

CONTENIDOS

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	3
II.	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRODUCTO DE LA EMPRESA.....	5
2.1	Descripción.....	5
2.2	Necesidad y Oportunidad.....	6
2.3	Características, Beneficios del Producto y Precios	6
2.4	Estado de Desarrollo Actual.....	8
2.5	Protección de Idea o Concepto.....	8
2.6	Misión Visión y Objetivos.....	8
III.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	10
3.1	Definición de la Industria.....	10
3.2	Identificación de Macrosegmentos (Tamaños y Tendencias).....	10
3.3	Análisis del Entorno (Político, Social, Económico, Tecnológico).....	11
3.4	Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Porter)	11
3.5	Análisis Dinámico.....	14
VI	ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA/MODELO DE NEGOCIOS	17
6.1	Análisis FODA.....	17
6.2	Estrategia Competitiva	17
6.3	Elementos del Modelo de Utilidades.....	20
6.4	Estrategia de Entrada y Crecimiento	21
VIII	PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	23
8.1	Tecnología y Procesos.....	23
8.2	Recursos Clave	24
8.3	Ubicación Geográfica	25
8.4	Ciclo Operaciones	25
8.5	Certificación	26
8.6	Agenda Estratégica.....	27
IX	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS.....	28
9.1	Arquitectura Organizacional	28

9.2	Cultura Organizacional y Poder de Cambio	32
X	PLAN DE FINANCIAMIENTO.....	34
10.1	Flujos del Proyecto	34
10.2	Proyecciones Financieras.....	36
10.3	Valoración de la Empresa.....	41
10.4	Oferta a los Inversionistas	42
XI	ANALISIS DE RIESGO	44
11.1	Dificultades y Riesgos Posibles	44
11.2	Supuestos Clave para la Operación del Negocio.....	44
11.3	Escenarios Estratégicos y Financieros.....	45
11.4	Conclusiones Finales	46
XII	BIBLIOGRAFIA.....	47
XIII	ANEXOS	49

I. RESUMEN EJECUTIVO

La oportunidad de negocios es que existe una creciente demanda de productos gourmet tanto en Chile como en Estados Unidos y Europa, en los últimos años las ventas han tenido un crecimiento sostenido llegando a 30 millones de dólares en 2010. Los productos que ofrece la empresa poseen características étnicas, con el componente de denominación de origen, de la categoría *Premium*. Son productos naturales sin aditivos, con calidad *gourmet* de exportación. Con un envase innovador y sofisticado, por su diseño de *packing* atractivo con identidad propia de marca. Se producen una variedad de combinaciones de productos en base a especies nativas del norte de Chile como la *Rica-Rica*, el Arrope de Chañar, Miel Atacameña y condimentos para preparaciones, que lo hace un producto “único”.

En general la Industria en Chile está compuesta por productores atomizados que se especializan en algunos productos específicos de nicho y los exportan y existe un bajo nivel de competencia entre productores.

Respecto a la estrategia de la empresa para posicionar la marca es en una primera etapa de aprendizaje abarcar el mercado local y posteriormente ingresar al mercado de Estados Unidos. La estrategia competitiva es por diferenciación de producto, un producto gourmet diferente, de presentación impecable, con exclusividad de origen, que muestre lujo y una fabricación - producción- natural, artesanal. La empresa proyecta generar barreras de entrada por medio de relación con los proveedores y el desarrollo de productos para distintos segmentos. El posicionamiento competitivo se logrará a través de una marca fuerte, con valor para el cliente en cuanto al carácter *premium* del producto, aporta salud y bienestar, es ético y conveniente, por lo cual el cliente estará dispuesto a pagar más.

La estrategia de *Marketing* está centrada en el valor de la marca *Ckoi Chilean Gourmet*, con especial atención en la presentación, que exprese carácter, calidad, lujo, la vinculación con las comunidades originarias a través de certificaciones internacionales de comercio justo e ISO 9001. El plan de marketing considera las diferentes estrategias de precios dependiendo el tipo de cliente, promocionando el producto tanto en medios culinarios revistas gourmet, canales de TV internacionales, como con degustaciones y participación en ferias gourmet en Chile y Estados Unidos. Se planean ventas por 90 millones de pesos el primer año, con crecimiento de las ventas de un 33% anual, y un márgenes del 60%.

