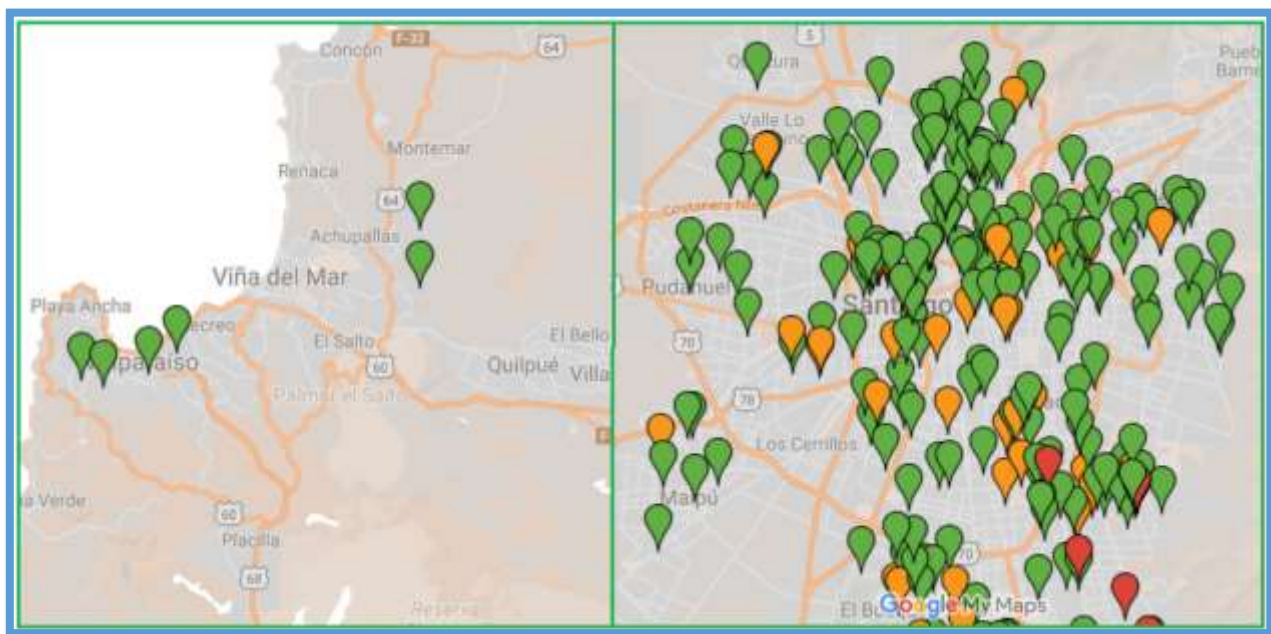
### **6.1.6 Relaciones previas con los proveedores**

Es necesario realizar el contacto y negociaciones respectivas con los proveedores antes de iniciar la operación del negocio. Aspectos claves como cantidad a pedir por producto, modalidad de pago, plazos y condiciones de entrega deben ser determinados previamente para planificar toda la logística de importación y despacho de productos a los clientes.

### **6.1.7 Relaciones previas con socios claves**

Es necesario comenzar a previamente a los diversos socios claves para las actividades sostenibles de Valpaper. Para este cometido se enfocará principalmente en los huertos existentes en las regiones a implementar el plan de negocio. De esta manera se logrará tener puntos de gestión de residuos para los productos de Valpaper. Según el catastro de los huertos urbanos en Chile, para el año 2017 se cuenta con 6 huertos urbanos en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar (**Figura 7**). Para el caso de las comunas objetivas de la Región Metropolitana, estas cuentan con más de 60 huertos urbanos (Casanova, 2017).

*Figura 7: Mapa de huertos urbanos en la zona demográfica del segmento objetivo.*



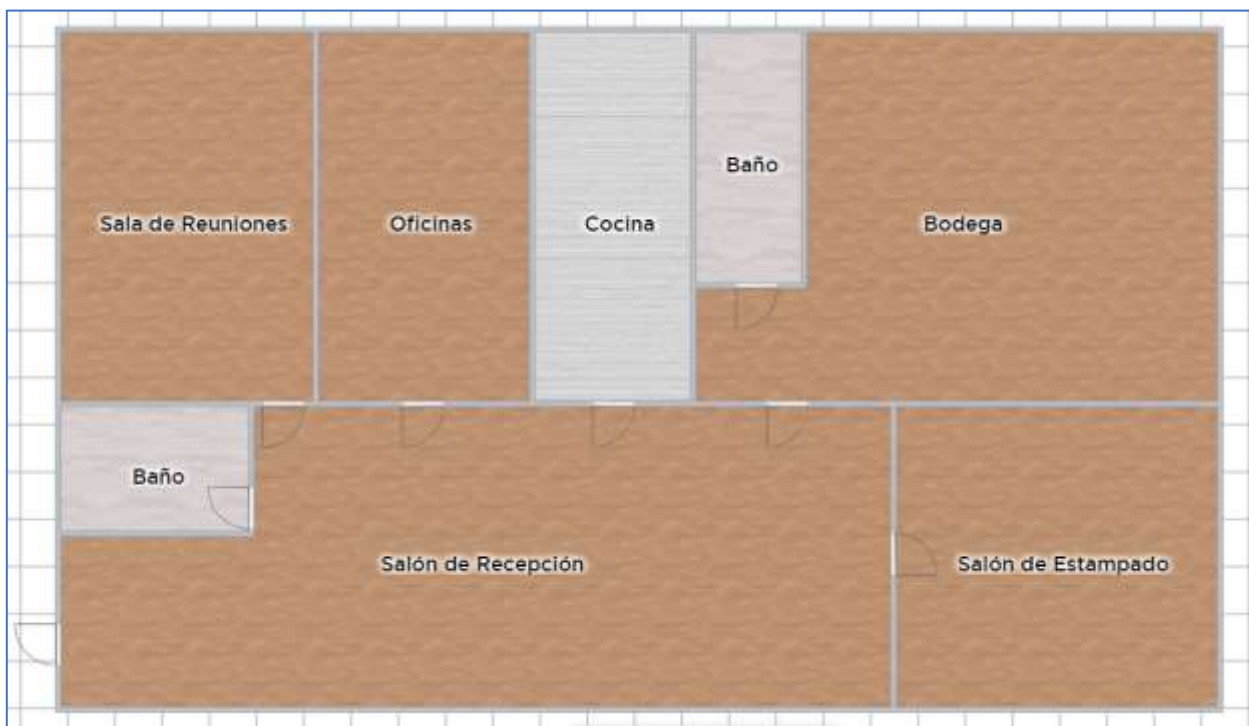
Cabe destacar que existen más huertos no registrados en ambas comunas, además cada día, mediante iniciativas municipales y por parte de la comunidad, se crean nuevos espacios para este tipo de prácticas. Por ejemplo, el “Plan de Aseo 2019 de Valparaíso” transformará 40 sitios actualmente usados como vertederos clandestinos para transformarlos en áreas verdes y puntos de gestión de residuos (Valparaíso Región Sostenible, 2019).

### *6.1.8 Preparación del lugar del trabajo.*

Las instalaciones de Valpaper se encontrarán en la ciudad de Valparaíso, debido a su cercanía con el puerto principal de la Quinta Región y los diversos socios claves de la empresa. El lugar de trabajo elegido tiene un tamaño aproximado de 52 m<sup>2</sup> y cuenta con 5 espacios separados, 2 baños y una cocina (**Figura 8**). El lugar cuenta además con un estacionamiento privado y una bodega adicional de 9 m<sup>2</sup>. El precio de arrendamiento mensual es de \$400.000 y se calculan gastos por los servicios de energía, agua, internet por un valor mensual de \$80.000 para el primer año. A continuación, se describen cada una de las 5 áreas, indicando los costos relacionados con su respectiva preparación.



*Figura 8: Layout de las dependencias de Valpaper.*



#### **A) Sala de recepción**

Espacio utilizado para entregar los productos y como espacio de espera para los clientes, socios y personas relacionadas con las actividades sostenibles de Valpaper. En algunas ocasiones este espacio será utilizado para reuniones.

- **Tamaño:** 17,5 m<sup>2</sup>
- **Preparación:** En la actualidad con un juego de sillones, una mesa y sillas, por lo que no se necesitará incurrir en costos adicionales.

#### **B) Sala de Reuniones**

Espacio destinado para juntarse en forma privada con los socios, clientes y personas relacionadas con las actividades sostenibles de Valpaper. También se utilizará para realizar reuniones de equipo.

- **Tamaño:** 6 m<sup>2</sup>
- **Preparación:** El espacio actualmente cuenta con una mesa y sillas, por lo que se encuentra listo para su utilización.

### C) Bodega

Se utiliza para el almacenamiento de los insumos necesarios para realizar el estampado de los productos, como también para guardar los pedidos que se encuentran listos para ser entregados.

- **Tamaño:** 13,5 m<sup>2</sup>
- **Preparación:** Actualmente se cuenta con 1 estante, por lo que se comprarán 2 estantes adicionales.

### D) Oficinas

Lugar donde estarán ubicados los puestos de trabajo de las jefaturas.

- **Tamaño:** 6 m<sup>2</sup>
- **Preparación:** El espacio contará con 4 juegos de escritorios, los cuales deberán ser adquiridos. Además, se consideran artículos de oficina.

### E) Sala de Estampado

Lugar en donde se realiza las tareas de personalización de los productos.

- **Tamaño:** 6,25 m<sup>2</sup>
- **Preparación:** Este espacio se encuentra totalmente habilitado con 2 mesones y un juego de escritorio.

En la siguiente tabla se encuentra la valorización de todos los costos asociados a la preparación del lugar de trabajo. Para más detalle de las cotizaciones referirse al **Anexo H**.

*Tabla 6: Costos de preparación de las instalaciones.*

Costos de preparación instalaciones	Valor
4 Sillas	\$ 63.960
4 Escritorios con repisa	\$ 159.960
Artículos varios de oficina	\$ 100.000
Estantes (2,4 m x 0,92 m x 0,46 m)	\$ 190.000
<b>Total</b>	<b>\$ 513.920</b>

### 6.1.9 Creación Página y Aplicación Web:

Es necesario realizar el diseño y la puesta en marcha de ambas plataformas, estas tareas serán realizadas por la Jefa de Ventas y Marketing, especialista en este tipo de labores. No se tendrá ningún costo asociado al diseño, sin embargo, se deberá pagar el hosting y dominio de la página web.

### 6.2 Costos Actividades Pre operacionales

En la **Tabla 7**, se muestra el costo total asociado a los trámites, permisos y actividades descritas anteriormente.

*Tabla 7: Costos Pre operacionales*

<b>Costos pre operacionales</b>	
Costos notariales	\$ 50.000
Inscripción en Registro de Comercio	\$ 5.500
Protocolización de la sociedad	\$ 3.000
Publicación Diario Oficial	\$ 48.353
Patente comercial	\$ 48.353
Registro de Marca Comercial	\$ 145.059
Preparación instalaciones	\$ 513.920
Plataformas digitales	\$ 44.781
<b>Total</b>	<b>\$ 858.966</b>

### 6.3 Plan Operativo

En la etapa inicial la empresa creará conciencia sobre la necesidad de contar con soluciones de packaging amigables con el medioambiente y con una comunidad que eduque y promueva prácticas sustentables, de modo que los clientes sientan la necesidad de actualizarse y la población quiera sumarse a la comunidad de Valpaper. De esta manera, se realizará una campaña de publicidad y promoción durante los dos primeros meses, en donde se den a conocer los productos y el servicio ofrecido por Valpaper, se harán actividades que enseñen como compostar y lo importante que es la gestión de residuos en la población. Durante el primer año ofrecerá un descuento del 25% en todos los productos y una suscripción anual a los servicios de publicidad de Valpaper por solo \$50.000. Para el caso de las actividades sociales, se realizarán distintos talleres una vez al mes y se trabajará en la creación de una red de gestión de residuos, buscando socios claves que quieran participar en las actividades promovidas por la comunidad sustentable.

Esta etapa es muy importante para generar confianza con los clientes y mantener relaciones duraderas, por lo que es importante brindar un servicio de calidad. Durante el primer año se tendrá inventario para cubrir la demanda durante un año, de esta manera los tiempos de entrega estarán solo condicionados por las actividades de etiquetado y despacho. A medida que pasen los años se realizarán las importaciones de productos a medida que transcurra el año.

Desde el tercer año en adelante se espera que la marca haya madurado y logrado la percepción y participación de mercado deseada. Se seguirá concentrado en la captación de nuevos clientes y socios claves para la comunidad. Además, se trabajará también en servicios personalizados con la cartera de clientes existente, por ejemplo, se importará un producto acorde a las necesidades de un cliente en particular. Otro aspecto importante es que se comenzará la planificación del proyecto de construcción de un centro de investigación y producción de packaging sustentables.

#### 6.4 Nivel de ventas

Para estimar los ingresos por la venta de Valpaper, se crea un paquete de productos para cada segmento de cliente, considerando los principales packaging que utilizan en sus empresas. (Anexo I). El consumo mensual para cada segmento se puede observar en la **Tabla 8**.

*Tabla 8: Nivel de ventas mensual estimado por segmento.*

Ventas				
Periodo	Segmento			
	Cafetería	Restaurant	Servicios de catering	Comida rápida
Semanal (s/IVA)	\$ 27.000	\$ 26.671	\$ 34.591	\$27.953
Semanal (c/IVA)	\$ 32.131	\$ 31.738	\$ 41.164	\$33.264
Mensual (c/IVA)	\$ 128.522	\$126.954	\$164.654	\$133.057

La cantidad de clientes es determinada a partir de la participación de mercado proyectada para los 5 años. El total de clientes para cada año se distribuye de la siguiente forma:

**Tabla 9: Cartera de clientes proyectada para cada segmento.**

Cantidad de Clientes					
Compañía	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios de Catering	4	7	12	15	19
Cafeterías	7	28	42	56	70
Comida Rápida	12	14	21	28	35
Restaurantes	12	21	31	42	53
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>70</b>	<b>106</b>	<b>141</b>	<b>177</b>
<b>Participación de mercado</b>	<b>0,5%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,5%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,5%</b>

De esta manera, se tendrá el siguiente nivel de ventas para los productos:

**Tabla 10: Proyección de ventas durante el horizonte del proyecto.**

Ventas					
Compañía	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios de Catering	\$ 7.194.974	\$12.591.205	\$ 21.584.922	\$ 26.981.153	\$ 34.176.127
Cafeterías	\$ 9.828.156	\$ 39.312.624	\$ 58.968.937	\$ 78.625.249	\$ 98.281.561
Comida Rápida	\$ 17.442.757	\$ 20.349.883	\$ 30.524.824	\$ 40.699.766	\$ 50.874.707
Restaurantes	\$ 16.642.698	\$ 29.124.722	\$ 42.993.637	\$ 58.249.443	\$ 73.505.250
<b>Total anual [s/IVA]</b>	<b>\$ 38.331.439</b>	<b>\$101.378.434</b>	<b>\$ 154.072.320</b>	<b>\$ 204.555.611</b>	<b>\$ 256.837.645</b>
<b>Total anual [c/IVA]</b>	<b>\$ 45.614.412</b>	<b>\$ 120.640.336</b>	<b>\$ 183.346.061</b>	<b>\$ 243.421.177</b>	<b>\$ 305.636.797</b>

Para el caso de los servicios de publicidad, se tendrán los ingresos mostrados en la **Tabla 11**:

**Tabla 11: Ingresos por Servicios de Publicidad durante el horizonte del proyecto.**

Ingresos por publicidad					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Valor membresía Anual</b>	\$ 50.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
<b>% de empresas</b>	10%	15%	20%	20%	20%
<b>Ingreso (S/IVA)</b>	\$ 150.000	\$ 2.000.000	\$ 4.200.000	\$ 5.600.000	\$ 7.000.000
<b>Ingreso (C/IVA)</b>	\$ 178.500	\$ 2.380.000	\$ 4.998.000	\$ 6.664.000	\$ 8.330.000

## 6.5 Procesos Operacionales

Para poder llevar a cabo este plan se deben identificar los procesos que se deben realizar al interior de la organización y después describir las actividades que demandan cada uno de ellos. Se identifican 4 procesos:

- Procesos asociados al cliente
- Procesos de importación, personalización y despacho de productos
- Procesos administrativos
- Procesos de sostenibilidad.

### 6.5.1 *Procesos asociados a clientes:*

Estas actividades son aquellas que permiten realizar la venta, ya que considera todas las etapas necesarias para crear la necesidad en los clientes contar con los productos y servicios de Valpaper. Como nuestros clientes son empresas, este análisis contiene actividades B2B.

#### **A) Publicidad de la marca:**

Son todas las actividades orientadas a crear una percepción de la marca, tarea fundamental en los inicios del plan de negocios. Estas tareas estarán a cargo de la Jefa de Ventas y Marketing, quien se podrá apoyar en el encargado de las plataformas digitales y en los vendedores. Los gastos de publicidad estarán conformados por:

- **Publicidad Adwords Google:** \$1.641.000 anuales
- **Campaña publicidad Facebook:** \$581.880 anuales
- **Actividades sostenibles:** Costo promedio por actividad \$100.000.

Se considera la realización de una campaña de lanzamiento durante los primeros meses. Esta considera la realización del doble de actividades sostenibles (\$100.000) y la fabricación de afiches publicitarios e informativos (\$17.500 c/mes). Para mayor información sobre los valores, referirse a las cotizaciones presentes en el **Anexo I**.

#### **B) Captación y atención de los clientes:**

Para lograr convencer a las empresas de contar con los productos de Valpaper, se contactará personalmente a cada uno de ellos para agendar una reunión en donde se puedan mostrar todos los beneficios asociados a la compra de los productos, el valor social y ambiental de la empresa, como también los servicios de publicidad que brinda la empresa. También se les indicará las promociones existentes, especialmente en las fases de lanzamiento. En esta etapa es muy importante contar con toda la información que requiere el cliente, debido a que en este punto se debe construir la confianza que finalmente será la fuente de rentabilidad en el largo plazo. Estas labores estarán a cargo

de la Jefa de Ventas y Marketing y su equipo ventas, sin embargo, la empresa completa debe estar involucrada en forma activa en el proceso de ventas, ya que gran parte del éxito del proyecto se basa en el tamaño de la cartera de clientes.

### **C) Negociación de contratos:**

Una vez que exista real interés por parte de los clientes, se deben realizar las negociaciones. Es de suma importancia fijar claramente las condiciones de entrega de los productos, la modalidad de pago, el soporte y costos asociados. Aclarar estos puntos desde un comienzo permite tener una correcta planificación de las actividades necesarias para cumplir con el contrato y así mantener una buena relación con el cliente.