Las operaciones consideran la compra de insumos y productos semielaborados a agricultores indígenas asociados, que cuentan con resolución sanitaria y protocolos de entrega establecidas en contratos de compra, estos cuentan con apoyo económico de Minera Escondida para capacitación y mantención de la cadena productiva en el largo plazo. Los productos comprados a granel serán enviados a una planta de envasado, etiquetado y empaque, para su distribución a los puntos de venta distribuidos a lo largo de Chile y en Estados Unidos.

Respecto a los aspectos financieros el proyecto se evalúa en un horizonte de 5 años, con una tasa de retorno de los recursos propios de un 17.83%, una inversión inicial total de 59 millones de pesos, de los cuales 46 millones de pesos en activos fijos (maquinaria para envasado, etiquetado, vehículos, entre otros) y 13 millones de pesos en capital de trabajo. El valor presente neto VPN del proyecto sin deuda es de 70.77 millones de pesos y la TIR de 45%. La relación Utilidad /Precio promedio es de un 37%, con utilidades (EBITDA) promedio de 69 millones de pesos anuales en los 5 años del proyecto. El valor de la empresa es de 171 millones de pesos. Con un periodo de recuperación de la inversión de 2.9 años.

La empresa se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada donde los socios Eduardo Flores y Leonardo Araya aportarán \$16.701.166 cada uno, que corresponde a un 66.7% de la propiedad. Se invitará a participar a un 3er socio con un aporte del 33.3% de la propiedad de \$16.701.166. Por ley de SRL se deben repartir las utilidades en la cantidad de socios de la empresa. La dirección del negocio estará a cargo de un gerente general, los socios serán parte del directorio de la compañía. El inversionista que acuda al aporte de capital, también formará parte de este directorio.

Los posibles riesgos que pueden afectar el éxito de la empresa y por ende la pérdida del capital invertido son asociados a posibles eventos globales como una recesión de Estados Unidos y desaceleración de China, que afecte a la demanda y las ventas proyectadas. El VPN es muy sensible al precio de los productos, una disminución de tan solo un 20% hace inviable el proyecto, esto ocurriría si hay una caída en la demanda que afecte el precio, por lo que estratégicamente el control de costos es fundamental.

Como conclusión final, estamos ante un Plan de Negocio de una empresa con potencial de crecimiento que ofrece un producto que agrega valor a los dueños. Si las condiciones económicas internacionales son estables, en que Estados Unidos no entre en recesión, y Chile mantenga su ritmo de crecimiento en torno a los 4%. El proyecto es ampliamente recomendable.

II. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRODUCTO DE LA EMPRESA

2.1 Descripción

La empresa dedicada a la fabricación de productos gourmet, orgánicos con características étnicas de Chile, de carácter exótico y origen indígena.

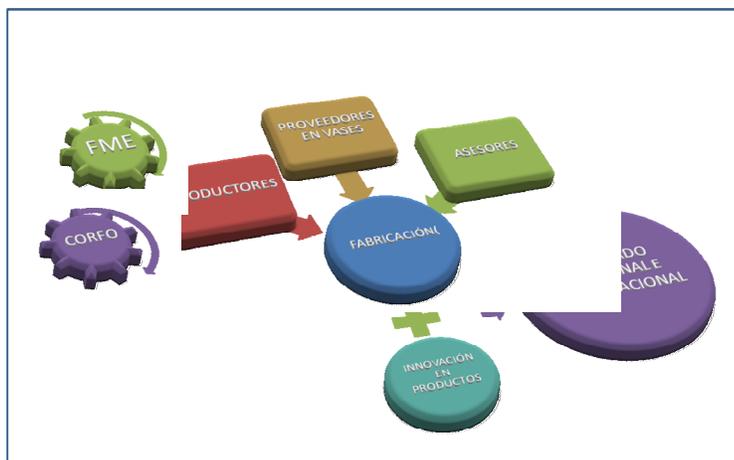


Figura 1: Diagrama general de Idea de Negocio

El modelo de negocio de la empresa es la compra directa a productores locales de productos nativos a granel que son plantados y/o recolectados y posteriormente seleccionados y/o preparados artesanalmente de acuerdo a recetas ancestrales. Los productores son apoyados por CORFO, SERCOTEC y/o la empresa privada para realizar sus emprendimientos para formar cooperativas, y con ello cumplir con las exigencias de calidad y cantidad. La empresa posee una marca, el ingrediente de innovación en desarrollo de productos, *packing* y *marketing* y son distribuidos en Chile y Estados Unidos¹. Serán comercializados bajo la marca *CKOI Chilean Gourmet*.

2.1.1 Definición de Producto Gourmet

Producto gourmet se define como productos que se caracterizan por ser productos de calidad, a menudo elaborados de forma artesanal y exclusiva, es decir, que no se encuentran en todos los puntos de venta. Se definen pues, como alimentos de alta calidad que se diferencian del resto por cumplir, al menos, con una o varias de las siguientes características⁽³⁾:

¹ Estudio Atractividad Mercado Estadounidense. Bibliografía (10)

- Carácter único
- Origen exótico
- Procesamiento particular
- Diseño
- Oferta limitada
- Aplicación o uso atípico
- Envasado o canal de distribución diferenciado.

2.2 Necesidad y Oportunidad

Durante los últimos años ha surgido una nueva generación de alimentos procesados en el país, única, sofisticada, competitiva y de altos estándares de calidad, esta generación de alimentos *premium* se han denominado Productos *Gourmet*². Los cuales son altamente demandados por consumidores con gustos sofisticados de alto nivel adquisitivo, y por la industria culinaria conformada por prestigiosos *Chef* que ofrecen su arte en sus sofisticadas recetas, que son ofrecidas en restaurantes y hoteles a los paladares exigentes en sabor, y con especial gusto por la comida saludable. La presencia de emprendedores Chilenos en las ferias internacionales gourmet como la *Fancy* de Estados Unidos, que cada año es visitada por más de 25.000 personas, con productos exóticos que tienen una cada vez mayor demanda en segmentos jóvenes de alto poder adquisitivo y de la industria de la gastronomía³. En Chile los alimentos *gourmet* exóticos y sofisticados son consumidos principalmente como regalos personales o corporativos, y por la industria hotelera y gastronómica.

La oportunidad es la presencia de otras innumerables frutas y especies nativas en el país como la murta, la rosa mosqueta, castañas, piñón, entre otros, que presentan características exóticas para desarrollar potenciales nuevos productos otros productos gourmet aun no explorados en los mercados.

2.3 Características, Beneficios del Producto y Precios

Los productos que ofrece la empresa poseen características étnicas, con el componente de denominación de origen, de la categoría *Premium*. Son productos naturales sin aditivos, con calidad *gourmet* de exportación. Con un envase innovador y sofisticado, por su diseño de

² Bibliografía: Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile ProChile Abril 2009

³ Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile ProChileAbril 2009

packing atractivo con identidad propia de marca. Se producen una variedad de combinaciones de productos en base a especies nativas del norte de Chile como la *Rica-Rica*, el Arrope de Chañar, Miel Atacameña y condimentos para preparaciones, que lo hace un producto “único”. Con etiquetado informativo y atractivo, que transmite la idea de alto estándar de producción y calidad orgánica certificada. Es un producto ético, amigable con el medioambiente.

Los productos poseen ingredientes con beneficios medicinales, como el caso de la rica-rica, el arrope de chañar y la miel. Ver Fichas descriptivas de los productos de la empresa en Anexo 1. Los productos permiten satisfacer las necesidades de chefs y aficionados a la alta cocina que exploran el mercado en la búsqueda de nuevos productos para recetas innovadoras. Por otro lado el consumidor de productos *CKOI Chilean Gourmet* está apoyando al desarrollo de comunidades atacameñas de San Pedro de Atacama.

En la tabla 1 se muestra los productos de la empresa por categoría de productos.

En el Anexo 1 se muestran las fichas técnicas para todos los productos y el precio de venta en mercado nacional.