### **D) Operación y Post-Venta**

Ya cerrado los contratos es importante mantener una comunicación activa con los clientes con la finalidad de coordinar todos los aspectos involucrados en la personalización, despacho de productos y servicios de publicidad. A su vez es relevante asistir a los clientes en la promoción de prácticas sustentables en sus tiendas, de esta manera se puede ayudar a posicionar mejor los productos y a estimular la compra por parte de otras empresas. Debe existir una constante retroalimentación para optimizar los procesos y evitar problemas como asimetrías en la información o entregas de pedidos diferentes a las solicitados.

## ***6.5.2 Procesos de adquisición, personalización y despacho de productos***

Estas actividades buscan coordinar las tareas a necesarias para lograr que los productos lleguen de manera exitosa al punto de venta y a los clientes. Esta serie de eventos requieren procesos intensivos de planificación y logística, los cuales están a cargo del Jefe de Operación y Logística.

### **A) Adquisición y compra de productos**

En esta actividad se afinan los detalles de las condiciones de compra y entrega de los productos con los proveedores. Antes de concretar el envío, se deben definir aspectos claves para la importación del pedido, por ejemplo: el monto FOB del pedido, las condiciones de embarque en los puertos y la coordinación con el agente importador. De esta manera, se hace importante la elaboración de una Carta Gantt y un registro para las compras realizadas y las fechas estimativas de los envíos por parte de los proveedores.

Es importante que el Jefe de Operaciones y Logística mantenga una buena relación con los proveedores y el agente de importación. Además, es importante que planifique con anterioridad las compras, para cumplir con los tiempos de entrega de los clientes. Además, debe estar constantemente buscando nuevos proveedores que ofrezcan productos de mejor calidad o a un menor precio.

## **B) Importación de los productos.**

Cuando ya se existan acuerdos de las condiciones y fechas de entrega, se debe comenzar a coordinar la operación logística, tanto en mar como en tierra. Se debe priorizar los contratos con las empresas navieras, ya que pueden retrasar toda la operación si es que la fecha de entrega por parte de los proveedores no coincide con la disponibilidad de embarques. Una de las principales misiones del Jefe de Operaciones y Logística es conseguir un envío rápido, confiable y al menor precio posible. El tiempo promedio de despacho es aproximadamente 1 mes (Icontainers, 2019).

Posteriormente se debe focalizar en el transporte terrestre necesario para llevar el pedido desde el barco a las bodegas, evitando multas por una mala gestión, por ejemplo: multas por no retiro de los pedidos. Toda esta gestión permite ahorrar importantes costos y también entregar un servicio rápido y de calidad.

Los costos de importación están compuestos por los siguientes conceptos (Aduana Chile, 2019):

- **Costo de transporte y seguro:** Es el valor del transporte de los productos desde China hasta el Puerto de Valparaíso, incluye el seguro asociado al cargamento. De acuerdo a las cotizaciones realizadas a la empresa Icontainers, este servicio tiene un valor de US\$1450 dólares.
- **Tributos:** Las importaciones están afectas al pago del derecho ad valorem (6%) sobre su valor CIF (costo de la mercancía + prima del seguro + valor del flete de traslado) y pago del IVA (19%) sobre su valor CIF más el derecho ad valorem. Además, se pagan aranceles de ingreso a los puertos.
- **Agente de Aduana:** Se debe pagar por las gestiones de un agente de aduana, esto tiene un costo aproximado de US\$ 50 dólares.
- **Gestor de importación:** Se contrata a una persona que ayude desde China a la coordinación de los paquetes de productos de los proveedores con la finalidad de agilizar y coordinar los tiempos de embarque. El valor a pagar por importación es de US\$300 dólares.

## **C) Personalización de los productos.**

Una vez que los productos se encuentren en las bodegas de Valpaper, se procede a realizar el proceso de personalización. Para este cometido los operadores deben trabajar previamente en el diseño, por lo que debe comunicarse con el cliente para definir las características del estampado. Tras la confirmación del diseño por parte del cliente se procede a realizar la impresión del estampado, para esto la empresa cuenta con dos impresoras de alta capacidad en sus instalaciones.



#### **D) Distribución de los productos.**

Ya con los productos finales listos, los operadores deben ingresar todas las ordenes de trabajos que ya terminaron su proceso de personalización, realizar el ajuste de inventario correspondiente, clasificar los pedidos que se retirarán en el punto de venta y los que deben ser distribuidos a los clientes.

En los inicios, los despachos serán realizados por alguna de las jefaturas, permitiéndoles conocer de manera directa a sus clientes y a su vez ahorrar costos. A medida que la demanda aumente se contratarán distribuidores, para que realicen despachos en la Región de Valparaíso y Metropolitana. Estos se encargarán de todo el proceso de documentación asociado al despacho de los pedidos.

Finalmente, el Jefe de Operaciones y Logística se encarga de cerrar y cuadrar las ordenes de trabajos.

#### ***6.5.3 Procesos administrativos.***

Estas actividades están destinadas a controlar la operación y realizar evaluaciones de las distintas aristas involucradas en el funcionamiento de la empresa, de manera que operen según los estándares previamente establecidos. Estas actividades serán realizadas principalmente por el Jefe de Finanzas y el Directorio.

#### **A) Revisión de estados financieros y contables**

Esta actividad es realizada por el Jefe de Finanzas y Nuevos Negocios, que debe examinar el estado de los pagos, la liquidez de la empresa y otros temas de cobranza.

El principal objetivo es poder ordenar el flujo de dinero de la empresa y saber de forma precisa los momentos donde se va a necesitar efectivo y cómo se realizarán los cobros para no tener problemas de liquidez. Esto permite tener un control sobre las transacciones efectuadas y en caso que existan problemas de pago por parte de los clientes, se pueden tomar medidas al respecto. En relación a los proveedores, se debe revisar si los cobros se están realizando de forma correcta y si los productos llegan en las condiciones adecuadas, por lo que se deberá trabajar con el área de logística y operaciones.

Además, se deberá tener identificar y calcular los indicadores de gestión claves del negocio, por ejemplo: rotación de inventarios, días promedio de pago, días promedio de cobranza, margen bruto, margen neto, entre otros. De esta manera, se podrán comparar el rendimiento de Valpaper con la competencia.

#### **B) Reunión de Directorio.**

Esta actividad tiene como objetivo analizar el grado de cumplimiento y el nivel de servicio de las diferentes áreas de la empresa, como también la de sus trabajadores. Cada jefatura debe preparar los indicadores de desempeño más relevantes en su área y

presentarlos en la reunión. En esta instancia, se evaluarán los resultados, se buscarán las causas de los rendimientos existentes y en los casos que exista una problemática se buscará una solución en conjunto.

En estas reuniones se fijarán las metas de ventas, el presupuesto de marketing, como también se tomarán las decisiones de aumentar las importaciones y el personal contratado.

### **C) Evaluación de Nuevos Negocios.**

El Jefe de Finanzas y Nuevos Negocios está a cargo de los proyectos de largo plazo de la empresa, teniendo la misión de buscar oportunidades de crecimiento, ya sea en nuevos mercados o con nuevos productos, como también en la búsqueda de financiamiento, por ejemplo: fondos concursables, inversionistas ángeles o crowdfunding.

Su misión más relevante será liderar la planificación del proyecto de construcción de un centro de investigación y fabricación de packaging sustentable, que se tiene pensado implementar en el sexto año desde la ejecución del plan de negocios.

## **6.5.4 Procesos de Sostenibilidad**

Son todas las actividades que tienen como finalidad generar valor social y ambiental a la empresa y los lugares en donde opere Valpaper. Estas tareas serán lideradas por la Jefa de Sostenibilidad, la cual tendrá como tarea principal encargarse de la gestión de las actividades que involucran el funcionamiento de la comunidad virtual.

### **A) Captación de colaboradores y socios claves**

Es sin duda la tarea más importante de este proceso, debido que para el funcionamiento de la comunidad y para generar una red de gestión de residuos es necesario contar con colaboradores y actores claves, como lo son los huertos, recolectores, recicladores, y agentes transformadores y empresas con fines sociales o medioambientales. De esta manera es importante la gestión de la Jefa de Sostenibilidad para encontrar estos aliados en la comunidad e invitarlos a ser parte de la comunidad Valpaper.

### **B) Creación y promoción de actividades**

Se crearán diversos eventos todos los meses para promover prácticas sustentables y actividades de inclusión social. Serán instancias para invitar a socios claves a participar y ser miembros de la comunidad. La Jefa de Sostenibilidad deberá planificar todas las actividades buscando ayuda en el encargado de las plataformas digitales y de voluntarios que quieran colaborar. Además, deberá patrocinar eventos de colaboradores que tengan fines sociales o sustentables.

### **C) Gestión de las plataformas digitales**

Para que Valpaper tenga un buen posicionamiento como empresa con fines sustentables es necesario mantener una interacción continua con las personas en las plataformas digitales. Se subirán artículos e información educativa todas las semanas, invitando a los miembros de la comunidad a participar de esta iniciativa. También se tendrá toda la información de todos los eventos programados. Se mantendrá un nivel de respuesta alto en todas las redes sociales. Por otro lado, se realizarán todos los servicios de publicidad contratados por los clientes. Los costos asociados a la gestión de estas plataformas son:

- **Hosting:** Es el costo asociado al servicio de alojamiento web, que provee a los usuarios de internet un sistema para almacenar información, imágenes, videos o cualquier contenido accesible vía web. Este tiene un valor anual de \$ 35.880 (Super Hosting Chile, 2019).
- **Dominio:** Es el nombre único y exclusivo que se le da a un sitio web en Internet para que cualquiera pueda visitarlo. Se cotiza la creación del dominio [www.valpaper.cl](http://www.valpaper.cl) por un valor de \$ 8.901 anuales (NIC, 2019).

## 7 PLAN ORGANIZACIONAL

Valpaper es una empresa que se dedica a la protección del medioambiente y desarrollo ecológico con valores claros y establecidos, por lo que su estrategia organizacional debe ir alineada con estos principios. De esta manera, en la gestión de recursos humanos, se siguen tres principios:

- **Desarrollo integral:** Junto a buenos niveles de servicio y calidad en los productos, la empresa asumirá responsabilidades sociales y medioambientales con la finalidad de liderar un cambio cultural en la sociedad.
- **Enfoque en los trabajadores:** Generar una organización horizontal y dinámica que brinde oportunidades a los empleados y permita que asuman más responsabilidades y así fomentar su desarrollo profesional. Buscar la constante capacitación de los trabajadores.
- **Cercanía con los clientes:** Es importante generar relaciones duraderas con los clientes, por lo que es importante estar atento a las necesidades de los clientes, escucharlos y entregarles un buen servicio.

### 7.1 Socios y responsabilidades

Valpaper pertenece a 4 socios, los cuales se han encargado de la planeación, gestión, dirección y toma de decisiones durante los últimos años. Cada uno de ellos tiene una responsabilidad en particular, pero a la hora de tomar decisiones, estas son realizadas en conjunto.

*Tabla 12: Socios de Valpaper y responsabilidades asociadas.*

Nombre & Responsabilidad	Perfil
<b>Christopher Heuser</b> Jefe de Finanzas y Nuevos Negocios	<b>Educación:</b> Ingeniería Civil Mecánica - Universidad Técnica Federica Santa María Intercambio Master in Management - ESCP Europe (España) Cursando MBA - Universidad de Chile <b>Experiencia Profesional:</b> Ingeniero de Especialidad -Metro de Santiago Ingeniero de Confiabilidad –CODELCO
<b>Gabriel Sanllehi</b> Jefe de Producción y Logística	<b>Educación:</b> Ingeniería Civil Mecánica - Universidad Técnica Federica Santa María <b>Experiencia Profesional:</b> Investigación en Bioplásticos – Centro Investigación UTFSM
<b>Sandra Castillo</b> Jefa de Sostenibilidad	<b>Educación:</b> Diseño Integral – Universidad de Valparaíso <b>Experiencia Profesional:</b> Encargada Laboratorio de Moldes – Facultad de Diseño UV.
<b>Génesis Frías</b> Jefa de Marketing y Ventas	<b>Educación:</b> Diseño Integral – Universidad de Valparaíso Marketing Digital – Pontificia Universidad Católica de Valparaíso <b>Experiencia Profesional:</b> Diseño digital y creación de App

## 7.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional que se presenta en la **Figura 9**, es la que se utilizará durante la ejecución del plan de negocios de corto plazo de Valpaper.

*Figura 9: Estructura Organizacional Valpaper.*



A medida que transcurran los años, el volumen de ventas aumentará, por lo que se necesitarán más colaboradores en ciertas funciones. La cantidad de personas por cargo en la organización se observa en la siguiente tabla:

*Tabla 13: Personal requerido durante el horizonte de tiempo.*

Personal Requerido					
Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Sostenibilidad	1	1	1	1	1
Jefe de Logística y Operaciones	1	1	1	1	1
Jefe de Ventas y Marketing	1	1	1	1	1
Jefe de Finanzas y Nuevos Negocios	1	1	1	1	1
Vendedores	1	2	3	3	3
Operadores de equipo	1	2	3	3	3
Distribuidores	0	1	1	2	2
Encargado Redes Sociales	0	0	1	1	1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

### 7.3 Perfil de Puestos

#### **A) Asamblea de Socios**

Conformada por los 4 socios señalados anteriormente. Se encargan de dirigir la estrategia, coordinar los recursos y tomar las decisiones relevantes de la empresa. Vela por el cumplimiento de las metas comerciales, financieros, organizacionales y operacionales de la empresa.

##### **Funciones:**

- Control de la gestión de cada una de las áreas de la empresa.
- Evaluar desempeño del personal.
- Fijar metas de ventas y servicios.
- Contratar el personal idóneo
- Generar oportunidades de capacitación y crecimiento del personal de los colaboradores de la empresa

#### **B) Jefe de Finanzas y Nuevos Negocios:**

Encargado de administrar el presupuesto de la empresa, optimizar el uso de los recursos existentes y buscar fuentes de financiamiento, oportunidades de crecimiento e inversión en nuevos negocios.

**Tipo de Contrato:** Jornada de 30 horas semanales.

##### **Funciones:**

- Consolidar las finanzas de la empresa.
- Calcular indicadores de desempeño de la empresa y de las distintas áreas que la componen.
- Negociar posibles préstamos con instituciones bancarias.
- Buscar fuentes de financiamiento (fondos concursables).
- Mantener contacto con los proveedores en términos comerciales.
- Abrir nuevos mercados y clientes.

#### **C) Jefa de Ventas y Marketing**

Encargada de liderar, coordinar y controlar el cumplimiento de los objetivos comerciales definidos por el Directorio. Además, debe implementar las estrategias de marketing para los clientes como también para la comunidad virtual, en donde tendrá un asistente para la gestión de esta plataforma. También tendrá como responsabilidad cumplir con el nivel de ventas de la empresa, por lo que contará con vendedores para contar con apoyo en estas labores.

**Tipo de Contrato:** Jornada de 30 horas semanales.

**Funciones:**

- Captación de clientes para cumplir con la participación de mercado definida por la empresa.
- Relacionarse con los clientes para atender sus necesidades.
- Negociar los contratos de venta y publicidad con los clientes.
- Cumplir con el nivel de ventas planificado.
- Generar informes de ventas para el Directorio.
- Supervisar la cobranza a los clientes y el cumplimiento de los pagos.
- Administrar el presupuesto de Marketing y publicidad.
- Planificar y dirigir las campañas de publicidad.
- Dirigir y apoyar el funcionamiento de las plataformas virtuales.
- Evaluar, motivar y liderar a sus colaboradores.

**D) Jefe de Logística y Operaciones**

Es el encargado de cumplir con los objetivos operacionales establecidos por el Directorio. Dirige y lidera las actividades relacionadas con la operación de Valpaper, es decir las tareas de importación, bodegaje y distribución de los productos. Debe cumplir con los tiempos de entrega y servicio acordados con el cliente.

**Tipo de Contrato:** Jornada de 30 horas semanales.

**Funciones:**

- Mantener buenas relaciones con las empresas proveedoras.
- Encargarse del proceso de compra y negociación con los proveedores.
- Buscar nuevos proveedores.
- Gestionar todas las actividades de la cadena de suministro.
- Gestionar los niveles de stock con la finalidad de satisfacer la demanda de productos por parte de los clientes.
- Programar los envíos y retiros de productos.
- Coordinar a los distribuidores para cumplir con los tiempos de entrega.
- Realizar una evaluación de desempeño de las actividades del área.

**E) Jefa de Sostenibilidad**

Lidera todas las actividades de impacto social y ambiental de la empresa. Se encarga de la relación con la comunidad virtual y empresas asociadas.

**Tipo de Contrato:** Jornada de 30 horas semanales.

**Funciones:**

- Buscar oportunidades para crear valor ambiental y social.
- Captación de personas que quieran participar de la comunidad.
- Crear vínculos con nuevas empresas y socios con la finalidad de aumentar el tamaño de la comunidad.

- Planificar y promover actividades de impacto social y cultural.
- Mantener un nivel alto de respuesta y presencia en las plataformas digitales.
- Generar indicadores para medir el impacto positivo realizado.

#### **F) Vendedores**

Son los encargados de conseguir nuevos clientes y realizar las negociaciones con estos.

**Tipo de Contrato:** Jornada Parcial, 20 horas semanales.

##### **Funciones:**

- Aumentar la cartera de clientes.
- Percibir cuales son las necesidades de los clientes.
- Mantener una buena atención y relación con el cliente
- Realizar informes de ventas mensuales.
- Coordinar los tamaños y fechas de los despachos con el Jefe de Logística y Operaciones.
- Realizar servicio de atención al cliente.

#### **G) Operadores**

Son los encargados de realizar las tareas de personalización de los productos.

**Tipo de Contrato:** Jornada completa, 40 horas semanales.

##### **Funciones:**

- Recibir el pedido de personalización del cliente.
- Realizar el diseño del etiquetado que se aplicará al producto.
- Realizar el proceso de impresión y etiquetado.
- Agrupar en lotes los productos personalizados.
- 

#### **H) Distribuidores**

Son los encargados de entregar los productos a los clientes.

**Tipo de Contrato:** Jornada parcial, 20 horas semanales.

##### **Funciones:**

- Despachar los productos a en el tiempo acordado con el cliente.
- Mantener el estado de los productos durante el viaje.
- Ayudar a cargar los productos en la bodega.
- Ayudar a cargar la camioneta en la bodega.
- Consolidar la entrega por medio de la firma del cliente y de la factura.
- Entregar facturas y el detalle de la entrega al Jefe de Logística y Operación.



### **I) Encargado de las plataformas digitales.**

Se encargará de manejar la publicidad de los clientes, las redes sociales y la comunidad virtual de Valpaper.

**Tipo de Contrato:** Jornada parcial, 20 horas semanales.

#### **Funciones:**

- Publicar artículos informativos en las plataformas digitales.
- Ser el moderador en la comunidad virtual.
- Promocionar eventos culturales y de educación ambiental.
- Realizar el servicio de publicidad contratado por los clientes coordinado con la Jefa de Marketing y Ventas
- Entregar informes mensuales del desempeño de la empresa en las plataformas digitales.