Categoría	Productos Gourmet	PRECIO SIN IVA
Regalos	Pack 2 mieles chicas 50 cc	4,723
	Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 hierbas B y 1 A) Rica Rica	6,391
	Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 hierbas B y 1 A) Rosa	6,141
	Pack Arrope (1 botella grande, 1 botella chica B y 1 aceite chico)	12,787
	Caja Hierbas y Arrope (1 hierba A, 1 hierba b y Arrope chico)	7,499
	Caja de Infusiones	1,664
	Pack Aceite de oliva (1 botella grande aceite, 1 botella arrope chico y 1 hierba B	10,073
Condimentos	Botella Hierbas A 65 ml Rica Rica	1,678
	Botella Hierbas A 65 ml Rosa	1,427
	Botella Hierbas B 65 ml Merken	1,377
	Botella Hierbas B 65 ml Romero	1,806
Unico	Botella Arrope 55 ml	2,485
	Botella Arrope 250 ml	7,086
Miel	Frasco Miel 50 cc	1,789
	Frasco Miel 230 cc	4,534
	Frasco Miel 360 cc	6,535
Aceite Oliva	Botella Aceite 55 ml	1,719
	Botella Aceite 250 ml	3,607

Tabla 1: Productos de la empresa por categoría



Figura 2: Fichas de Marketing de Productos de la Empresa

2.4 Estado de Desarrollo Actual

Actualmente los productos están en una etapa avanzada, ya se han realizado prototipos de productos, e iniciado la estrategia de desarrollo de marca.

2.5 Protección de Idea o Concepto

El concepto de comercializar productos *gourmet* con alto valor agregado, que tienen un componente étnico, queda debidamente protegida porque son únicos en el mercado, considerando porque son en base a ingredientes y recetas atacameñas. Y tienen un alto valor ético de responsabilidad social. Si bien es relativamente fácil imitar el concepto, se posee la ventaja de contar con los contactos de productores y apalancadores como Fundación Minera Escondida que ha generado una cooperativa en San Pedro de Atacama.

2.6 Misión Visión y Objetivos

Misión

Fabricar y comercializar productos de la línea gourmet con valor agregado para los consumidores. Cumpliendo altos estándares de calidad y que tiene como característica diferenciadora la innovación continua con productos de carácter exótico y étnico.

Visión

Ser reconocida en Chile y Estados Unidos como una marca con productos *gourmet* de alta calidad e innovadores, con alta participación de mercado que es sustentable y comprometida

con el desarrollo de las comunidades originarias y al mismo tiempo generar rentabilidades para los dueños.

Objetivos

- Cumplir con los estándares de calidad internacionales ISO, FDA y *BCorp*.
- Cumplir con rentabilidad de un 15%
- Utilizar productos 100% orgánicos sin aditivos.

Ver tabla ANEXO 2 detalle de objetivos con metas y responsables

Valores

- Respeto
- Innovación
- Responsabilidad
- Calidad

III. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

3.1 Definición de la Industria

La industria a la que pertenece la empresa es la industria Agro-Alimentaria Gastronómica de alimentos procesados, los cuales incluyen cuatro grandes categorías deshidratados, conservas, congelados y jugos de fruta (aceite)⁴. Dentro de la categoría conservas se encuentra la de industria *delicatessen* o *gourmet*, caracterizada por estar atomizada con pequeños productores que tienen bajos volúmenes de venta, la mayoría se enfoca en exportar sus productos que tienen mayor demanda en los mercados desarrollados de Estados Unidos y Europa⁵, mercados maduros con consumidores con cultura culinaria y de mayores ingresos. Las exportaciones de productos gourmet son del orden de los 35 MUS\$ al año³.

El sector chileno de productos Gourmet no se requiere de un gran número de intermediarios, se utiliza generalmente un canal de distribución indirecto “corto”, los canales de distribución identificados en la industria Gourmet chilena son: supermercados, tiendas Gourmet, hoteles, restaurantes y catering.

La industria agroalimentaria Chilena es un sector clave dentro del plan de desarrollo de “Chile Potencia Alimentaria” debido a que esta industria tiene un alto potencial y es un importante exportador de productos envasados gourmet principalmente a Estados Unidos y Europa³.

3.2 Identificación de Macrosegmentos (Tamaños y Tendencias)

Chile poco a poco ha comenzado a producir jóvenes chefs de calidad, esto es aprovechado por las empresas que desean dar a conocer nuevos productos. Los productos Gourmet, como se ha descrito anteriormente, están destinados a un público exquisito, que valora la prescripción de profesionales del mundo de la gastronomía que en definitiva son creadores de opinión y dictan las nuevas tendencias.

Una forma de expandir el consumo de productos Gourmet en Chile, está dada por los restaurantes, que con nuevas iniciativas están incorporando nuevos productos a sus menús, lo que fomenta en el mercado la importancia de incluir productos de calidad en las dietas para

⁴ Diagnostico Cadena Agro Gastronómica, Fundación Innovación Agraria. Bibliografía (11)

⁵ Estudio Mercado Industria Gourmet en Chile, ProChile. Bibliografía (1)

mantener un buen estado de salud. Otro macrosegmento son empresas que adquieren productos gourmet como regalos corporativos.

3.3 Análisis del Entorno (Político, Social, Económico, Tecnológico)

En términos de las políticas gubernamentales, en Chile estas van de la mano con las tendencias que favorezcan el crecimiento del país y a fortalecer el emprendimiento mediante entidades gubernamentales como Corfo y ProChile. Asimismo el TLC con Estados Unidos favorece al producto chileno en la categoría de denominación de origen llegar con arancel preferencial⁶, esto permite una ventaja a nuestros productos por reducción de la carga impositiva al comercio internacional.

Por otro lado, nuestro país presenta una gran estabilidad económica y política durante los últimos años, y se proyecta estable en el futuro, lo que junto al bajo riesgo país de Chile, genera una mayor confianza sobre los productos chilenos en los mercados internacionales. Respecto de los requisitos legales, Chile cuenta un sector agroalimentario desarrollado y existe experiencia y la institucionalidad para cumplir con todas las normativas y exigencias de exportaciones vigentes.

este tema está llegando a Chile a través de canales de televisión como Travel&Living o el Gourmet Channel, Casa-Club Tv donde hay chefs que te están mostrando cosas que son posibles de hacer y la gente se está atreviendo un poquito más, como Anthony Bourdain existe un lote de chefs. Sin embargo hay cada vez más chefs jóvenes que se atreven a probar nuevos productos gourmet”⁷.

Cabe destacar que existe una relación de las empresas internacionales que operan cerca de las comunidades que proveerán a nuestra empresa, estas compañías realizan constante apoyo a las comunidades para que desarrollen su actividad económica y sean sustentables.

3.4 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Porter)

La figura 3 muestra las cinco fuerzas competitivas del sector.

⁶ FDA, Revisar Bibliografía (5)

⁷ Estudio Mercado Gourmet en Chile, Prochile



Figura 3: Análisis de Cinco fuerzas de Porter

3.4.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores:

La amenaza de entrada de nuevos competidores es media, y viene por el lado de competidores grandes que producen altos volúmenes de productos semi industriales con economías de escala que están incursionando con productos de categoría gourmet, ofreciendo productos de menor calidad en cuanto a elaboración y a menor precio. La categoría gourmet de la industria en Chile está compuesta principalmente por pequeños y medianos productores agrícolas, y emprendedores que comercializan productos semi-elaborados en microempresas, en los rubros gourmet existentes en Chile: Snacks, bebestibles, carnes, confites, mermeladas, apícola, quesos, condimentos, aceite de oliva, pescados y mariscos. La competitividad del sector en Chile es baja por diversidad de productos y rubros existentes, y la característica de incipiente de nicho de la industria gourmet de Chile. Sin embargo la industria gourmet posee importantes barreras de entrada en general, asociadas a factores competitivos: tecnología, relación con proveedores, diversificación de producto, producto único difícil de imitar, con denominación de origen ⁽³⁾. Ver Anexo 11, Análisis de Competidores.

3.4.2 Poder de negociación de proveedores

Existe probabilidad de que los proveedores puedan tener un alto poder de negociación, dado que es un mercado concentrado al ser pocos proveedores, principalmente de rica-rica y chañar, esto puede ver mermada la producción, y al tener como valor agregado este tipo de producto que sólo se da en la región no nos permite tener materia prima sustitutos. Esto sin duda nos lleva a mantener una excelente relación con ellos generando constantes

acercamientos y manteniendo una buena relación con ellos. De igual forma dado que estos productores se encuentran agrupados puedan formalizar su propia comercializadora.

Para mitigar estos riesgos se debe mantener un precio justo en la compra de sus productos y que los haga sentir que no son menospreciados por lo que hacen ni que existe un aprovechamiento de su tradición, así como también desarrollar una diversificación de productos utilizando insumos de otras zonas del país así como el merkén entre otros.