## **7.4 Remuneración**

La remuneración referencial asignada para cada cargo se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 14: Remuneraciones para cada cargo.*

<b>Remuneraciones</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Sueldo bruto mensual</b>	<b>Sueldo Anual</b>
Jefe de Sostenibilidad	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Jefe de Logística y Operaciones	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Jefe de Ventas y Marketing	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Jefe de Finanzas y Nuevos Negocios	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Vendedores	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Operadores de equipo	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Distribuidores	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Encargado Redes Sociales	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Total	\$ 4.050.000	\$ 48.600.000

Durante el primer y segundo año se les pagará el 75% del sueldo referencial a los trabajadores. Al 3 año, se les pagará el 100% y durante los últimos 2 años se les aumentará el sueldo un 10% si es que cumplen con los niveles operativos planificados.

Para el caso de los socios, estos acordaron no recibir sueldo el primer año, con la finalidad de evitar problemas de liquidez. En el segundo año, se les pagará el 50% del valor referencial. En el tercer año se les cancelará el 75%, para que durante los últimos años se les cancele el 100%. En la **Tabla 15** se puede observar el plan de remuneraciones del plan de negocios.

**Tabla 15: Plan de Remuneraciones de Valpaper.**

Cargo	Remuneraciones				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Sostenibilidad		\$4.200.000	\$6.300.000	\$8.400.000	\$8.400.000
Jefe de Logística y Operaciones		\$4.200.000	\$6.300.000	\$8.400.000	\$8.400.000
Jefe de Ventas y Marketing		\$4.200.000	\$6.300.000	\$8.400.000	\$8.400.000
Jefe de Finanzas y Nuevos Negocios		\$4.200.000	\$6.300.000	\$8.400.000	\$8.400.000
Vendedores	\$2.700.000	\$5.400.000	\$10.800.000	\$11.880.000	\$13.068.000
Operadores de equipo	\$3.600.000	\$7.200.000	\$14.400.000	\$15.840.000	\$17.424.000
Distribuidores		\$2.250.000	\$3.000.000	\$6.600.000	\$7.260.000
Encargado Redes Sociales			\$3.600.000	\$3.960.000	\$4.356.000
<b>Mano de Obra Directa</b>	<b>\$3.600.000</b>	<b>\$15.600.000</b>	<b>\$27.000.000</b>	<b>\$32.640.000</b>	<b>\$34.224.000</b>
<b>Mano de Obra Indirecta</b>	<b>\$2.700.000</b>	<b>\$16.050.000</b>	<b>\$30.000.000</b>	<b>\$39.240.000</b>	<b>\$41.484.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$6.300.000</b>	<b>\$31.650.000</b>	<b>\$57.000.000</b>	<b>\$71.880.000</b>	<b>\$75.708.000</b>

## 7.5 Obligaciones Laborales

Como empresa se tendrán las siguientes obligaciones laborales (Ministerio de Economía, 2012) :

### **A) Cotización Previsional de Fondo de Pensiones (AFP) Afiliación AFP:**

Contempla el descuento del 10% del sueldo bruto del empleado, el que se destina a la Cuenta de Capitalización Individual que financiará su jubilación, más un 2,3% aproximadamente que contempla un seguro de invalidez, sobrevivencia y la comisión de la AFP. Este trámite debe ser realizado por la empresa.

### **B) Afiliación al Fondo Nacional de Salud (FONASA) o a un Instituto de Salud Previsional (ISAPRE):**

Considera el descuento obligatorio de un 7% del sueldo bruto para la salud del empleado, sin embargo, este porcentaje puede ser mayor en caso que se haya pactado con el trabajador. La empresa debe declarar y cancelar mensualmente este monto a la institución elegida por el empleado.

### **C) Afiliación a Caja de Compensación:**

Es un trámite voluntario y se requiere la aprobación de todos los trabajadores a través de una asamblea convocada especialmente para este fin. La principal función de estas es administrar dos tipos de prestaciones de la seguridad social: las prestaciones legales y de bienes sociales.

### **D) Gratificación Legal:**

Es un tipo de remuneración que corresponde a la parte de las utilidades con que el empleador beneficia el sueldo de los trabajadores.

## 8 PLAN FINANCIERO

### 8.1 Supuestos Financieros

#### 8.1.1 Valor Monetario

Para efecto de todos los cálculos monetarios se utiliza el peso chileno como moneda oficial. Sin embargo, los proveedores trabajan con dólares y euros, por ende, es necesario realizar la conversión pertinente. Se considera el tipo de cambio del día 18 de abril del 2019:

**1 Dólar = 660 Pesos chilenos**

**1 Euro = 746 Pesos chilenos**

**1 U.T.M = 48.353 Pesos chilenos**

Fuente: Banco Central de Chile.

### 8.2 Metodología de Evaluación

Para evaluar el proyecto se calculará el Valor Presente Neto, Tasa de Retorno Interna y Playback, para un horizonte de evaluación de 5 años. La tasa de descuento a utilizar se determina en la siguiente sección.

#### 8.2.1 Tasa de descuento

Para evaluar económicamente el proyecto es necesario determinar una tasa de descuento que actualice los flujos de efectivo de todo el proyecto al su valor presente (VAN). Para esta finalidad, se utilizará el modelo de Valoración del Precio de los Activos Financiero (CAPM), el cual consiste en una valoración de los activos financieros que permite estimar la rentabilidad esperada en función del riesgo sistemático.

La tasa de descuento se conoce como tasa de costo patrimonial ( $\rho$ ) y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\rho = r_f + \beta \times PRM$$

Donde:

$r_f$  = Tasa libre de riesgo.

$\beta$  = Riesgo sistemático.

$PRM$  = Premio por riesgo de mercado.

Para la determinación de la tasa libre de riesgo se tomará en consideración la rentabilidad durante el último año de los bonos soberanos colocados por el Banco Central de Chile a 5 años (Investing, 2019).

**Tabla 16: Rentabilidad de Bonos Soberanos de Chile a 5 años.**

Rentabilidad de Bonos Soberanos de Chile a 5 años (Abril 2018 – Abril 2019)	
Valor Mínimo	Valor Máximo
0,0356	4,34

Se toma en cuenta el valor máximo para considerar el peor escenario. De esta manera, se tiene:

$$rf = 4,34\%$$

Para el caso del riesgo sistemático, se utilizan los valores presentados por Damodaran (Damodaran, 2018). Se considerará el valor estimado para la industria de “embalajes y contenedores”.

$$\beta = 0,55$$

Por último, se utilizará la información entregada por el Banco Central de Chile (Banco Central de Chile, 2019), el cual indica que el premio del riesgo de mercado en Chile fluctúa entre 3,7 – 7,6%. Se elige el valor mayor para considerar el peor escenario por lo que se tiene:

$$PRM = 7,6\%$$

Con esta información se puede terminar la tasa de costo patrimonial.

$$\rho = rf + \beta \times PRM$$

$$\rho = 4,34\% + 0,55 (7,6\%)$$

$$\rho = 8,52\%$$

El valor de esta tasa se ajustará con una tasa del 5% al considerar un premio al tratarse de un emprendimiento con fines sustentables y sociales. Finalmente se tiene que la tasa de descuento a utilizar será:

**Tasa de descuento: 13,5%**

### 8.3 Inversión Inicial

Se considera el capital de trabajo necesario para la operación del modelo de negocios. El monto se estima de acuerdo al método del déficit acumulado máximo para el primer año de operación (**Anexo J**), obteniendo un capital de trabajo de:

**Capital de trabajo: \$ 19.554.684**

Además, se considera una inversión en el año 0 para la preparación de las instalaciones por un valor de **\$ 513.920** y para el año 3 se considera una inversión para la compra de impresoras y un furgón de distribución por un valor de **\$10.990.000**. Los valores de las cotizaciones se encuentran y sus depreciaciones respectivas se encuentran en el **Anexo H**. Finalmente se consideran todos los otros costos pre operacionales como costos hundidos.

### 8.4 Financiamiento

El proyecto considera que los socios se encargarán de financiar el proyecto, por lo que se evaluará el proyecto con un flujo de caja puro. Sin embargo, se estudia como alternativa la posibilidad de solicitar un crédito de consumo para cubrir la inversión inicial y capital de trabajo. A continuación, se presenta la tabla de amortización conforme a la simulación realizada en el Banco Scotiabank (**Tabla 17**).

- Monto a solicitar: \$20.000.000
- Gastos asociados al préstamo: \$162.410
- Monto bruto del préstamo: \$20.162.410
- Tasa de interés anual: 18,3%
- Plazo: 60 meses
- Cuota anual: \$6.490.745,58

**Tabla 17: Resumen Tabla Amortización Anual**

<b>Año</b>	<b>Cuota</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortización</b>	<b>Saldo</b>
0		\$ -	\$ -	\$ 20.162.410
1	\$ 6.490.746	\$ 3.688.878	\$ 2.801.868	\$ 17.360.542
2	\$ 6.490.746	\$ 3.176.253	\$ 3.314.492	\$ 14.046.050
3	\$ 6.490.746	\$ 2.569.840	\$ 3.920.906	\$ 10.125.144
4	\$ 6.490.746	\$ 1.852.478	\$ 4.638.268	\$ 5.486.877
5	\$ 6.490.746	\$ 1.003.869	\$ 5.486.877	\$ -

*Fuente: Elaboración Propia*

## 8.5 Costos Fijos

Los costos fijos en los que incurre el proyecto se pueden observar en la **Tabla 18**.

*Tabla 18: Costos Fijos de Valpaper*

Costos Fijos					
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Punto de Venta	\$4.800.000	\$4.800.000	\$4.800.000	\$4.800.000	\$4.800.000
Mano de Obra Directa	\$3.600.000	\$15.600.000	\$27.000.000	\$32.640.000	\$34.224.000
Mano de Obra Indirecta	\$2.700.000	\$16.050.000	\$30.000.000	\$39.240.000	\$41.484.000
Gastos de Marketing	\$4.854.974	\$4.623.080	\$4.623.080	\$4.623.080	\$4.623.080
Gastos Generales de Servicio	\$960.000	\$1.056.000	\$1.170.600	\$1.307.910	\$1.473.014
Mantenimiento Plataformas Digitales y Marca Comercial	\$93.134	\$93.134	\$93.134	\$93.134	\$93.134
<b>Total</b>	<b>\$17.008.108</b>	<b>\$42.222.214</b>	<b>\$67.686.814</b>	<b>\$82.704.124</b>	<b>\$86.697.228</b>

## 8.6 Costos Variables

Los costos variables del proyecto se representan en la siguiente tabla:

*Tabla 19: Costos Variables de Valpaper.*

Costos Variables					
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo del Producto (s/IVA)</b>	\$12.388.868	\$24.516.124	\$37.248.512	\$49.465.222	\$62.114.905
<b>Costo Importación</b>	\$2.163.652	\$4.311.607	\$6.495.871	\$8.649.193	\$10.828.494
<b>Costo de Etiquetado</b>	\$6.721.512	\$13.347.016	\$20.329.708	\$26.953.148	\$33.835.703
<b>Costos de Distribución</b>	\$1.724.832	\$3.004.898	\$4.434.965	\$6.015.032	\$7.295.098
<b>Total</b>	<b>\$22.998.863</b>	<b>\$45.179.646</b>	<b>\$68.509.055</b>	<b>\$91.082.594</b>	<b>\$114.074.201</b>

## 8.7 Ingresos Estimados

De acuerdo a los niveles de venta determinados en el **punto 6.4** se tienen los siguientes ingresos (**Tabla 20**).

*Tabla 20: Ingresos estimados durante el tiempo de evaluación del proyecto.*

Ingresos					
Ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de productos C/IVA	\$45.614.412	\$120.640.336	\$183.346.061	\$243.421.177	\$305.636.797
Venta de productos S/IVA	\$38.331.439	\$101.378.434	\$154.072.320	\$204.555.611	\$256.837.645
Servicios de Publicidad s/IVA	\$150.000	\$2.000.000	\$4.200.000	\$5.600.000	\$7.000.000
Servicios de Publicidad c/IVA	\$178.500	\$2.380.000	\$4.998.000	\$6.664.000	\$8.330.000

## 8.8 Evaluación Financiera

En esta sección se realizarán flujos de caja considerando el proyecto puro y el proyecto financiado, de esta manera, mediante indicadores se determine cuál de las dos opciones es económicamente más viable en el horizonte de evaluación.

### 8.8.1 Proyecto Puro

Tabla 21: Flujo de Caja Puro

Flujo de Caja Puro						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por venta		\$38.331.439	\$101.378.434	\$154.072.320	\$204.555.611	\$256.837.645
Otras ingresos		\$150.000	\$2.000.000	\$4.200.000	\$5.600.000	\$7.000.000
Costo variables		\$-22.998.863	\$-45.179.646	\$-68.509.055	\$-91.082.594	\$-114.074.201
<b>Margen de Contribución</b>		\$15.482.576	\$58.198.788	\$89.763.264	\$119.073.016	\$149.763.444
<b>MC %</b>		40,40%	57,40%	58,30%	58,20%	58,30%
Costos Fijos		\$-17.008.108	\$-42.222.214	\$-67.686.814	\$-82.704.124	\$-86.697.228
<b>EBITDA</b>		\$-1.525.532	\$15.976.574	\$22.076.450	\$36.368.892	\$63.066.216
Depreciación		\$-206.960	\$-206.960	\$-5.495.000	\$-5.495.000	
Pérdidas acumuladas		\$-20.068.604	\$-21.594.136	\$-5.617.563		
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>		\$-21.801.096	\$-5.824.523	\$10.963.888	\$30.873.892	\$63.066.216
Impuesto (27%)				\$-2.960.250	\$-8.335.951	\$-17.027.878
<b>Utilidad Después de Impuesto</b>		\$-21.801.096	\$-5.824.523	\$8.003.638	\$22.537.941	\$46.038.338
Pérdidas acumuladas		\$20.068.604	\$21.594.136	\$5.617.563		
Depreciación		\$206.960	\$206.960	\$5.495.000	\$5.495.000	
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		\$-1.525.532	\$15.976.574	\$19.116.201	\$28.032.941	\$46.038.338
Capital de Trabajo	\$-19.554.684					
Recuperación de Capital de Trabajo						\$19.554.684
Inversión	\$-513.920			\$-10.990.000		
IVA Inversión	\$-97.645					
<b>Flujo de Capitales</b>	\$-20.068.604			\$-10.990.000		\$19.554.684
<b>Flujo de Caja</b>	\$-20.068.604	\$-1.525.532	\$15.976.574	\$8.126.201	\$28.032.941	\$65.593.022
<b>Flujo acumulado</b>	\$-20.068.604	\$-21.594.136	\$-5.617.563	\$2.508.638	\$30.541.579	\$96.134.601

## 8.8.2 Proyecto Financiado

Tabla 22: Flujo de Caja Financiado.

Flujo de Caja Financiado						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por venta		\$35.022.487	\$92.637.521	\$140.780.513	\$186.914.214	\$234.687.089
Otras ingresos		\$150.000	\$2.000.000	\$4.200.000	\$5.600.000	\$7.000.000
Costo variables		\$-21.013.492	\$-41.246.235	\$-62.527.742	\$-81.723.646	\$-102.686.131
<b>Margen de Contribución</b>		\$14.158.995	\$53.391.286	\$82.452.771	\$110.790.568	\$139.000.958
<b>MC %</b>		40,40%	57,60%	58,60%	59,30%	59,20%
Costos Fijos		\$-17.008.108	\$-42.222.214	\$-67.686.814	\$-82.704.124	\$-86.697.228
<b>EBITDA</b>		\$-2.849.113	\$11.169.072	\$14.765.957	\$28.086.444	\$52.303.730
Interes Crédito		\$-3.688.878	\$-3.176.253	\$-2.569.840	\$-1.852.478	\$-1.003.869
Depreciacion		\$-206.960	\$-206.960	\$-5.495.000	\$-5.495.000	
Perdidas acumuladas			\$-7.838.885	\$-3.160.559	\$-6.831.299	
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>		\$-6.744.951	\$-53.027	\$3.540.558	\$13.907.668	\$51.299.861
Impuesto (27%)				\$-955.951	\$-3.755.070	\$-13.850.963
<b>Utilidad Despues de Impuesto</b>		\$-6.744.951	\$-53.027	\$2.584.607	\$10.152.597	\$37.448.899
Perdidas acumuladas			\$7.838.885	\$3.160.559	\$6.831.299	
Depreciacion		\$206.960	\$206.960	\$5.495.000	\$5.495.000	
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		\$-6.537.991	\$7.992.819	\$11.240.166	\$22.478.896	\$37.448.899
Capital de Trabajo	\$-18.049.872					
Recuperacion de Capital de Trabajo						\$18.049.872
Inversión	\$-513.920			\$-10.990.000		
IVA Inversión	\$-97.645					
Amortización		\$-2.801.868	\$-3.314.492	\$-3.920.906	\$-4.638.268	\$-5.486.877
Prestamo	\$20.162.410					
<b>Flujo de Capitales</b>	\$1.500.973	\$-2.801.868	\$-3.314.492	\$-14.910.906	\$-4.638.268	\$12.562.995
<b>Flujo de Caja</b>	\$1.500.973	\$-9.339.859	\$4.678.326	\$-3.670.739	\$17.840.628	\$50.011.894
<b>Flujo acumulado</b>	\$1.500.973	\$-7.838.885	\$-3.160.559	\$-6.831.299	\$11.009.330	\$61.021.224

## 8.9 Evaluación Económica

Se realiza una evaluación económica del flujo de caja puro y financiado para determinar la viabilidad de ambos proyectos y determinar cuál es la mejor opción para realizar.

En la **Tabla 23** y **24** se presentan indicadores económicos para cada flujo. Se puede apreciar que ambas opciones son factibles de realizar, ya que el valor actual neto de ambos proyectos es mayor a cero ( $VAN > 0$ ) y sus tasas internas de retorno es mayor a la tasa de descuento de 13,52%.

Para determinar cuál de las dos opciones es la más conveniente, se debe considerar que los proyectos son mutuamente excluyentes por lo que se debe considerar el proyecto con el mayor VAN. De esta manera el proyecto puro es la opción más conveniente a realizar en el horizonte de evaluación de 5 años, con un VAN de \$48.213.581.



**Tabla 23: Evaluación Económica Flujo de Caja Puro**

Evaluación económica	
<b>VAN</b>	\$ 48.213.581
<b>TIR</b>	54,93%
<b>PayBack</b>	2,69

**Tabla 24: Evaluación Económica Flujo de Caja Financiado.**

Evaluación económica	
<b>VAN</b>	\$ 44.659.878
<b>TIR</b>	125,65%
<b>PayBack</b>	1,72

### 8.10 Análisis de Sensibilidad

Se realiza un estudio del impacto del nivel de ventas y el margen de contribución en la rentabilidad del proyecto. Como se puede ver en las **Tablas 25 y 26**, se puede observar que ambas variables tienen una relación directa con la rentabilidad, siendo el margen de contribución el que tiene mayor impacto. Por ejemplo al aumentar en 5 puntos porcentuales el margen de contribución, el VAN sufre un aumento de \$43.877.081 y 31,76 puntos porcentuales en su TIR. En cambio si aumentamos lo mismo en el nivel de ventas, el VAN solo sufre un aumento de \$7.983.305 y la TIR un aumento de 4.79 puntos.

**Tabla 25: Análisis de Sensibilidad en función del Margen de Contribución.**

Sensibilidad Margen Contribución	VAN	TIR
10%	\$ 148.246.991	122,64%
5%	\$ 92.090.662	86,69%
Margen de Contribución utilizado (55%)	\$ 48.213.581	54,93%
-5%	\$ 12.318.992	24,60%
-10%	\$ -22.585.344	-8,22%

**Tabla 26: Análisis de Sensibilidad en función del Nivel de Ventas.**

Sensibilidad Nivel de Ventas	VAN	TIR
10%	\$ 64.164.497	64,03%
5%	\$ 56.196.886	59,72%
Nivel de Ventas Estimado	\$ 48.213.581	54,93%
-5%	\$ 41.080.755	50,17%
-10%	\$ 34.293.296	45,31%

## 9 CONCLUSIÓN

Tras finalizar el análisis de mercado se puede determinar que existe una oportunidad de negocio en el mercado del packaging sustentable en Chile, el cual para el año 2016 tuvo un tamaño de mercado de \$ 2,6 billones de dólares y se proyecta que en el corto plazo supere la barrera de los 3 billones de dólares.

El segmento objetivo de las empresas de servicios de alimentación y bebidas en las regiones de Valparaíso y Metropolitana, considera necesario el cambio a un packaging sustentable en la industria, ya que de esta manera se contamina menos y los consumidores finales valoran estas propuestas. Por otro lado, piensan que es una buena idea implementar un servicio de publicidad, como también realizar actividades sostenibles para la promoción de buenas prácticas. De esta manera existe aceptación por la propuesta de valor de Valpaper por parte de los clientes, que consideran pagar mayor a lo que acostumbran a pagar por soluciones de plásticos. De esta manera, se concluye que el segmento objetivo es el indicado, sin embargo, hay que centrarse en empresas con altos niveles de ventas y que valoren las prácticas sostenibles.

Chile es uno de los países con mayor crecimiento en la región, por otro lado, legalmente cada vez están apareciendo nuevas legislaciones que promueven el uso del packaging sustentable en desmedro de las soluciones de plástico, como por ejemplo la Ley REP o la Ley que prohíbe usar bolsas plásticas. Esto provoca que cada vez se demanden estos tipos de productos. Actualmente no existen competidores directos con una percepción de marca por parte de los clientes, estos solo reconocen las tiendas de plásticos en donde compran sus productos.

Del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se concluye que el atractivo del mercado es medio, principalmente porque actualmente no existe una fuerte competencia y como se menciona anteriormente existe un incentivo por parte del gobierno por este tipo de prácticas. Cabe destacar, que a medida que se invierta más en tecnología las barreras de entrada y salida cada vez irán aumentando. Se estima que cada vez esta industria será más competitiva.

La propuesta de valor que finalmente desarrollará Valpaper buscará combatir la problemática del sobreuso de plásticos y la falta de educación ambiental de la población. De esta manera se ofrecerá productos compostables personalizados y un servicio de realización y promoción de prácticas sostenible. Adicionalmente, para aprovechar las capacidades de los miembros del equipo de trabajo, se realizará actividades de servicios publicitarios para los clientes, de esta manera pueden ser percibidos como empresas de buenas prácticas por sus clientes.

Una de las cosas más relevantes del modelo de negocio, es la generación de redes con los diversos socios claves, ya que ellos representan un gran valor dentro de la comunidad que Valpaper desea implementar. Por otro lado, los proveedores cumplen un rol importante en el modelo de negocios, debido a que la rentabilidad del negocio depende fuertemente del margen de contribución que se desea obtener.

Es muy importante tener un enfoque orientado a entregar un servicio de calidad, ya que lo que busca Valpaper es generar relaciones duraderas y de confianza con su cartera de clientes.

La participación de mercado que se proyecta para en este plan de negocios es de un 0,5% del mercado al que se puede servir, lo cual representa aproximadamente 35 empresas. Este valor irá aumentando cada año en un 0,5% adicional, hasta llegar en el quinto año a un valor de 175 empresas.

La cartera de producto está formada por 40 productos y para las actividades sostenibles se utiliza la página web y aplicación de celular.

El precio se determina a partir de un análisis realizado con los productos de la competencia directa e indirecta. Finalmente se estima que el precio de los productos de Valpaper se posicionará un 14,5 % más baratos que los productos sustentables, lo que representa aproximadamente un margen de contribución del 55%. Para el caso del servicio de publicidad, debido a la falta de competencia, se utilizará una estrategia de precios bajos, con un valor de \$50.000 por una membresía anual, durante el primer año.

En relación a la promoción se utilizará principalmente publicidad en las redes sociales y se visitará a los potenciales clientes para conocer directamente sus problemáticas.

Se deben incurrir en costos asociados a las actividades pre operacionales, de esta manera se pueden iniciar las actividades de manera correcta desde el año 1. Dentro de estas actividades se destacan los costos de constitución, preparación de las instalaciones, negociación con los proveedores y socios claves. Todo con un costo aproximado de \$858.966 pesos chilenos.

Para la realización de las actividades de Valpaper se utilizará un espacio de 52 m<sup>2</sup> compuesto por zonas de recepción de clientes, salas de reunión, bodegas, oficinas y sala de estampado.

Tras la evaluación del plan de negocios, se concluye que la mejor opción de acuerdo al horizonte de evaluación y la proyección de flujos es realizar el proyecto con inversión propia, ya que a pesar que el valor presente neto de ambos es mayor a 0, el VAN del Proyecto Puro (**VAN= \$48.213.581**) es mayor al del proyecto financiado (**VAN= \$44.659.878**). En relación a la rentabilidad efectiva de proyecto puro, esta es superior a la tasa de descuento determinada para el proyecto (**Tasa de Descuento: 13,5 % < TIR: 54.93%**). Además, el tiempo de recuperación de la inversión es de **2,69 años**. Por lo que se determina que el proyecto es atractivo para los socios que desean invertir en este emprendimiento.

En relación a la sensibilidad del proyecto, este se encuentra fuertemente condicionado con el margen de contribución que se desea obtener, ya que al disminuir a un margen de contribución del 40 %, se obtiene un Valor Presente Negativo. En relación a la variación del nivel de ventas, este no se ve fuertemente afectado, para el caso que las ventas se reduzcan en un 10%, todavía se tendrá un Valor Presente Positivo.

Como conclusión final se puede decir que este proyecto económicamente es viable, debido a los indicadores calculados. Sin embargo, por todo el impacto social generado por esta propuesta y los deseos por parte de los socios de llevar a cabo este emprendimiento, hacen que sea completamente viable su realización.

Para que este plan de negocios se pueda llevar a cabo es necesario considerar ciertos factores de éxito. Como se ve en el análisis de sensibilidad el margen de contribución es un factor crítico a la hora de determinar la rentabilidad del proyecto, por lo que es muy

importante tener buena relación con los proveedores y una buena gestión operacional de las actividades de importación. Otro punto importante es la cantidad de clientes y la demanda de productos de estos, ya que tanto la rivalidad en la industria, la amenaza de nuevos competidores y la presencia de productos sustitutos es media y se espera que aumenten a medida que transcurra el tiempo. Es muy importante tener una cartera de clientes fidelizada y que cada vez vaya aumentando según lo proyecto, por lo tanto, es muy importante trabajar en las necesidades de estos, hacerlos sentir participe de los desafíos y objetivos planteados por Valpaper en términos sociales y del cuidado del medioambiente. Otro factor crítico de éxito son las legislaciones actuales en el país, estas son claves, ya que a medida que el Gobierno continúe creando medidas para combatir el problema medioambiental, propuestas como las de Valpaper tomen cada vez mayor peso. Por último, es muy importante lograr consolidar el funcionamiento de todas las actividades sociales y sustentables que considera el proyecto, ya que es un factor crítico a la hora de hacer conocida la marca en el ecosistema sostenible y de lograr uno de los principales objetivos de la empresa, reducir el impacto medioambiental, educar y concientizar a la población.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

- Aduana Chile. (2019). *Aduana*. Obtenido de <https://www.aduana.cl/importaciones-de-productos/aduana/2007-02-28/161116.html>
- Banco Central de Chile. (2019). *Banco Central de Chile*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/en/-/estimacion-del-premio-por-riesgo-en-chi-1>
- Barcelona Institute of Packaging. (2013). *La Industria del Packaging en Catalunya y España*.
- Casanova, P. (2017). *Catastro de Huertos Urbanos de Santiago*. Santiago.
- Chile Recicla. (2019). *Chile Recicla*. Obtenido de Chile Recicla: [http://chilerecicla.gob.cl/la\\_ley/](http://chilerecicla.gob.cl/la_ley/)
- Corfo. (2019). *www.corfo.cl*. Obtenido de *www.corfo.cl*: <http://www2.corfo.cl/innova/leyid/Paginas/IncentivoTributario.aspx>
- Damodaran. (2018). Obtenido de <https://app.box.com/s/7w3f467z3i6gvve8htk9duwz5i1lwuao>
- El Empaque. (2017). Perspectivas 2018 para la industria latinoamericana del envase. *El Empaque*.
- Empresa, E. (21 de Junio de 2017). *Escrito Empresa*. Obtenido de <https://www.escriptorioempresa.cl/web/escriptorio-empresa-v2/patente-comercial>
- García, R. (2013). *Guías Didácticas de Educación Ambiental*. España.
- GFK Adimark. (2015). *Reciclaje ¿Qué tanto nos interesa?* Chile.
- Icontainers. (2019). *Icontainers*. Obtenido de <https://www.icontainers.com/es/enviar-contenedor/chile/>
- INE. (2016). *Estadísticas Vitales Informe Anual 2016*. Chile.
- Investing. (2019). *Investing*. Obtenido de <https://es.investing.com/rates-bonds/chile-5-year-bond-yield>
- Ministerio de Economía. (2012). *Mi empresa: Guía Práctica para Emprender en Chile*. Santiago.
- Ministerio de Economía de Chile. (2016). *Programa Estratégico en Alimentos 2015-2025*. Chile.
- Ministerio del Ambiente. (2016). *Informe Anual del Medio Ambiente*. Chile.
- Ministerio del Medio Ambiente. (2017). *Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes 2005-2015*. Chile.
- NIC. (2019). *NIC Chile*. Obtenido de <https://www.nic.cl/dominios/tarifas.html>
- OCDE. (2012). *OCDE*. Obtenido de OCDE: <https://www.oecd-ilibrary.org>

- OCDE. (2017). *Evaluación del desempeño ambiental Chile 2016*. OCDEpublishing.
- OCDE. (2018). *Estudios Económicos de la OCDE Chile*. OCDEpublishing.
- Osses, A. (26 de Octubre de 2017). *abchile*. Obtenido de <http://abchile.cl/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=398&cntnt01returnid=59&cntnt01returnid=59>
- Packaging Cluster. (2017). *Memoria Anual 2017*. Barcelona.
- Palma, P. (28 de Febrero de 2012). *Derecho Chile*. Obtenido de <http://www.derechochile.cl/pasos-para-crear-una-empresa-en-chile-resumen/>
- PromPerú. (2014). *Tendencias de mercado en envases flexibles y laminados para la industria alimentaria en Norte América*. Perú.
- Smithers Pira. (2017). *Paper and borad have key roles in the future of packaging*. Reino Unido.
- Super Hosting Chile. (2019). *Super Hosting*. Obtenido de <http://www.superhosting.cl/hosting/precios-valores.php>
- Valparaíso Región Sostenible. (30 de enero de 2019). *Región Sostenible*. Obtenido de <https://www.regionsostenible.cl/web/valparaiso-plan-de-aseo-2019-creara-puntos-limpios-y-areas-verdes/>
- VAS. (2018). Estadísticas de la Producción Nacional de e+e 2017. VAS e+e.
- Wikipedia. (2019). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Desigualdad\\_en\\_Chile](https://es.wikipedia.org/wiki/Desigualdad_en_Chile)
- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*.
- World Bank Group. (2016). *What a waste 2.0: A Global Review of Solid Waste Managment*.
- World Intellectual Property Organization. (2018). *Global Innovation Idex*.

# 11 ANEXOS

## Anexo A: Lista de Precios Proveedores

Tabla 27: Cotizaciones a proveedores de packaging y tintas.

PRODUCTO	MARCA	CATEGORIA	VALOR UNITARIO [US\$]
VASO COMPOSTABLE PAPEL PEQ Y MED	CHANGSHA MINGKAI	VASO	0,02
VASO COMPOSTABLE PAPEL GRANDE	CHANGSHA MINGKAI	VASO	0,02
VASO COMPOSTABLE PLA 4 OZ	CHANGSHA MINGKAI	VASO	0,01
VASO COMPOSTABLE PLA 6 OZ	CHANGSHA MINGKAI	VASO	0,01
VASO COMPOSTABLE PLA 8 OZ	CHANGSHA MINGKAI	VASO	0,02
VASO COMPOSTABLE PLA 10 OZ	CHANGSHA MINGKAI	VASO	0,02
VASO COMPOSTABLE PLA 12 OZ	CHANGSHA MINGKAI	VASO	0,02
VASO COMPOSTABLE PLA 16 OZ	CHANGSHA MINGKAI	VASO	0,02
PLATO PEQUEÑO	EASYGREEN	PLATO	0,06
PLATO GRANDE	EASYGREEN	PLATO	0,13
ENVASE DE COMIDA 42 OZ	EASYGREEN	ENVASE DE COMIDA	0,21
BANDEJA GRANDE	EASYGREEN	BANDEJA	0,14
ENVASE DE SUSHI	EASYGREEN	ENVASE DE SUSHI	0,07
ENVASE DE COMIDA 5 COMPARTIMENTOS	EASYGREEN	ENVASE DE COMIDA	0,17
ENVASE DE COMIDA 32 OZ	EASYGREEN	ENVASE DE COMIDA	0,27
ENVASES TRANSPARENTES ENSALADA	EASYGREEN	ENVASE DE COMIDA	0,16
ENVASE HAMBURGUESA	EASYGREEN	ENV.HAMBURGUESA	0,14
ENVASES DE COMIDA BLANCOS	EASYGREEN	ENVASE DE COMIDA	0,14
PLATO FONDO	EASYGREEN	PLATO	0,05
PLATO 6"	EASYGREEN	PLATO	0,03
PLATO DE SUSHI	EASYGREEN	PLATO	0,09
PLATO OVALADO	EASYGREEN	PLATO	0,06
VASO PLA 4 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,03
VASO PLA 8 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,06
VASO PLA 10 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,09
VASO PLA 12 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,12
VASO PLA 16 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,15
ENVASE DE ENSALADA 6 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	ENVASE DE COMIDA	0,03
ENVASE DE ENSALADA 7 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	ENVASE DE COMIDA	0,07
ENVASE DE ENSALADA 8 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	ENVASE DE COMIDA	0,12
ENVASE DE ENSALADA 9 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	ENVASE DE COMIDA	0,16
ENVASE DE ENSALADA 10 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	ENVASE DE COMIDA	0,20
VASO PAPEL 4 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,02
VASO PAPEL 8 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,04
VASO PAPEL 12 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,05
VASO PAPEL 16 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,07
VASO PAPEL 20 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,08
VASO PAPEL 26 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,10
CAJA HAMBURGUESA 6 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	ENV.HAMBURGUESA	0,03
CAJA HAMBURGUESA 7 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	ENV.HAMBURGUESA	0,05
CAJA HAMBURGUESA 8 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	ENV.HAMBURGUESA	0,08
CAJA HAMBURGUESA 9 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	ENV.HAMBURGUESA	0,10
CAJA PARA LLEVAR PEQUEÑA	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	CAJA	0,03
CAJA PARA LLEVAR MEDIANA	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	CAJA	0,06
CAJA PARA LLEVAR GRANDE	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	CAJA	0,10
ENVASE DE COMIDA	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	ENVASE DE COMIDA	0,13
PALILLOS DE CAFÉ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	PALILLOS	0,01
BANDEJA 7 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	BANDEJA	0,02
BANDEJA 8 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	BANDEJA	0,05
BANDEJA 9 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	BANDEJA	0,07
BANDEJA 10 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	BANDEJA	0,10
PLATO HONDO 500 ML	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	PLATO	0,03
VASOS COMPOSTABLES PLA 4 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,01
VASOS COMPOSTABLES PLA 8 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,03
VASOS COMPOSTABLES PLA 12 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,05
VASOS COMPOSTABLES PLA 16 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,06
VASOS COMPOSTABLES PLA 20 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,08
VASOS COMPOSTABLES PLA 24 OZ	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	VASO	0,10
ENVASE DE SUSHI	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	ENVASE DE SUSHI	0,02
ENVASES DE PAPAS FRITAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	ENV.PAPAS FRITAS	0,01
CAJAS DE ALIMENTOS MEDIANA	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	CAJA	0,13
CAJAS DE ALIMENTO PEQUEÑA	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	CAJA	0,10
BOLSA CAFÉ MEDIANA	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	BOLSA	0,03
TENEDOR	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	TENEDOR	0,01
CUCHARA	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	CUCHARA	0,01
CUCHILLO	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES	CUCHILLO	0,01