3.4.3 Poder de negociación de compradores

Existe un alto poder de negociación de los compradores, dado que se apunta a comercializar los productos en locales ya consolidados y de alto prestigio internacional, sin embargo es de suma importancia para estas empresas estar innovando frecuentemente con las variedades que se ofrecen, y al entregar productos exclusivos que sólo se producen con ingredientes de la región de Atacama, sería un aporte a la gama de productos a ofrecer.

3.4.4 Amenaza de productos sustitutos:

Si bien el mercado ofrece una variedad de productos gourmet los productos ofrecidos por la empresa, presentan atributos que son difíciles de igualar dada su denominación de origen, es decir la materia prima sólo se puede conseguir en la región de Atacama, y al existir un mercado concentrado de proveedores existen bajas probabilidades que se puedan sustituir por productos atacameños únicos como el arrope de chañar y la *rica-rica*. Sin embargo en general este tipo de productos debe tener una muy buena diferenciación en producto y diseño de packing atractivo y de lujo, porque otros productos similares de la categoría mieles o aceite de oliva ya están posicionados en los mercados internacionales. Además existe una baja barrera de entrada para estos productos.

Adicionalmente estos productos tienen el atributo de tener propiedades medicinales, así como el chañar tiene propiedades medicinales para resfriado y tos, la *rica - rica* es conocida en la región como una hierba juratoria para malestares estomacales y problemas renales.

3.4.5 Rivalidad entre competidores:

En Chile existen más de 200⁸ microempresas de productos procesados principalmente pertenecientes a pequeña agricultura campesina, estos productores al no poder competir con los volúmenes de las grandes empresas, han encontrado en los productos *gourmet*, que es sin duda un nicho más exigente, una oportunidad de competencia.

Estas microempresas elaboran una gran cantidad de productos entre los cuales mayormente se encuentra la producción de: mermeladas, mieles, aceite de oliva, frutos secos, deshidratados, entre otros. Estas empresas productoras se concentran en un 19% en la región del Bío-Bío, la sigue la región Metropolitana con un 17%, luego se encuentra la región de Los Ríos con un 11% y sólo el 1% de las empresas se encuentra en la Región de Antofagasta, ver Anexo 11.

Si bien existe una gran cantidad de empresas *gourmet*, para el caso de la empresa no existe una competencia tan directa, ya que éstos no sólo son únicos por su especie sino también por el rescate de tradiciones y costumbres que tienen detrás todo el conocimiento y aplicaciones de un pueblo indígena que por años han sido productores.

3.5 Análisis Dinámico

3.3.1 Ciclo de Vida de La Industria, tendencias, Modelo Parts

La industria gourmet está una etapa de crecimiento, con un 40% de crecimiento anual en ventas⁹, en que existe la presencia atomizada de productores que en forma heterogénea exportan productos gourmet de amplia variedad, desde jamones, carne de avestruz hasta miel, productos secos, ajos etc. Existe un amplio mercado internacional que permite la entrada a muchos productores¹⁰.

Las tendencias del mercado son hacia la creación de productos diferentes para los canales de distribución diferentes: supermercados, tienda tradicional, tienda gourmet especializada, mayoristas, la hostelería tradicional, cadenas de restaurantes y alta cocina. En alimentación hay una innovación constante en el producto hacia la hipersofisticación: aguas, aceites, salsas,

⁹ Artículo Expansión Gourmet en Chile. Chile Potencia Alimentaria. Bibliografía (10)

¹⁰ Potencial de producción y exportación del sector agroindustrial hortofrutícola. ODEPA Ministerio Agricultura. Bibliografía (16)

especias, tipos de hojas exóticas nativas. Funcionalidad en las gamas; el envasado del producto en conserva. Los productores tienden a hacer alimentos más fáciles y divertidos de comer para la gente joven o para camuflar su utilización e Introducción de nuevas texturas o aromas.

Existen entidades en que se agrupan exportadores para atacar en forma más efectiva los mercados internacionales, se da la competencia¹¹ establecida en el modelo Parts. La figura 4 muestra el flujo de la industria Delicatessen, por tamaño de productores. En verde se muestra el diagrama de flujo de nuestra empresa, con un producto especializado, y su propia red de distribución.

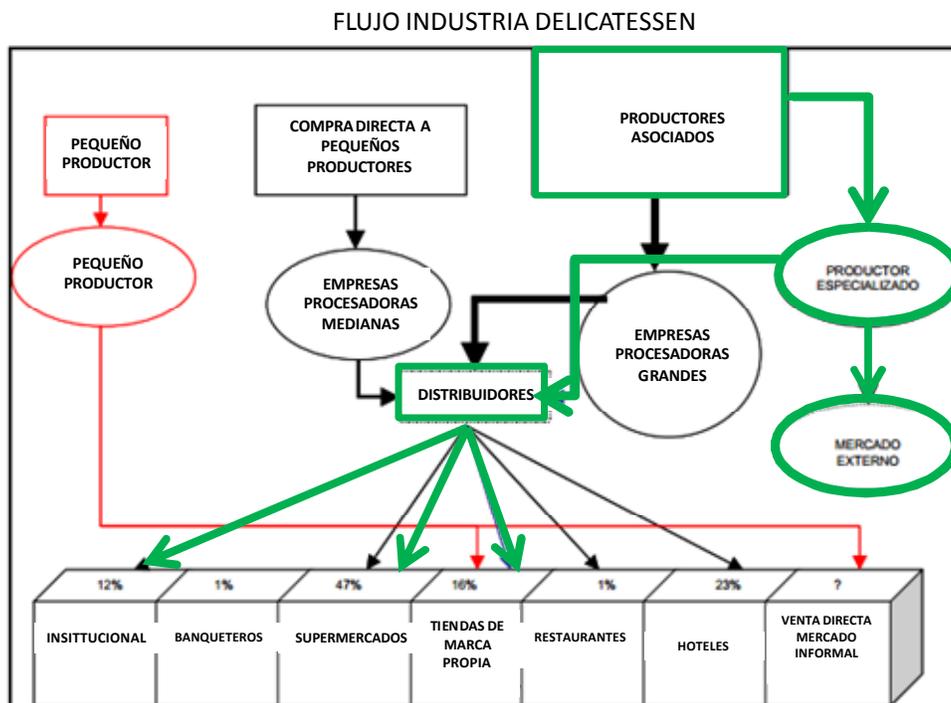


Figura 4: Flujo de la industria Gourmet en Chile, Elaboración propia en base a Estudio Indap¹².

3.6 Análisis de Stakeholders y Otros Públicos para Sustentabilidad

La empresa interactúa una cantidad numerosa y heterogénea de actores, - desde productores agrícolas y de insumos de equipos y maquinarias, hasta prestadores de servicios y organismos gubernamentales, de certificación y aduaneros.

¹¹ Chilealimentos www.chilealimentos.cl

¹² Informe Industria *Delicatessen*, Indap. Bibliografía (11)

Para la sustentabilidad del negocio es sumamente importante que podamos mantener una estrecha relación y compromiso con los productores agrícolas locales, permitiendo y garantizando su desarrollo, esto se logra a través del comercio justo - este sentido se debe mantener un precio justo al adquirir su materia prima y logra negociar una producción constante a lo largo del tiempo – y comprometidos con su capacitación en las nuevas tendencias en procesos y en normativas sanitarias necesarias para la certificación de calidad de los productos¹³.

¹³ Comercio Justo, Bibliografía(7)