ENVASE DE COMIDA MEDIANO	SHENZHEN RUNXING PRINTING	ENVASE DE COMIDA	0,12
ENVASE DE COMIDA GRANDE	SHENZHEN RUNXING PRINTING	ENVASE DE COMIDA	0,18
CAJAS PARA LLEVAR MEDIANA	SHENZHEN RUNXING PRINTING	CAJA	0,10
CAJAS PARA LLEVAR GRANDE	SHENZHEN RUNXING PRINTING	CAJA	0,15
VASOS	SHENZHEN RUNXING PRINTING	VASO	0,05
ENVASES DE PIZZA	SHENZHEN RUNXING PRINTING	ENVASE DE COMIDA	0,10
PLATO FONDO	SHENZHEN RUNXING PRINTING	PLATO	0,12
ENVASE DE PAPASFRIAS	SHENZHEN RUNXING PRINTING	ENVASE DE COMIDA	0,05
PLATO TIPO BOWL	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	PLATO	0,05
PLATO ALMUERZO 3 COMPARTIMIENTOS	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	PLATO	0,06
TENEDOR	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	TENEDOR	0,03
CUCHARA	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	CUCHARA	0,03
CUCHILLO	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	CUCHILLO	0,03
PLATO HONDO 350ML	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	PLATO	0,05
PLATO MEDIANO	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	PLATO	0,05
PLATO 3 COMPOARTIMIENTOS	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	PLATO	0,03
ENVASE DE COMIDA	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	ENVASE DE COMIDA	0,03
ENVASE DE HAMBURGUESA	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	ENV.HAMBURGUESA	0,16
BANDEJA MEDIANA	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	BANDEJA	0,07
PLATO 7 PULGADAS CIRCULAR	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	PLATO	0,01
PLATO MEDIANO CUADRADO	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	PLATO	0,01
ENVASE DE COMIDA GRANDE	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE	ENVASE DE COMIDA	0,05
VASOS	ANHUI COMGESI IMPORT & EXPORT	VASO	0,01
CANAS	ANHUI COMGESI IMPORT & EXPORT	CAÑA	0,01
PLATOS CIRCULARES	ANHUI COMGESI IMPORT & EXPORT	PLATO	0,06
ENVASES DE HAMBURGUESA	ANHUI COMGESI IMPORT & EXPORT	ENV.HAMBURGUESA	0,06
TENEDOR	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	TENEDOR	0,02
CUCHARA	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	CUCHARA	0,02
CUCHILLO	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	CUCHILLO	0,02
ENVASE DE COMIDA MEDIANO	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	ENVASE DE COMIDA	0,06
PLATOS HONDOS	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	PLATO	0,01
PLATOS MEDIANO CIRCULAR	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	PLATO	0,01
PLATO GRANDE	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	PLATO	0,01
BANDEJA	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	BANDEJA	0,01
ENVASE DE COMIDA GRANDE	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	ENVASE DE COMIDA	0,15
ENVASE DE COMIDA MEDIANO	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	ENVASE DE COMIDA	0,06
ENVASE DE COMIDA PEQUEÑO	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	ENVASE DE COMIDA	0,03
ENVASE DE COMIDA BLANCO	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	ENVASE DE COMIDA	0,01
CAJA COMIDA GRANDE	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	CAJA	0,20
VASO 4OZ PAPEL	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	VASO	0,01
VASO 8 OZ PAPEL	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	VASO	0,05
VASO 10 OZ PAPEL	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	VASO	0,05
VASO 12 OZ PAPEL	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	VASO	0,05
VASO 16 OZ PAPEL	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	VASO	0,05
VASO 20 OZ PAPEL	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	VASO	0,05
PLATO CUADRADO	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	PLATO	0,01
CAJA PARA LLEVAR PEQUENA	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS	CAJA	0,05
BOLSAS MEDIANAS	QINGDAO WANDA FORTIS	BOLSA TRANSPARENTE	0,00
BOLSAS	GUANGZHOU MAIBAO PACKAGE	BOLSA TRANSPARENTE	0,01
4 BOTELLAS DE 1000ML TINTA VEGETAL	CANON	TINTA	\$ 58.500 CLP
ETIQUETA VEGETAL 1,5X1 PULGADAS	PURELABELS	ETIQUETA	0,01
ETIQUETA VEGETAL 2,625X1 PULGADAS	PURELABELS	ETIQUETA	0,01
ETIQUETA VEGETAL 2,625X1 PULGADAS	PURELABELS	ETIQUETA	0,01
ETIQUETA VEGETAL 2,625X2 PULGADAS	PURELABELS	ETIQUETA	0,02
ETIQUETA VEGETAL 2,5X2,5 PULGADAS	PURELABELS	ETIQUETA	0,03
ETIQUETA VEGETAL 24X3,33 PULGADAS	PURELABELS	ETIQUETA	0,06



## Anexo B: Cartera de Productos.

*Tabla 28: Cartera de Productos a ofrecer.*

Nombre	Marca	Categoría	Valor [euro/unidad]
BANDEJA 6 PULGADAS	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS CO., LIMITED	BANDEJA	€ 0,01
BANDEJA 7 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO., LTD.	BANDEJA	€ 0,02
BANDEJA 8 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO., LTD.	BANDEJA	€ 0,05
BANDEJA 10 PULGADAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO., LTD.	BANDEJA	€ 0,10
BANDEJA 9 PULGADAS	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE CO., LTD	BANDEJA	€ 0,07
BOLSA CAFÉ MEDIANA	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO., LTD.	BOLSA	€ 0,03
BOLSA CAFÉ GRANDE	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO., LTD.	BOLSA	€ 0,04
BOLSA TRANSPARENTE MEDIANA	QINGDAO WANDA FORTIS CO., LTD.	BOLSA TRANSPARENTE	€ 0,00
CAJA PARA LLEVAR PEQUEÑA	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO., LTD.	CAJA	€ 0,03
CAJA PARA LLEVAR MEDIANA	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO., LTD.	CAJA	€ 0,06
CAJA PARA LLEVAR GRANDE	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO., LTD.	CAJA	€ 0,10
CAÑA	ANHUI COMGESI IMPORT AND EXPORT TRA	CAÑA	€ 0,01
CUCHARA	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO., LTD.	CUCHARA	€ 0,01
CUCHILLO	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO., LTD.	CUCHILLO	€ 0,01
ENVASE DE COMIDA PEQUEÑO	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS CO., LIMITED	ENVASE DE COMIDA	€ 0,01
ENVASE DE COMIDA GRANDE	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS CO., LIMITED	ENVASE DE COMIDA	€ 0,15
ENVASE DE COMIDA MEDIANO	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE CO., LTD	ENVASE DE COMIDA	€ 0,05
ENVASE HAMBURGUESA GRANDE	EASYGREEN	ENVASE DE HAMBURGUESA	€ 0,14
ENVASE DE SUSHI	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO., LTD.	ENVASE DE SUSHI	€ 0,02
ENVASE HAMBURGUESA MEDIANO	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO., LTD.	ENVASE HAMBURGUESA	€ 0,05
ENVASES DE PAPAS FRITAS	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO., LTD.	ENVASE PAPAS FRITAS	€ 0,01
PLATOS HONDO	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS CO., LIMITED	PLATO	€ 0,01
PLATO GRANDE CUADRADO	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS CO., LIMITED	PLATO	€ 0,01
PLATO MEDIANO CIRCULAR	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS CO., LIMITED	PLATO	€ 0,01
PLATO GRANDE CIRCULAR	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS CO., LIMITED	PLATO	€ 0,01
PLATO PEQUEÑO CIRCULAR	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE CO., LTD	PLATO	€ 0,01
PLATO MEDIANO CUADRADO	WEIFANG EFENGDA HOMEWARE CO., LTD	PLATO	€ 0,01
TENEDOR	SHANGHAI SUNKEA COMMODITIES CO.	TENEDOR	€ 0,01
VASOS COMPOSTABLE PLA (PEQUEÑOS Y MEDIANOS)	ANHUI COMGESI IMPORT AND EXPORT TRA	VASO	€ 0,01
VASO COMPOSTABLE PLA 4 OZ	CHANGSHA MINGKAI	VASO	€ 0,01
VASO COMPOSTABLE PLA 6 OZ	CHANGSHA MINGKAI	VASO	€ 0,01
VASO COMPOSTABLE PLA 8 OZ	CHANGSHA MINGKAI	VASO	€ 0,02
VASO COMPOSTABLE PLA 10 OZ	CHANGSHA MINGKAI	VASO	€ 0,02
VASO COMPOSTABLE PLA 12 OZ	CHANGSHA MINGKAI	VASO	€ 0,02
VASO COMPOSTABLE PLA 16 OZ	CHANGSHA MINGKAI	VASO	€ 0,02
VASO COMPOSTABLE PAPEL 4OZ	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS CO., LIMITED	VASO	€ 0,01
VASO COMPOSTABLE PAPEL (PEQ Y MED)	CHANGSHA MINGKAI	VASO	€ 0,02
VASO COMPOSTABLE PAPEL GRANDE	CHANGSHA MINGKAI	VASO	€ 0,02
VAOS COMPOSTABLE PAPEL 20 OZ	QUANZHOU BORIT PAPER PRODUCTS CO., LIMITED	VASO	€ 0,05

## Anexo C: Lista de precio competencia.

Tabla 29: Cotización productos de la competencia nacional.

PRODUCTO	MARCA	CATEGORIA	VALOR UNITARIO (\$)
BOLSA DE PAPEL KRAFT 9X15X4	PLASTICOVEGETAL	BOLSA	189
BOLSA DE PAPEL KRAFT 12X21X6	PLASTICOVEGETAL	BOLSA	265
BOLSA DE PAPEL KRAFT 20.5X32X6	PLASTICOVEGETAL	BOLSA	345
BOLSA DE PAPEL KRAFT 27.7X46X8	PLASTICOVEGETAL	BOLSA	530
BOLSA DE PAPEL KRAFT VINO 9,5X36X9	PLASTICOVEGETAL	BOLSA	315
BOLSA DE PAPEL KRAFT 30X40 MANILLA	PLASTICOVEGETAL	BOLSA	140
BOLSA DE PAPEL KRAFT 40X50 MANILLA	PLASTICOVEGETAL	BOLSA	200
BOLSA DE PAPEL KRAFT DELIVERY 28X28X15	PLASTICOVEGETAL	BOLSA	250
SACO DE PAPEL KRAFT CAFÉ N°5	PLASTICOVEGETAL	BOLSA	40
SACOS DE PAPEL KRAFT BLANCO 1/8	PLASTICOVEGETAL	BOLSA	7
PLATO BIODEGRADABLE 15CM	PLASTICOVEGETAL	PLATO	45
PLATO BIODEGRADABLE 18CM	PLASTICOVEGETAL	PLATO	62
PLATO BIODEGRADABLE 23CM	PLASTICOVEGETAL	PLATO	90
ENVASE BIODEGRADABLE HAMBURGUESA	PLASTICOVEGETAL	ENV.HAMBURGUESA	125
ENVASE BIODEGRADABLE MULTIUSO	PLASTICOVEGETAL	ENV.COMIDA	185
VASO BIODEGRADABLE 190CC	PLASTICOVEGETAL	VASO	48
TENEDOR BIODEGRADABLE	PLASTICOVEGETAL	TENEDOR	45
CUCHILLO BIODEGRADABLE MADERA	PLASTICOVEGETAL	CUCHILLO	58
CUCHARA BIODEGRADABLE MADERA	PLASTICOVEGETAL	CUCHARA	58
GUANTE LÁTEX BLANCO TALLA L	PLASTICOVEGETAL	GUANTE	196
BANDEJA HOT-DOG GRANDE CARTULINA	PLASTICOVEGETAL	CAÑA	23
BANDEJA REDONDA N° 4 25CM	PLASTICOVEGETAL	BANDEJA	52
BANDEJA REDONDA N° 5 28 CM	PLASTICOVEGETAL	BANDEJA	100
BANDEJA REDONDA N° 6 29 CM	PLASTICOVEGETAL	BANDEJA	115
BANDEJA REDONDA N° 7 31 CM	PLASTICOVEGETAL	BANDEJA	145
BANDEJA REDONDA N° 8 35CM	PLASTICOVEGETAL	BANDEJA	210
BANDEJA REDONDA N° 10 39 CM	PLASTICOVEGETAL	BANDEJA	258
BANDEJA RECTANGULAR N°5 13X19,5CM	PLASTICOVEGETAL	CAÑA	25
BANDEJA RECTANGULAR N°6 15X21CM	PLASTICOVEGETAL	CAÑA	30
BANDEJA RECTANGULAR N°7 16X23CM	PLASTICOVEGETAL	CAÑA	34
BANDEJA RECTANGULAR N°8 18X25CM	PLASTICOVEGETAL	CAÑA	40
CAJA KUCHEN GRANDE	PLASTICOVEGETAL	CAJA	427
CAJA TORTA CHICA	PLASTICOVEGETAL	CAJA	467
CAJA TORTA GRANDE	PLASTICOVEGETAL	CAJA	833
CAJA ALFAJORES PARA 6 UNIDADES.	PLASTICOVEGETAL	CAJA	500
CAJA CUPCAKES C/ MICA PARA 6 UNIDADES	PLASTICOVEGETAL	CAJA	795
CAJA DONUTS C/ MICA PARA 6 UNIDADES	PLASTICOVEGETAL	CAJA	765
VASO TÉRMICO 180 CC PLUMAVIT	PLASTICOVEGETAL	CAÑA	28
VASO TÉRMICO 120 CC PLUMAVIT	PLASTICOVEGETAL	VASO	24
BANDEJA 2S 15X21.5 CM PLUMAVIT	PLASTICOVEGETAL	BANDEJA	40
BANDEJA 4S 18,5X24 CM PLUMAVIT	PLASTICOVEGETAL	BANDEJA	52
BOMBILLA ENVASADA	PLASTICOVEGETAL	CAÑA	6
BOMBILLA FLEXIBLE NEON	PLASTICOVEGETAL	CAÑA	6
COPA VINO TRANSPARENTE	PLASTICOVEGETAL	VASO	150
VASO PLÁSTICO 200 CC TRANSPARENTE	PLASTICOVEGETAL	VASO	13
VASO PLÁSTICO 300 CC TRANSPARENTE	PLASTICOVEGETAL	VASO	28
VASO PLÁSTICO 120 CC BLANCO	PLASTICOVEGETAL	VASO	20
CUCHARA BLANCA	PLASTICOVEGETAL	CUCHARA	10
PLATO PLÁSTICO 22 CM	PLASTICOVEGETAL	PLATO	33
TENEDOR BLANCO	PLASTICOVEGETAL	TENEDOR	10
CUCHILLO NEGRO	PLASTICOVEGETAL	CUCHILLO	10
VASO POLIPAPEL BLANCO 8.25 OZ 240CC	PLASTICOVEGETAL	VASO	62
VASO POLIPAPEL BLANCO 12 OZ 350CC	PLASTICOVEGETAL	VASO	65
TAPA VASO POLIPAPEL BLANCO 8.25 OZ	PLASTICOVEGETAL	TAPA	36
TAPA VASO POLIPAPEL BLANCO 12 OZ	PLASTICOVEGETAL	TAPA	38
CONO DE CHIP DE IMPRESIÓN DE PERIÓDICO	VEGWARE	ENV.PAPASFRITAS	39
BANDEJA DE BAGUETTE KRAFT	VEGWARE	BANDEJA	99
TAZA CALIENTE EN RELIEVE BLANCA DE 12 OZ, SERIE	VEGWARE	VASO	82
TAZA CALIENTE EN RELIEVE BLANCA DE 16 OZ, SERIE	VEGWARE	VASO	106
TAZA CALIENTE EN RELIEVE BLANCA DE 8 OZ, SERIE	VEGWARE	VASO	70
TAZA CALIENTE KRAFT MARRÓN DE 4 OZ, SERIE 62 1	VEGWARE	VASO	30
COPA DE MEDIA PINTA PLA CON MARCADO CE 1	VEGWARE	VASO	54
COPA DE PINTURA PLA CON EL MARCADO CE 1	VEGWARE	VASO	89
PAJA DE 8 MM DE PAPEL DE RAYA BLANCA VERDE	VEGWARE	CAÑA	40
COPA DE VINO PLA 175 ML	VEGWARE	VASO	152
TAZÓN DE FUENTE DE PAPEL DE PAPEL REVESTIDO	VEGWARE	VASO	157
CONTENEDOR DE SOPA DE 6 OZ, SERIE 90 1	VEGWARE	VASO	49
PIZZA SLICE TRAY	VEGWARE	ENV.PIZZA	42
BOLSA DE TRANSPORTE COMPOSTABLE MEDIANO	VEGWARE	BOLSA	132
BOLSA BAGUETTE NATUREFLEX TRANSPARENTE DE	VEGWARE	BOLSA	71

8 X 9 X 10IN BOLSA CALIENTE Y CRUJIENTE	VEGWARE	BOLSA	79
TAPA DE TAZA CALIENTE CPLA SERIE 62	VEGWARE	TAPA	35
PLATO DE BAGAZO CUADRADO DE 6 PULGADAS	VEGWARE	PLATO	48
PLATO DE BAGAZO CUADRADO DE 8 PULGADAS	VEGWARE	PLATO	62
PLATO DE BAGAZO CUADRADO DE 10 PULGADAS	VEGWARE	PLATO	111
CUÑA DE SÁNDWICH KRAFT ESTÁNDAR DE 65 MM	VEGWARE	ENV.SANDWICH	108
ENVOLTURA DE HAMBURGUESA RECUBIERTA DE CERA	VEGWARE	ENV.HAMBURGUESA	18
TENENDOR COMPACTA CPLA 6.5IN, NEGRA	VEGWARE	TENENDOR	35
CUCHILLO CPLA COMPOSTABLE 6.5IN, NEGRO	VEGWARE	CUCHILLO	35
CUCHARA COMPOSABLE CPLA 6.5IN, NEGRA	VEGWARE	CUCHARA	35
CAJA DE VENTANA MEDIANA 650ML	VEGWARE	CAJA	198
NO.1 CAJA DE COMIDA 700ML (11X9X6.5CM)	VEGWARE	CAJA	132
CAJA DE HAMBURGUESA DE BAGAZO DE 6	VEGWARE	ENV.HAMBURGUESA	145
CAJA DE HAMBURGUESA BAGAZO PESADO DE 6	VEGWARE	ENV.HAMBURGUESA	195
TAZA FRÍA DE 5 OZ PLA, SERIE 76 - GREEN TREE	VEGWARE	VASO	34
TAZA FRÍA DE 9 OZ PLA, SERIE 96 - GREEN TREE	VEGWARE	VASO	56
RECIPIENTE PARA SOPA DE 8 OZ, SERIE 90	VEGWARE	VASO	51
GUANTES MEDIANOS DE PREPARACIÓN	VEGWARE	GUANTES	32
ENVASE CON BISAGRAS DELI DEL PLA 8OZ	VEGWARE	ENV.COMIDA	133
TAPA DE TAZA CALIENTE CPLA SERIE 72	VEGWARE	VASO	67
TAPA PLANA CPLA SERIE 90	VEGWARE	TAPA	46
PEQUEÑO PORTADOR DE PAPEL RECICLADO	VEGWARE	PORTADOR	57
CAJA DE PIZZA KRAFT MARRÓN DE 9 PULGADAS	VEGWARE	ENV.PIZZA	183
COMBO DE SUSHI NO.4 PLA (24,5 X 15 X 4 CM)	VEGWARE	ENV.SUSHI	218
TAZA FRÍA DE 16 OZ PLA, SERIE 96 - GREEN TREE	VEGWARE	VASO	85
16OZ PLA RECTANGULAR DELI CONTENEDOR	VEGWARE	ENV.COMIDA	89
PAQUETE DE TRANSPORTE GRANDE	VEGWARE	CAJA	455
COPA FRÍA DE 20 OZ PLA, SERIE 96 - GREEN TREE	VEGWARE	VASO	94
RECIPIENTE CON BISAGRAS PLA DE 24 OZ	VEGWARE	ENV.COMIDA	233
PLACA DE LA PALMA DEL RECTÁNGULO 10IN	VEGWARE	BANDEJA	295

## Anexo D: Entrevistas en Profundidad.

### Pauta Entrevista:

#### **Introducción**

Buenos días/tardes/noche, estamos realizando una investigación para conocer la percepción y características de las diversas empresas de la industria de los alimentos en relación al envase/packaging sustentable en la Región de Valparaíso/Metropolitana. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación, tomar notas a mano demora mucho tiempo y se puede perder información importante. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo para fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

#### **Objetivo: Segmentación del potencial cliente**

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿Cuál es su cargo en la empresa?
- ¿Qué es lo que hace su empresa?

#### **Objetivo: Características del segmento**

- ¿Cuáles son sus principales proveedores?
- ¿Cuáles son sus principales clientes?
- ¿Conoce los diversos tipos de packaging/envases o embalajes?
- ¿En qué se diferencian?
- ¿Qué tipos de packaging utiliza en su empresa?
- ¿Dónde los compra?
- ¿Cuál es el volumen de compra de packaging que tiene?
- ¿Cada cuánto tiempo los compra?
- ¿Cuánto le cuesta?

#### **Objetivo: percepción y atributos del packaging**

- ¿Qué representa en su opinión el envase/packaging dentro de su servicio o producto?
- ¿Por qué necesita un envase/packaging en su producto o servicio? ¿Algún otro motivo?
- ¿Cuáles son los atributos/características que más valora en el envase/packaging que utiliza? ¿Y los que menos le gustan?
- ¿Qué piensa respecto de este atributo? (amigable con el medioambiente, diseño, precio, seguridad, calidad).

### **Objetivo: Identificación competencia**

- ¿Sabe cuál es la marca es el envase/packaging que compra?
- ¿Qué es lo que más le gusta de esa marca?
- ¿Conoce otras marcas de packaging en el mercado? ¿Alguna otra?

### **Objetivo: Conocimiento packaging sustentable**

- ¿Su empresa realiza alguna actividad para el cuidado del medio ambiente? ¿Cuál?
- ¿Conoce empresas que se dediquen a promover las buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente? ¿y alguna aplicación o página web? ¿Cuáles?
- ¿Conoce los denominados packaging sustentables? ¿Qué sabe de estos?
- ¿Qué es lo que piensa respecto a este tipo de packaging?
- ¿Crees que los clientes valorarán este tipo packaging? ¿Por qué?
- ¿Conoce empresas que vendan estos tipos de productos? ¿Cuáles?
- ¿Consideraría utilizar este tipo de envase en su empresa? ¿Por qué?

### **Objetivo: Conocimiento y percepciones packaging compostable**

- ¿Saben lo que es compostar?
- ¿Qué diría si existiera un envase que se pueda compostar? ¿Lo utilizaría?
- ¿Crees que la gente lo valoraría?

### **Objetivo: Disposición a pagar**

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto? (precio o porcentaje del precio actual).

### **Objetivos: Percepción emprendimiento Valpaper**

Valpaper es un emprendimiento que vende distintos tipos de envases/packaging compostables. Además, mediante una aplicación de celular y pagina web, incentivamos las buenas prácticas medioambientales, conectando personas y empresas que deseen compostar y reciclar residuos. Nuestros clientes tendrán la posibilidad de ser promocionados por Valpaper dentro de las plataformas virtuales, así podrán posicionarse como una marca amigable con el medioambiente.

- ¿Qué piensa de esta idea?
- ¿Crees que las empresas valoran esta propuesta?
- ¿Qué valoraría de este servicio y producto?
- ¿Conoce alguna empresa que haga algo similar?
- ¿Estaría dispuesto a contar con los servicios de este emprendimiento?

## Cierre de entrevista

- ¿Quisiera agregar algo más a la entrevista?

Le quisiera agradecer por su tiempo y por toda la ayuda brindada.

## Ficha Entrevistados:

*Tabla 30: Ficha de los Entrevistados.*

Numero Entrevista	Nombre	Empresa	Cargo
1	Carlos Muñoz	Emporio La Rosa	Administrador
2	Jocelyn Cid	Kábala Restorante	Administradora
3	Yerko Tobar	Abrakrbab	Dueño
4	Paulina Flores	Café aroma restorante	Administrador
5	Alonso Albornoz	Dulcería La Monte Alegre	Administrador
6	Valeria Perez Yunge	Sushi Mori	Administradora
7	Carolina Castillo	Coffee Break Santiago	Encargada contratos
8	Camilo Herrera	Eventos Lizama	Administrador

Tabla 31: Tabla de Vaciado Entrevista N°1

Entrevista N°1	La Monte Alegre
<b>Segmentación del cliente</b>	Cafetería
<b>Descripción</b>	Venta de caramelos y café
<b>Característica del segmento</b>	<p>Proveedores : Azúcar bonanza, proveedores de productos naturales.</p> <p>Clientes: Familias, turistas.</p> <p>Envases que ocupan: Almacenaje en bolsas plásticas, papel absorbentes de azúcar, vasos, envases de plástico para la venta.</p> <p>Proveedores de plástico: Casas de plástico.</p> <p>Pedidos: A medida que se le acaban, aproximadamente 100 envases de plástico.</p> <p>Valor Pedido: Entre \$30.000 - \$40000 al mes.</p>
<b>Percepción y atributos del packaging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributo que valora: es barato, reutilizable, compacto, liviano</li> <li>• Atributo que no valora: plástico.</li> </ul> <p>• En un futuro se quiere cambiar a envases de papel.</p>
<b>Identificación competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca utilizada: No sabe</li> <li>• Otras marcas: No conoce competencia.</li> </ul>
<b>Conocimiento packaging sustentable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida sustentable empresa: Reutilizar packaging, jardineras verticales, pero se podría mejorar.</li> <li>• Empresas de buenas prácticas: No conoce empresas que realicen este tipo de prácticas.</li> <li>• Percepción Packaging sustentable: No conoce el concepto, es interesante, llama a otros mecanismos de producción. La huella de fabricación igual es importante.</li> <li>• Empresas de packaging sustentable: No conoce.</li> <li>• Valoración clientes: Los clientes valorarían este tipo de packaging.</li> <li>• Si consideraría ocuparlo, mientras se adapten a nuestros productos.</li> </ul>
<b>Conocimiento y percepciones packaging compostable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento: No sabe lo que es compostar.</li> <li>• Packaging compostable: Lo utilizaría</li> <li>• Valoración gente: La gente lo valoraría.</li> </ul>
<b>Disposición a pagar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición a pagar: El cree que debería pagar menos</li> </ul>
<b>Percepción emprendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción emprendimiento: Está en línea de la situación mundial. Existe la necesidad de realizar un packaging alineado con las necesidades alimentarias.</li> <li>• Valor emprendimiento: Se valora el plus de tener algo amigable con el medioambiente.</li> <li>• Competencia: No conoce</li> <li>• Estaría dispuesto a contar con los servicios.</li> </ul>
<b>Otros</b>	Buena iniciativa, no es la única, hay muchas, la idea es que hayan más.

Tabla 32: Tabla de Vaciado Entrevista N°2

Entrevista N°2	Emporio La Rosa
Segmentación del cliente	Cafetería
Descripción	Venta Helados tipo gourmet y café tipo italiano
Característica del segmento	<p><b>Clientes:</b> C1.</p> <p><b>Envases que ocupan :</b> Cartón reciclado y bombillas de papel (salen más caras pero las segmentamos), igual tienen mucho plástico pero están buscando reducir.</p> <p><b>Diferenciación:</b> Por la calidad del producto.</p> <p><b>Precio:</b> Bombillas (\$1000x20u) (plástico)</p> <p><b>Proveedores:</b> Son de la multinacional que se encarga del packaging del local.</p> <p><b>Pedidos:</b> Llegan 1 vez a la semana, entre 100-200 vasos.</p> <p><b>Valor Pedido:</b> Desconoce</p>
Percepción y atributos del packaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que representa:</b> Es importante, actualmente estamos trabajando con diseñadores y tiene que ser sustentable.</li> </ul>
Identificación competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marca utilizada:</b> No conoce marca propia, trasnacional maneja el packaging (mucho plástico).</li> </ul>
Conocimiento packaging sustentable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medida sustentable empresa:</b> Reciclar cartón.</li> <li>• <b>Empresas de buenas prácticas:</b> Ecogreen, pero no los he visto últimamente.</li> <li>• <b>Percepción Packaging sustentable:</b> Es bueno, súper útil, se puede usar todo el packaging.</li> <li>• <b>Valoración clientes:</b> Los clientes no sé si lo valoran lo encuentran novedoso, pero de ahí que lo ocupen, no sé si lo usen.</li> <li>• <b>Empresas de packaging sustentable:</b> No he visto ninguna empresa</li> <li>• Consideraría ocupar</li> </ul>
Conocimiento y percepciones packaging compostable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimiento:</b> Sabe compostar.</li> <li>• <b>Packaging compostable:</b> Lo utilizaría, tienen unos vasos pequeños que son compostables.</li> <li>• <b>Valoración gente:</b> La gente lo valoraría, pero no cree que lo usen.</li> </ul>
Disposición a pagar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disposición a pagar:</b> Paga 3 veces más en las bombillas, en un futuro irán bajando los costos.</li> </ul>
Percepción emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Percepción emprendimiento:</b> Idea buenísima, segmento digital y físico y también estas concientizando.</li> <li>• <b>Valoración empresas:</b> Depende como se lo expliques a la empresa.</li> <li>• <b>Valor emprendimiento:</b> Esperaría que baje el precio.</li> <li>• <b>Competencia:</b> Conoce empresa cafetería que utiliza sus packaging compostables y a un huerto.</li> </ul>



Tabla 33: : Tabla de Vaciado Entrevista N°3

Entrevista N°3	Aroma
Segmentación del cliente	Restaurante
Descripción	Venta de almuerzos
Característica del segmento	<p><b>Proveedores:</b> Adecco, Coca-Cola, CCU, Canoa (jugos).  <b>Clientes:</b> Oficinistas y trabajadores portuarios  <b>Envases que ocupan:</b> Vasos de jugos medio litro, vasos térmicos, los de viandas, envases de postres, bolsas de papel.  <b>Proveedores de packaging:</b> Plásticos Ángel.  <b>Precio:</b> Vianda plumavit: 70 pesos, vasos térmicos 50 , vasos transparentes : 60.  <b>Pedidos:</b> Se compran más viandas ( se utilizan 20 al día y se compran semanalmente ) . Vasos de sopa y jugos transparente (se utilizan menos) se compran cada 1 vez al mes (200 aprox). Postres cada 1 semana.  <b>Valor Pedido:</b> Aproximadamente \$50.000 al mes.</p>
Percepción y atributos del packaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que Representa:</b> La opción para llevar, la gente puede trasladar su comida, permite rapidez.</li> <li>• <b>Atributo más valorado:</b> conserve el calor, sea vean limpio,, higiene (son blancos) , prácticos, eficiencia, hermético.</li> <li>• <b>Atributo menos valorado:</b> Plásticos</li> <li>• <b>Atributo sustentable:</b> sería lo ideal que fuera así.</li> </ul>
Identificación competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marca utilizada:</b> No tiene conocimiento ( recuerda el de los pocillos para pebre.</li> <li>• <b>Atributos marca:</b> Le gusta que sean limpias , a veces lo reutilizamos cuando el cliente no lo ocupa bien.</li> <li>• <b>Otras marcas:</b> No conoce marca de packaging</li> </ul>
Conocimiento packaging sustentable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medida sustentable empresa:</b> No realiza ninguna actividad, tenían las ideas de implementar bolsas de genero pero mediante un proyecto.</li> <li>• <b>Empresas de buenas prácticas:</b> Grandes marcas que ofrecen algunas cosas como Paris ropa por ropa. Hay algunos restaurant que puedes llevar tu propio envase y bodegas que venden a granel.</li> <li>• <b>Percepción Packaging sustentable:</b> No conoce concepto packaging sustentable, ideal, se hace necesario, creo que la empresa lo valoraría porque hay personas que se ven preocupados por el tema, principalmente la gente más joven.</li> <li>• <b>Empresas de packaging sustentable:</b> No conoce empresa que vendan este tipo de producto.</li> <li>• Si consideraría utilizarlo.</li> </ul>
Conocimiento y percepciones packaging compostable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimiento:</b> Si sabe lo que es compostar</li> <li>• <b>Packaging compostable:</b> Ocuparía el envase</li> <li>• <b>Valoración gente:</b> Cree que es necesario educar a la gente, si no la gente lo botaría a la basura.</li> </ul>
Disposición a pagar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disposición a pagar:</b> Un 10% más</li> </ul>
Percepción emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Percepción emprendimiento:</b> Buena idea</li> <li>• <b>Valoración empresas:</b> Valorarían esta propuesta, porque estamos en un punto insostenible, no se puede cambiar el estilo de vida.</li> <li>• <b>Competencia:</b> No conoce otra empresa que lo haga</li> <li>• Consideraría contratar.</li> </ul>

Tabla 34: Tabla de Vaciado Entrevista N°4

Entrevista N°4	Kábala Restorante
Segmentación del cliente	Restaurante
Descripción	Servicios de comida
Característica del segmento	<p><b>Cientes:</b> Ejecutivos, bancarios y empresas  <b>Proveedores:</b> Bebidas y supermercados  <b>Envases que ocupan:</b> Bandejas de plumavit.  <b>Proveedores packaging:</b> Casas de plástico.  <b>Pedidos:</b> Cada 2 semanas, aproximadamente 50 envases.  <b>Valor Pedido:</b> \$35.000 al mes, a veces un poco más.</p>
Percepción y atributos del packaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que representa:</b> En el rubro es incómodo utilizar packaging, no se lleva mucho la comida en restaurant , porque hay contaminación cruzada.</li> <li>• <b>Necesidad:</b> Considera necesario que existan packaging sustentable, sin embargo en los restaurantes no considera que deba existir este tipo de producto</li> </ul>
Identificación competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marca utilizada:</b> No conoce, en Valparaíso se ocupan las casas de plástico y están cerca.</li> </ul>
Conocimiento packaging sustentable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medida sustentable empresa:</b> Empresa no realiza actividad.</li> <li>• <b>Empresas de buenas prácticas:</b> No conoce empresas que promuevan sustentabilidad .</li> <li>• <b>Valoración clientes:</b> Valoran los packaging</li> <li>• <b>Empresas de packaging sustentable:</b> no conoce empresas.</li> <li>• Considera utilizar producto</li> </ul>
Conocimiento y percepciones packaging compostable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimiento:</b> Sabe medianamente lo que es compostar.</li> <li>• <b>Packaging compostable:</b> Lo utilizaría</li> <li>• <b>Valoración gente:</b> La gente lo valoraría.</li> </ul>
Disposición a pagar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disposición a pagar:</b> 20-50% más que los plásticos.</li> </ul>
Percepción emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Percepción emprendimiento:</b> Buena idea y necesaria, para sacar al plásticos del mercado</li> <li>• <b>Valoración empresas:</b> Empresas valorarían este emprendimiento</li> <li>• <b>Valor emprendimiento:</b> Valoraría que se saque todo el plástico</li> <li>• <b>Competencia:</b> No conoce alguna empresa que haga eso.</li> </ul>

Tabla 35: Tabla de Vaciado Entrevista N°5

Entrevista N°5	Abrakrbab
Segmentación del cliente	Comida Rápida
Descripción	Venta comida hindú
Característica del segmento	<p><b>Proveedores:</b> Mercado y supermercado.  <b>Clientes:</b> Estudiantes y oficinitas  <b>Envases que ocupan :</b> Aluminio, bolsa de papel. <b>Proveedores de packaging :</b> Tiendas de plásticos de Valparaíso.  <b>Precio:</b> 100 pesos la bolsa de papel y 3000 el rollo de aluminio  <b>Pedidos:</b> Cada 10 días - 100 bolsas y 1 rollo.  <b>Valor pedido :</b> Variable pero bajo (aproximadamente \$40.000)</p>
Percepción y atributos del packaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que representa:</b> No son tan importantes pero el aluminio es muy importante.</li> <li>• <b>Atributo que valoro:</b> Biodegradable.</li> </ul>
Identificación competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marca utilizada:</b> Ninguna marca en particular.</li> <li>• <b>Otras marcas:</b> No conoce marcas de packaging, compra en Plástico Ángel.</li> </ul>
Conocimiento packaging sustentable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medida sustentable empresa:</b> No realizan actividades en pro medioambiente, solo cambiamos de bolsa de plástico a papel.</li> <li>• <b>Empresas de buenas prácticas:</b> No conoce empresas.</li> <li>• <b>Percepción Packaging sustentable:</b> No sabe del concepto packaging sustentable. (es buena idea, pero es caro cambiarse de plástico a sustentable).</li> <li>• <b>Valoración clientes:</b> Los clientes de valorarían de hecho me han comentado.</li> </ul>
Conocimiento y percepciones packaging compostable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimiento:</b> No sabe lo que es compostar.</li> <li>• <b>Packaging compostable:</b> Lo utilizaría</li> <li>• <b>Valoración gente:</b> La gente lo valoraría.</li> </ul>
Disposición a pagar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disposición a pagar:</b> Estaría dispuesto a pagar más.</li> </ul>
Percepción emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Percepción emprendimiento:</b> Idea es buena, debería hacerse pronto</li> <li>• <b>Valoración empresas:</b> Empresas la valorarían</li> <li>• <b>Valor emprendimiento:</b> Se trata de cuidar la vida de nosotros y de nuestros hijos.</li> <li>• <b>Competencia:</b> No conoce</li> <li>• <b>Considera contar con los servicios</b></li> </ul>

Tabla 36: Tabla de Vaciado Entrevista N°6

Entrevista N°6	Sushi Mori
Segmentación del cliente	Comida Rápida
Descripción	Venta y delivery de sushi
Característica del segmento	<p><b>Proveedores:</b> CCU, alimentos mayoristas, pollo arístia.</p> <p><b>Clientes:</b> Jóvenes chilenos.</p> <p><b>Envases que ocupan:</b> Materiales de plástico, aluminio rolls calientes, bolsas plásticas.</p> <p><b>Proveedores de packaging:</b> Plásticos Ángel.</p> <p><b>Pedidos:</b> Cada 1 semana, aproximadamente 100 packs de envases.</p> <p>Valor Pedido: Entre \$60.000 y \$80.000 al mes.</p>
Percepción y atributos del packaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que representa:</b> Abre la posibilidad de mercado con el delivery, si no sería restaurant.</li> <li>• <b>Necesidad:</b> Delivery.</li> <li>• <b>Atributo que no valora:</b> Plástico.</li> <li>• <b>Atributo medioambiente:</b> es bueno, da un plus, podría añadir valor a la marca de una empresa.</li> </ul>
Identificación competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marca utilizada:</b> No sabe</li> <li>• <b>Otras marcas:</b> No conoce competencia.</li> </ul>
Conocimiento packaging sustentable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medida sustentable empresa:</b> No realiza actividades para el medio ambiente.</li> <li>• <b>Empresas de buenas prácticas:</b> Si pero no conoce una marca en especial.</li> <li>• <b>Percepción Packaging sustentable:</b> No conoce el concepto packaging sustentable. Piensa que es bacán, bueno y se hace necesario por el exceso producción de plástico. No hay mucha conciencia a nivel regional y nacional, provoca un impacto de todo el territorio, pero son muy caros.</li> <li>• <b>Valoración clientes:</b> Los clientes valorarían, el público joven está más abierto, propenso a los cambios y lo valorarían.</li> <li>• <b>Empresas de packaging sustentable:</b> No conoce empresas</li> <li>• <b>Estaría dispuesto a ocuparlo.</b></li> </ul>
Conocimiento y percepciones packaging compostable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimiento:</b> No sabe lo que es compostable.</li> <li>• <b>Packaging compostable:</b> Lo utilizaría</li> <li>• <b>Valoración gente:</b> Lo valoraría, pero tendría que difundirse sus características.</li> </ul>
Disposición a pagar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disposición a pagar:</b> No es muy accesible.</li> </ul>
Percepción emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Percepción emprendimiento:</b> Le gusta la idea</li> <li>• <b>Valoración empresas:</b> Empresas no la valorarían</li> <li>• <b>Competencia:</b> Conoce restaurant que ocupan envases sustentables.</li> </ul>
Otros	Encuentra caro las otras opciones y son poco accesibles. Son solo para un tipo de clase social, no serían para el barrio.

Tabla 37: Tabla de Vaciado Entrevista N°7

Entrevista N°7	Eventos Lizama
Segmentación del cliente	Catering
Descripción	Banquetera y servicios de catering
Característica del segmento	<p><b>Clientes:</b> Gente que solicita para eventos.  <b>Packaging de la empresa:</b> Vaso de cartón, platos de cartón, loza, vasos plásticos  <b>Proveedores de Packaging:</b> Plástico Vani y plásticos Ángel y cartones lo mandan a pedir a Santiago.  <b>Precio:</b> \$40 pesos los vasos.  <b>Pedido:</b> Cada 2 semanas, de aproximadamente 200 vasos y platos.  <b>Valor pedidos:</b> Unos \$80.000 mensual.</p>
Percepción y atributos del packaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Necesidad:</b> Utilizan para transportar alimentos y para conservar la calidad de sus productos.</li> <li>• <b>Atributo menos valorado:</b> Los vasos de cartón y platos de plásticos y porque no se pueden reutilizar.</li> </ul>
Identificación competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marca utilizada:</b> No sabe</li> <li>• <b>Otras marcas:</b> No conoce competencia.</li> </ul>
Conocimiento packaging sustentable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medida sustentable empresa:</b> No realiza ninguna actividad.</li> <li>• <b>Empresas de buenas prácticas:</b> No conoce alguna empresa que se dedique a promover las buenas prácticas.</li> <li>• <b>Percepción Packaging sustentable:</b> No conoce el termino packaging sustentable, Le gusta, ojala todos fueran así.</li> <li>• <b>Valoración clientes:</b> Los clientes lo valorarían, atraería a más público</li> <li>• <b>Empresas de packaging sustentable:</b> No conoce empresas que vendan.</li> <li>• Si lo consideraría ocupar, mientras sea rentable</li> </ul>
Conocimiento y percepciones packaging compostable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimiento:</b> Conoce lo que es compostar.</li> <li>• <b>Packaging compostable:</b> Utilizaría</li> <li>• <b>Valoración gente:</b> Cree que la gente lo valoraría</li> </ul>
Disposición a pagar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disposición a pagar:</b> 10% del precio</li> </ul>
Percepción emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Percepción emprendimiento:</b> La aplaudo</li> <li>• <b>Valoración empresas:</b> Empresas la valorarían</li> <li>• <b>Valor emprendimiento:</b> La facilidad y el acceso por el hecho de tener una aplicación.</li> <li>• <b>Competencia:</b> No conoce</li> <li>• Estaría dispuesto a contar con los servicios.</li> </ul>
Otros	Muy buena idea

Tabla 38: Tabla de Vaciado Entrevista N°8

Entrevista N°8	Coffee Break Santiago
Segmentación del cliente	Catering
Descripción	Catering y eventos
Característica del segmento	<p><b>Proveedores:</b> Tenemos proveedores directo, como por ejemplo pastelerías, los café y té los compramos en mayoristas.</p> <p><b>Clientes:</b> Diversos, tenemos contratos con diferentes empresas y de vez en cuando hacemos algunos eventos puntuales también con empresas y a veces con familias.</p> <p><b>Envases que ocupan :</b> Loza principalmente, envoltorio para los dulces que se encargan los proveedores, bandejas y vasos térmicos de vez en cuando.</p> <p><b>Proveedores de packaging :</b> Tiendas de plásticos de Santiago, últimamente hemos estado comprando en Plásticos Londres en Santiago Centro.</p> <p>Precio: Aproximadamente 50 el vaso.</p> <p><b>Pedidos:</b> Es aleatorio, pero en promedio se utilizan unos 300 vasos térmicos a la semana.</p> <p>Valor pedido: Es variable, pero fluctúa entre \$100 - \$150 mil al mes.</p>
Percepción y atributos del packaging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que representa:</b> Permite una mejor presentación de mi servicio y facilita el consumo de los productos</li> <li>• <b>Necesidad:</b> Para transportar y ofrecer los productos ofrecidos</li> <li>• <b>Atributo que valora:</b> Que la mayoría sea de loza y reutilizable</li> <li>• <b>Atributo que no valora:</b> La composición de plástico de los vasos.</li> </ul>
Identificación competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marca utilizada:</b> Desconoce, no logra reconocer marca en los envases</li> <li>• <b>Otras marcas:</b> No conoce.</li> </ul>
Conocimiento packaging sustentable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medida sustentable empresa:</b> No realiza ninguna actividad.</li> <li>• <b>Empresas de buenas prácticas:</b> Conozco algunas emprendimientos que promueven buenas prácticas pero no recuerdo el nombre</li> <li>• <b>Percepción Packaging sustentable:</b> Es necesario, hay que dejar de contaminar con plásticos. Hay que reciclar.</li> <li>• <b>Valoración clientes:</b> Los clientes valorarían si ven en vez de un vaso plástico un vaso biodegradable.</li> <li>• <b>Empresas de packaging sustentable:</b> No conoce.</li> </ul>
Conocimiento y percepciones packaging compostable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimiento:</b> Sabe un poco en que consiste</li> <li>• <b>Packaging compostable:</b> Si no es muy caro, claro</li> <li>• <b>Valoración gente:</b> Depende si se da cuenta, pero cree que sí.</li> </ul>
Disposición a pagar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disposición a pagar:</b> 25% del precio actual que paga.</li> </ul>
Percepción emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Percepción emprendimiento:</b> Me parece muy buena idea</li> <li>• <b>Valoración empresas:</b> Empresas la valorarían</li> <li>• <b>Valor emprendimiento:</b> Dar una solución a la problemática actual de contaminación e involucrar a las empresas y personas a ser parte de la solución</li> <li>• <b>Competencia:</b> No conoce</li> <li>• <b>Estaría dispuesto a trabajar con el emprendimiento.</b></li> </ul>

## Anexo E: Análisis Pestel

### *Análisis Político*

Chile en la actualidad posee un sistema político estable y democrático en donde es reconocido como un país líder a nivel latinoamericano. Su estabilidad democrática garantiza un ambiente seguro para realizar negocios.

Sebastián Piñera es el actual Presidente de la República y es su segundo periodo como presidente tras haber ejercido el cargo entre los años 2010 y 2014.

Los objetivos de la política exterior del país buscan principalmente promover los intereses económicos de Chile, la asociación con otros países, la contribución y fortalecimiento de la integración regional, dar a conocer la cultura de Chile en el mundo, promover la plaza y seguridad internacional, contribuir a la seguridad energética de Chile, como también a su inserción en la ciencia y tecnologías mundiales.

### *Análisis Económico*

Chile es una de las economías latinoamericanas con mayor crecimiento en el último tiempo, permitiendo mejorar significativamente la calidad de vida de sus ciudadanos. Este crecimiento se ha ido desacelerando principalmente por la caída en los precios del cobre, sin embargo, a corto plazo, los sólidos fundamentos económicos, las mejoras de las perspectivas internacionales para el comercio y las exportaciones de materias primas, junto a una política fiscal y monetarias expansivas están ayudando a conseguir una recuperación gradual (OCDE, 2018).

En relación al Producto interno bruto, tras 3 años de crecimiento superior al 5%, el año 2016 presenta una desaceleración que llega a un 1,3%, que como se menciona anteriormente es producto de la caída en la actividad económica minera que sufrió una disminución del 2,9 % producto principalmente de la economía china, principal consumidor del cobre chileno.

El PIB per cápita en el año 2017 fue de US\$ 14.315, mientras que el PIB per cápita en Paridad de Poder Adquisitivo alcanzó los US\$ 245.888. En cuanto a la estructura del PIB de Chile, el sector del servicio participó con un 66,4% del total en el año 2017, en donde se destacan servicios personales y empresariales.

Otros indicadores económicos importantes a considerar es el aumento del desempleo en los últimos 4 años, en donde se registró un desempleo del 6,4% en el año 2017. La creación de empleo viene principalmente de los empleos de cuenta propia.

En relación a la inflación, el año 2016 la inflación anual se situó en el 2,7%, producto principalmente a los menores registros en alimentos, bebidas alcohólicas, vestuario, calzado, recreación y cultura. Esto permitió al Banco Central de Chile rebajar el tipo de interés en un 1% desde enero de 2017, situándolo en el 2,5% actual. Este valor ha ido subiendo y se estima que alcanzará el 3% la primera mitad del 2019.

## *Análisis Sociocultural*

Según las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas la población estimada al 30 de junio de 2016 fue de 18.191.884 habitantes, de los cuales un 49,5% corresponde a población masculina y un 50,5% a la población femenina. La región Metropolitana posee el 40,7% del total de la población nacional, mientras que la Región de Valparaíso el 10,1%. Chile se encuentra en una etapa avanzada de transición demográfica en donde el 64,5% de la población se encuentra en el rango de 15 a 59 años, mientras que solo un 20,2% se encuentra entre los 0 a 14 años. (INE, 2016).

En relación a la esperanza de vida ha tenido un aumento a medida que pasan los años, la cual para el año 2016 presenta valores de 77,4 años para los hombres y 83 años para las mujeres.

Chile es un país con una gran concentración económica en donde solo el 0,01% de la población controlan el 10% del PIB, teniendo un índice de desigualdad de Gini mayor a 0.5, siendo el más alto dentro de los países que participan en la OCDE. (Wikipedia, 2019).

La educación en Chile ha sido uno de los focos principales a mejorar por parte del gobierno, centrándose en la calidad y la accesibilidad para todas las personas. Chile participó en el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) en el 2015, en donde obtuvo el tercer peor desempeño, estudios reflejaron que el nivel socioeconómico explico el 17% del desempeño de los estudiantes en PISA, siendo superior al promedio de la OCDE de 3%. Esto habla de los problemas de desigualdad en la educación.

La sociedad chilena se caracteriza por una escasa valoración al medioambiente, explicada principalmente por la ausencia de estos contenidos en los programas educativos. A pesar de que cada día se ve que la población está más consciente de los impactos medioambientales existentes, estudios arrojan que solo el 17% de los chilenos recicla y que los jóvenes son los menos interesados con un 9% de personas entre 15-24 años y un 15% para las personas entre 25 y 34 años. (GFK Adimark, 2015).

## *Análisis Tecnológico*

El gobierno ha implementado importantes medidas de apoyo a través de la Corporación del Fomento a la Producción (CORFO) y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) para apoyar a diversos emprendimientos tecnológicos y sociales.

Chile ha liderado el ranking de innovación a nivel latinoamericano durante los últimos 5 años. Sin embargo, a nivel mundial se encuentra en los últimos lugares, superando principalmente a regiones muy pobres en comparación a Chile. Las principales debilidades son el capital humano (44° ranking PISA), la baja inversión en I+D (0,4 % del PIB), número de investigadores por un millón de habitantes (500) y solo el 1% de las exportaciones son de alta tecnología (World Intellectual Property Organization, 2018).



## *Análisis Ecológico*

En el año 1994 se estable la Ley 19300 conocida como la “Ley sobre bases generales del Medio ambiente”, la cual tiene como objetivos reunir las regulaciones fragmentadas y específicas del sector en un marco legislativo único, crear un sistema único de responsabilidad ambiental e introducir una serie de procedimientos para evaluar el impacto ambiental. Posteriormente esta Ley es modificada por la ley 20417 la cual crea el Ministerio del Ambiente, como también el Servicio de Evaluación Ambiental, organismo encargado de administrar el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental” (SEIA), herramienta de evaluación ambiental de proyectos y la Superintendencia del Medio Ambiente, encargada de dar seguimiento y fiscalizar todos los instrumentos de carácter ambiental que establezca la ley. Estas medidas han ayudado a mejorar la política ambiental del país y aclarar las responsabilidades en materia de gestión ambiental y desarrollo sostenible, sin embargo, aún no se han logrado los beneficios ambientales esperados, principalmente por una falta de rigurosidad por parte del gobierno a la hora de controlar los daños producidos al medioambiente a medida que la economía chilena crece.

La economía de Chile se basa principalmente en el uso intensivo de recursos naturales, como por ejemplo extracción y fundición de cobre, agricultura, silvicultura y pesca. Esto ha traído como consecuencia una elevada contaminación atmosférica, de aguas y suelos en grandes zonas urbanas e industriales.

La generación de residuos domiciliarios también es un problema en el cual se necesita una solución efectiva y definitiva, actualmente en Chile se producen 16,9 millones de toneladas de basura al año, de la cual el 90% se podría dedicar a fines sustentables, sin embargo, solo el 10% se recicla. Estas cifras son alarmantes, más todavía cuando solo una pequeña parte de la población está interesada en reciclar (OCDE, 2017)

## *Análisis Legal*

En mayo del año 2016 se promulga la Ley N°20920 conocida como la Ley Marco para la Gestión de Residuos, Responsabilidad Extendida del productor y Fomento al Reciclaje (Chile Recicla, 2019) . Esta tiene como objetivos:

- Establecer mecanismos para fijar metas de recolección y valorización de residuos
- Regular el Fondo de Reciclaje para financiar proyectos para prevenir la generación de residuos, promover su separación, reutilización y reciclaje
- Establecer los requisitos, exigencias y procedimientos para la autorización de importación, exportación y tránsito de residuos
- Establece los requerimientos sanitarios para las labores de recepción y almacenamiento de residuos
- Modifica la normativa creando un sistema simplificado de obtención de permisos municipales de edificación las instalaciones de recepción y almacenamiento de residuos.

Por otro lado, el 2008 se promulga la Ley de Incentivo Tributario I+D, que tiene como objetivo ayudar a mejorar la capacidad competitiva de las empresas chilenas,

estableciendo un incentivo tributario para la inversión en I+D, permitiendo a las entidades rebajar la vía de impuestos de primera categoría en un 35% (Corfo, 2019).

Finalmente en Agosto del año 2018 se promulga la Ley 21.000 que prohíbe la entrega de bolsas plásticas de comercio en todo el territorio nacional (Chile Recicla, 2019).

Anexo F: Costos del Producto y Cantidad a Importar.

Tabla 39: Costos del Producto y Cantidad a Importar.

Precios Cartera de Producto y Cantidad a Importar.									
Nombre	Valor [\$]	Impuesto ad valorem [\$]	Costo Importación [\$]	Costo Etiquetado [\$]	Costo de Distribución [\$]	Costo Total del producto [\$]	Precio [\$]	Cantidad mínima [unidades]	Cantidad a Pedir [unidades]
BANDEJA 6 PULGADAS	\$7	\$0	\$1	\$12	\$2	\$22	\$49	2500	3120
BANDEJA 7 PULGADAS	\$13	\$1	\$1	\$12	\$2	\$29	\$65	2500	3120
BANDEJA 8 PULGADAS	\$31	\$2	\$1	\$12	\$2	\$48	\$106	2500	3120
BANDEJA 10 PULGADAS	\$66	\$4	\$1	\$12	\$2	\$85	\$189	2500	3120
BANDEJA 9 PULGADAS	\$46	\$3	\$1	\$12	\$2	\$64	\$142	2500	3120
BOLSA CAFÉ MEDIANA	\$20	\$1	\$1	\$12	\$2	\$36	\$80	25000	91000
BOLSA CAFÉ GRANDE	\$26	\$2	\$1	\$20	\$2	\$51	\$113	25000	45500
BOLSA TRANSPARENTE MEDIANA	\$0	\$0	\$1		\$2	\$3	\$7	10000	91000
CAJA PARA LLEVAR PEQUEÑA	\$20	\$1	\$1	\$12	\$2	\$36	\$80	10000	18200
CAJA PARA LLEVAR MEDIANA	\$40	\$2	\$1	\$12	\$2	\$57	\$127	10000	18200
CAJA PARA LLEVAR GRANDE	\$66	\$4	\$1	\$20	\$2	\$93	\$207	5000	9100
CAÑA	\$3	\$0	\$1		\$2	\$7	\$15	50000	80600
CUCHARA	\$7	\$0	\$1		\$2	\$10	\$23	50000	67080
CUCHILLO	\$7	\$0	\$1		\$2	\$10	\$23	50000	67080
ENVASE DE COMIDA PEQUEÑO	\$7	\$0	\$1	\$12	\$2	\$22	\$49	10000	12220
ENVASE DE COMIDA GRANDE	\$99	\$6	\$1	\$20	\$2	\$128	\$284	10000	12220
ENVASE DE COMIDA MEDIANO	\$34	\$2	\$1	\$12	\$2	\$51	\$113	20000	23140
ENVASE HAMBURGUESA GRANDE	\$92	\$6	\$1	\$12	\$2	\$113	\$251	2500	3120
ENVASE DE SUSHI	\$13	\$1	\$1	\$12	\$2	\$29	\$65	2500	3120
ENVASE HAMBURGUESA MEDIANO	\$35	\$2	\$1	\$12	\$2	\$52	\$116	2500	6240
ENVASES DE PAPAS FRITAS	\$7	\$0	\$1	\$12	\$2	\$22	\$49	2500	6240

PLATOS HONDO	\$7	\$0	\$1		\$2	\$10	\$23	2500	6240
PLATO GRANDE CUADRADO	\$7	\$0	\$1		\$2	\$10	\$23	2500	6240
PLATO MEDIANO CIRCULAR	\$7	\$0	\$1		\$2	\$10	\$23	5000	28080
PLATO GRANDE CIRCULAR	\$9	\$1	\$1		\$2	\$13	\$28	5000	6240
PLATO PEQUEÑO CIRCULAR	\$7	\$0	\$1		\$2	\$10	\$23	10000	28080
PLATO MEDIANO CUADRADO	\$7	\$0	\$1		\$2	\$10	\$23	10000	26000
TENEDOR	\$7	\$0	\$1		\$2	\$10	\$23	50000	67080
VASOS COMPOSTABLE PLA (PEQUEÑOS Y MEDIANOS)	\$5	\$0	\$1	\$12	\$2	\$21	\$46	100000	126360
VASO COMPOSTABLE PLA 4 OZ	\$7	\$0	\$1	\$12	\$2	\$22	\$50	100000	0
VASO COMPOSTABLE PLA 6 OZ	\$8	\$1	\$1	\$12	\$2	\$24	\$53	100000	0
VASO COMPOSTABLE PLA 8 OZ	\$10	\$1	\$1	\$12	\$2	\$26	\$57	100000	0
VASO COMPOSTABLE PLA 10 OZ	\$12	\$1	\$1	\$12	\$2	\$27	\$61	100000	0
VASO COMPOSTABLE PLA 12 OZ	\$13	\$1	\$1	\$12	\$2	\$29	\$65	100000	0
VASO COMPOSTABLE PLA 16 OZ	\$15	\$1	\$1	\$12	\$2	\$31	\$68	5000	9880
VASO COMPOSTABLE PAPEL 4OZ	\$8	\$0	\$1	\$12	\$2	\$24	\$53	50000	0
VASO COMPOSTABLE PAPEL (PEQUEÑOS Y MEDIANOS)	\$12	\$1	\$1	\$12	\$2	\$28	\$61	100000	104260
VASO COMPOSTABLE PAPEL GRANDE	\$13	\$1	\$1	\$12	\$2	\$29	\$65	5000	15340
VASO COMPOSTABLE PAPEL 20 OZ	\$33	\$2	\$1	\$12	\$2	\$50	\$111	50000	0

## Anexo G: Análisis de Precio

Tabla 40: Análisis de Precio

Producto	Costo producto [\$]	Impuesto ad valorem [\$]	Costos importación	Costo distribución	Costo etiquetado [\$]	Costo total [\$]	Competencia [\$]		
							Vegware	Packaging360	Plásticos Ángel
							Compostable	Biodegradable	Plástico
Cuchara	\$6,60	\$0,40	\$1,40	\$1,70	\$ -	\$10,20	\$35,10	\$57,90	\$8,40
Cuchillo	\$6,60	\$0,40	\$1,40	\$1,70	\$ -	\$10,20	\$35,10	\$57,90	\$8,40
Tenedor	\$6,60	\$0,40	\$1,40	\$1,70	\$ -	\$10,20	\$35,10	\$45,00	\$8,40
Vaso líquidos calientes 120 ml	\$10,10	\$0,60	\$1,40	\$1,70	\$11,90	\$25,70	\$30,40	\$ -	\$13,40
Vaso líquidos fríos 150 ml	\$6,10	\$0,40	\$1,40	\$1,70	\$11,90	\$21,50	\$34,20	\$ -	\$16,10
Vaso líquidos fríos 180 ml	\$11,90	\$0,70	\$1,40	\$1,70	\$11,90	\$27,70		\$48,00	\$ -
Vaso líquidos calientes 180 ml	\$6,90	\$0,40	\$1,40	\$1,70	\$11,90	\$22,40	\$48,80	\$ -	\$14,30
Vaso líquidos fríos 210 ml	\$11,90	\$0,70	\$1,40	\$1,70	\$11,90	\$27,70		\$ -	\$8,40
Vaso líquidos calientes 250 ml	\$7,70	\$0,50	\$1,40	\$1,70	\$11,90	\$23,20	\$50,70	\$62,00	\$18,50
Vaso líquidos fríos 250 ml	\$11,90	\$0,70	\$1,40	\$1,70	\$11,90	\$27,70	\$56,00	\$ -	\$ -
Vaso líquidos fríos 300 ml	\$8,50	\$0,50	\$1,40	\$1,70	\$11,90	\$24,10		\$ -	\$11,80
Vaso líquidos fríos 350 ml	\$11,90	\$0,70	\$1,40	\$1,70	\$11,90	\$27,70	\$71,50	\$ -	\$14,30
Vaso líquidos calientes 350 ml	\$13,30	\$0,80	\$1,40	\$1,70	\$11,90	\$29,10	\$82,30	\$ -	\$20,20
Vaso líquidos fríos 500 ml	\$11,90	\$0,70	\$1,40	\$1,70	\$11,90	\$27,70	\$85,00	\$ -	\$28,60
Vaso líquidos calientes 500 ml	\$13,30	\$0,80	\$1,40	\$1,70	\$11,90	\$29,10	\$106,10	\$ -	\$28,60
Vaso líquidos fríos 600 ml	\$23,10	\$1,40	\$1,40	\$1,70	\$11,90	\$39,60	\$94,40	\$ -	\$28,60

Plato mediano circular	\$6,70	\$0,40	\$1,40	\$1,70	\$ -	<b>\$10,20</b>	\$35,00	\$44,50	\$29,00
Plato grande circular	\$8,90	\$0,50	\$1,40	\$1,70	\$ -	<b>\$12,60</b>	\$81,60	\$89,50	\$54,60
Plato grande cuadrado	\$6,60	\$0,40	\$1,40	\$1,70	\$ -	<b>\$10,20</b>	\$92,20	\$ -	\$ -
Envase comida mediano	\$20,10	\$1,20	\$1,40	\$1,70	\$11,90	<b>\$36,40</b>	\$88,70	\$ -	\$46,20
Envase comida grande	\$99,00	\$5,90	\$1,40	\$1,70	\$19,90	<b>\$128,00</b>	\$232,00	\$185,00	\$67,20
Envase Hamburguesa	\$63,80	\$3,80	\$1,40	\$1,70	\$11,90	<b>\$82,70</b>	\$125,00	\$144,60	\$67,20
Envase Papas fritas	\$6,60	\$0,40	\$1,40	\$1,70	\$11,90	<b>\$22,10</b>	\$38,80	\$ -	\$42,00
Envase Sushi (tamaño medio)	\$13,20	\$0,80	\$1,40	\$1,70	\$11,90	<b>\$29,10</b>	\$218,20	\$ -	\$50,40
Bolsa de papel mediana	\$19,80	\$1,20	\$1,40	\$1,70	\$11,90	<b>\$36,10</b>	\$132,50	\$139,50	\$17,60
Bolsa de papel grande	\$26,40	\$1,60	\$1,40	\$1,70	\$19,90	<b>\$51,00</b>	\$87,70	\$199,60	\$18,20
Bolsa transparente	\$0,10	\$0,00	\$1,40	\$1,70	\$ -	<b>\$3,20</b>	\$ -	\$ -	\$4,20
Caja para comida mediana	\$29,70	\$1,80	\$1,40	\$1,70	\$11,90	<b>\$46,60</b>	\$131,00	\$ -	\$ -
Caja para comida grande	\$66,00	\$4,00	\$1,40	\$1,70	\$19,90	<b>\$93,00</b>	\$176,30	\$ -	\$ -
Bandeja pequeña	\$9,90	\$0,60	\$1,40	\$1,70	\$11,90	<b>\$25,60</b>	\$99,50	\$24,80	\$75,60
Bandeja mediana	\$47,70	\$2,90	\$1,40	\$1,70	\$11,90	<b>\$65,60</b>	\$295,40	\$ -	\$151,30
Bombilla	\$3,30	\$0,20	\$1,40	\$1,70	\$ -	<b>\$6,70</b>	\$40,30	\$ -	\$ -

**Tabla 41: Posicionamiento relativo del precio promedio entre competidores.**

Precio promedio de Valpaper	Precio Promedio Vegware	Precio Promedio Packaging 360	Precios Promedio Plásticos Ángel
Costo del Producto	-61,5%	-60,8%	30,0%
Costo + MC 5%	-59,5%	-58,7%	36,8%
Costo + MC 10%	-57,2%	-56,4%	44,4%
Costo + MC 15%	-54,7%	-53,9%	52,9%
Costo + MC 20%	-51,9%	-51,0%	62,4%
Costo + MC 25%	-48,7%	-47,7%	73,3%
Costo + MC 30%	-45,0%	-44,0%	85,7%
Costo + MC 35%	-40,8%	-39,7%	99,9%
Costo + MC 40%	-35,9%	-34,6%	116,6%
Costo + MC 45%	-30,0%	-28,7%	136,3%
Costo + MC 50%	-23,0%	-21,6%	159,9%
Costo + MC 55%	-14,5%	-12,8%	188,8%
Costo + MC 60%	-3,8%	-1,9%	224,9%

**Tabla 42: Diferencia de Precios promedio entre competidores.**

Consideración	Precio Promedio Valpaper	Precio Promedio Vegware	Precio Promedio Packaging 360	Precios Promedio Plásticos Ángel
Costo del Producto	\$ 32,6	\$ 94,2	\$ 91,5	\$ 30,4
Costo + MC 5%	\$ 34,3	\$ 94,2	\$ 91,5	\$ 30,4
Costo + MC 10%	\$ 36,2	\$ 94,2	\$ 91,5	\$ 30,4
Costo + MC 15%	\$ 38,3	\$ 94,2	\$ 91,5	\$ 30,4
Costo + MC 20%	\$ 40,7	\$ 94,2	\$ 91,5	\$ 30,4
Costo + MC 25%	\$ 43,4	\$ 94,2	\$ 91,5	\$ 30,4
Costo + MC 30%	\$ 46,5	\$ 94,2	\$ 91,5	\$ 30,4
Costo + MC 35%	\$ 50,1	\$ 94,2	\$ 91,5	\$ 30,4
Costo + MC 40%	\$ 54,3	\$ 94,2	\$ 91,5	\$ 30,4
Costo + MC 45%	\$ 59,2	\$ 94,2	\$ 91,5	\$ 30,4
Costo + MC 50%	\$ 65,1	\$ 94,2	\$ 91,5	\$ 30,4
Costo + MC 55%	\$ 72,4	\$ 94,2	\$ 91,5	\$ 30,4
Costo + MC 60%	\$ 81,4	\$ 94,2	\$ 91,5	\$ 30,4

## Anexo H: Cotizaciones

**Tabla 43: Inversiones**

Costos de preparación instalaciones	Valor	Fuente
4 Sillas	\$ 63.960	<a href="https://www.easy.cl/tienda/producto/silla-gas-malla-negro-m-design-1134430003p">https://www.easy.cl/tienda/producto/silla-gas-malla-negro-m-design-1134430003p</a>
4 Escritorios con repisa	\$ 159.960	<a href="https://www.easy.cl/tienda/producto/1188802p">https://www.easy.cl/tienda/producto/1188802p</a>
Artículos varios de oficina	\$ 100.000	
Estantes (2,4 m x 0,92 m x 0,46 m)	\$ 190.000	<a href="https://articulo.mercadolibre.cl/MLC-480425967-estantes-metalicos-tipo-mecano-repisa-estanterias-mecano- JM">https://articulo.mercadolibre.cl/MLC-480425967-estantes-metalicos-tipo-mecano-repisa-estanterias-mecano- JM</a>

**Tabla 44: Gastos de Marketing**

Cotizaciones de Actividades de Marketing		
Gastos de Marketing y Publicidad	Valor	Fuente
500 hojas de papel reciclado (250 gr)	\$ 2.800	<a href="https://articulo.mercadolibre.cl/MLC-448542718-cartulina-opalina-de-color-pastel-240-gramos-50-hoja-oficio- JM?quantity=1">https://articulo.mercadolibre.cl/MLC-448542718-cartulina-opalina-de-color-pastel-240-gramos-50-hoja-oficio- JM?quantity=1</a>
2 litros de tinta	\$ 29.094	
Adwords Google	\$ 1.641.200	<a href="https://www.130caracteres.com/publicidad-en-google-adwords/adwords-vip-publicidad-en-google/">https://www.130caracteres.com/publicidad-en-google-adwords/adwords-vip-publicidad-en-google/</a>
Campaña de publicidad en Facebook	\$ 581.880	<a href="https://www.130caracteres.com/expertos-publicidad-redes-sociales/">https://www.130caracteres.com/expertos-publicidad-redes-sociales/</a>



## Anexo I: Paquetes de productos por segmento.

Tabla 45: Paquete de Productos a ofrecer por segmento.

Consumo semanal promedio por empresa				
Producto	Cafetería	Restaurant	Servicios de catering	Comida rápida
BANDEJA 6 PULGADAS			15	
BANDEJA 7 PULGADAS			15	
BANDEJA 8 PULGADAS			15	
BANDEJA 10 PULGADAS			15	
BANDEJA 9 PULGADAS			15	
BOLSA CAFÉ MEDIANA	50	50	50	50
BOLSA CAFÉ GRANDE	25	25	25	25
BOLSA TRANSPARENTE MEDIANA	50	50	50	50
CAJA PARA LLEVAR PEQUEÑA	10	10	10	10
CAJA PARA LLEVAR MEDIANA	10	10	10	10
CAJA PARA LLEVAR GRANDE	5	5	5	5
CAÑA	50	50		50
CUCHARA	30	50	30	30
CUCHILLO	30	50	30	30
ENVASE DE COMIDA PEQUEÑO	5	5	5	10
ENVASE DE COMIDA GRANDE	5	10	5	5
ENVASE DE COMIDA MEDIANO	15	15	10	10
ENVASE HAMBURGUESA GRANDE	0			5
ENVASE DE SUSHI	0			5
ENVASE HAMBURGUESA MEDIANO	0			10
ENVASES DE PAPAS FRITAS	0			10
PLATOS HONDO	0	10		
PLATO GRANDE CUADRADO	0	10		
PLATO MEDIANO CIRCULAR	20	20	10	10
PLATO GRANDE CIRCULAR	0	10		
PLATO PEQUEÑO CIRCULAR	20	20	10	10
PLATO MEDIANO CUADRADO	20	20		10
TENEDOR	30	50	30	30
VASOS COMPOSTABLE PLA (PEQUEÑOS Y MEDIANOS)	50	50	100	90
VASO COMPOSTABLE PLA 4 OZ				
VASO COMPOSTABLE PLA 6 OZ				
VASO COMPOSTABLE PLA 8 OZ				
VASO COMPOSTABLE PLA 10 OZ				
VASO COMPOSTABLE PLA 12 OZ				
VASO COMPOSTABLE PLA 16 OZ	10			10
VASO COMPOSTABLE PAPEL 4OZ				
VASO COMPOSTABLE PAPEL (PEQUEÑOS Y MEDIANOS)	75	50	100	40
VASO COMPOSTABLE PAPEL GRANDE	25			10
VASO COMPOSTABLE PAPEL 20 OZ				
<b>TOTAL SEMANAL</b>	<b>\$ 27.000</b>	<b>\$ 26.671</b>	<b>\$ 34.591</b>	<b>\$ 27.953</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 108.002</b>	<b>\$ 106.684</b>	<b>\$ 138.365</b>	<b>\$ 111.813</b>
<b>TOTAL MENSUAL C/IVA</b>	<b>\$ 128.522</b>	<b>\$ 126.954</b>	<b>\$ 164.654</b>	<b>\$ 133.057</b>

## Anexo J: Determinación Capital de Trabajo

Tabla 46: Determinación Capital de Trabajo.

Flujos de Efectivos Mensuales Año 1													
Mes	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos (c/IVA)			\$1.368.432	\$2.280.721	\$2.280.721	\$3.193.009	\$4.561.441	\$4.561.441	\$4.561.441	\$4.561.441	\$4.561.441	\$6.842.162	\$6.842.162
Otros ingresos (c/IVA)			\$178.500										
<b>Costos Variables</b>													
Costo de importación	\$-2.906.984												
Costos de distribución		\$-143.736	\$-143.736	\$-143.736	\$-143.736	\$-143.736	\$-143.736	\$-143.736	\$-143.736	\$-143.736	\$-143.736	\$-143.736	\$-143.736
Etiquetado			\$-239.958	\$-399.930	\$-399.930	\$-559.902	\$-799.860	\$-799.860	\$-799.860	\$-799.860	\$-799.860	\$-1.199.790	\$-1.199.790
Materias Primas (c/IVA)	\$-14.742.753												
<b>Costos Fijos</b>													
Arrendos (c/IVA)		\$-476.000	\$-476.000	\$-476.000	\$-476.000	\$-476.000	\$-476.000	\$-476.000	\$-476.000	\$-476.000	\$-476.000	\$-476.000	\$-476.000
Mano de obra		\$-525.000	\$-525.000	\$-525.000	\$-525.000	\$-525.000	\$-525.000	\$-525.000	\$-525.000	\$-525.000	\$-525.000	\$-525.000	\$-525.000
<b>Gastos</b>													
Gastos en Marketing		\$-617.151	\$-385.257	\$-385.257	\$-385.257	\$-385.257	\$-385.257	\$-385.257	\$-385.257	\$-385.257	\$-385.257	\$-385.257	\$-385.257
Gastos Generales de Servicio		\$-80.000	\$-80.000	\$-80.000	\$-80.000	\$-80.000	\$-80.000	\$-80.000	\$-80.000	\$-80.000	\$-80.000	\$-80.000	\$-80.000
<b>Impuestos</b>													
PPM (1% Ventas s/IVA)			\$13.684	\$22.807	\$22.807	\$31.930	\$45.614	\$45.614	\$45.614	\$45.614	\$45.614	\$68.422	\$68.422
IVA Compras	\$-2.801.123												
IVA Ventas			\$293.917	\$433.337	\$433.337	\$606.672	\$866.674	\$866.674	\$866.674	\$866.674	\$866.674	\$1.300.011	\$1.300.011
IVA+PPM Mensual			\$307.601	\$456.144	\$456.144	\$638.602	\$912.288	\$912.288	\$912.288	\$912.288	\$912.288	\$1.368.432	\$1.368.432
Crédito IVA	\$-97.645	\$-2.898.768	\$-2.591.166	\$-2.135.022	\$-1.678.878	\$-1.040.276	\$-127.988	\$784.300	\$912.288	\$912.288	\$912.288	\$1.368.432	\$1.368.432
Pago Mensual								\$-784.300	\$-912.288	\$-912.288	\$-912.288	\$-1.368.432	\$-1.368.432
Ingresos - Egresos	\$-17.649.737	\$-1.841.887	\$-63.060	\$670.728	\$670.728	\$1.583.016	\$2.951.449	\$2.167.148	\$2.039.160	\$2.039.160	\$2.039.160	\$3.863.737	\$3.863.737
Ingresos - Egresos Acumulados	\$-17.649.737	\$-19.491.624	\$-19.554.684	\$-18.883.956	\$-18.213.228	\$-16.630.212	\$-13.678.763	\$-11.511.615	\$-9.472.454	\$-7.433.294	\$-5.394.134	\$-1.530.397	\$2.333.340
<b>Flujo acumulado mínimo</b>	<b>\$-19.554.684</b>												