VI ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA/MODELO DE NEGOCIOS

6.1 Análisis FODA

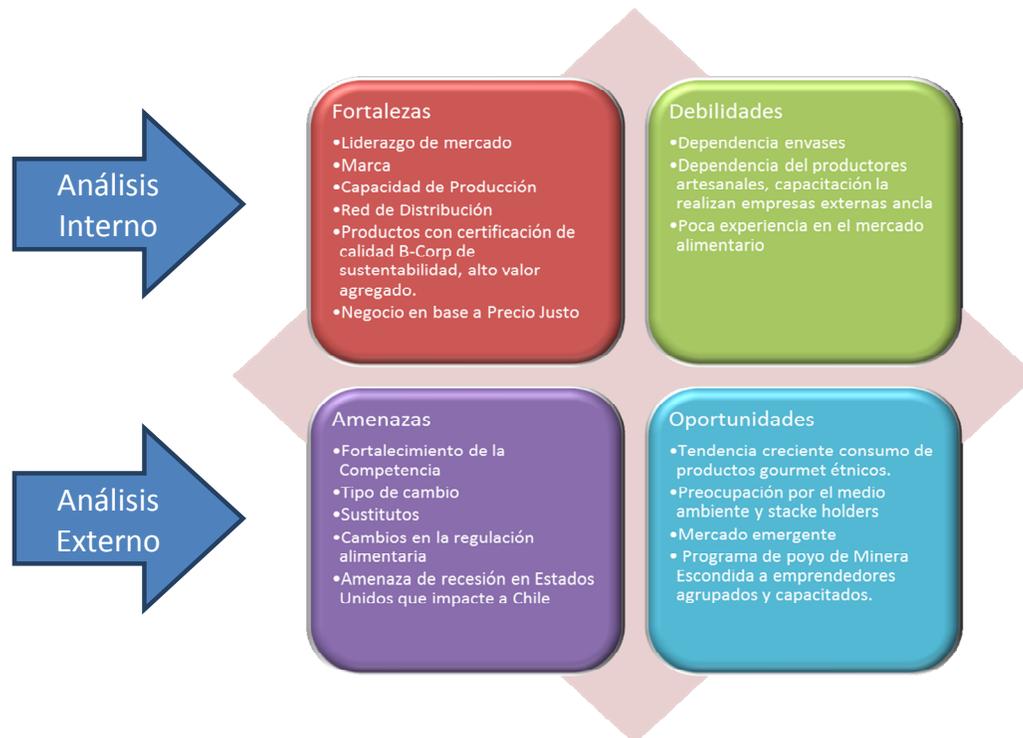


Figura 8: Análisis FODA

El análisis interno de la figura 8 nos indica que existe una dependencia importante en los productores los que tienen una alta capacidad de negociación en el caso de los atacameños. A su vez las fortalezas más importantes son la marca y el enfoque de la empresa en apoyar a los productores en su desarrollo y crecimiento, mediante la certificación B-Corp. El análisis externo nos indica que existen amenazas latentes en la salud de la economía mundial que puedan impactar las exportaciones a Estados Unidos y el tipo de cambio. Pero existe la oportunidad de que los productores tienen la capacidad, experiencia y capacitación y están agrupados con el apoyo de CORFO y Minera Escondida, además de la tendencia creciente de la demanda de productos gourmet con denominación de origen.

6.2 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es por diferenciación de producto, un producto gourmet diferente, de presentación impecable, con exclusividad de origen, que muestre lujo y una fabricación - producción- natural, artesanal. Con atributos distintivos en base a ingredientes nativos de uso milenario como el Chañar y la Rica-Rica, ambos aportan cualidades de salud y bienestar. Con aspectos éticos de respeto al medioambiente.

La empresa proyecta generar barreras de entrada por medio de:

- Relación con los proveedores: Cultivar esta relación de manera que los proveedores agrícolas vean a la empresa como un aliado confiable, que los apoya en emprendimientos en una relación de largo plazo en que existe un beneficio mutuo, y por tanto una real fuente de seguridad futura de trabajo crecimiento.
- Valor de marca: El objetivo es lograr que la marca sea la ventaja competitiva, que proyecte la imagen de calidad y sustentabilidad, y se traspase ese valor al cliente.
- Desarrollar productos para distintos segmentos, un tipo de productos al segmento de chefs, otro a personas jóvenes con poder adquisitivo variando en el etiquetado y otro grupo de productos dirigidos a segmento de regalos, con variación de tamaños y packs de productos de menor volumen con diseño de empaque para dicho objetivo.

6.2.1 Posicionamiento Competitivo

El posicionamiento competitivo se logrará a través de una marca fuerte que se asocia al campo, a las comunidades indígenas, mediante una experiencia que transporta a las raíces distantes de Chile, por medio de las fusiones y recetas ancestrales que lo conforma, lo cual es ampliamente valorado en los mercados desarrollados.



Figura 9: Atributos de la marca para posicionamiento competitivo

6.2.2 Objetivos Financieros: Lograr rentabilidades sobre la inversión superior al 10% anual.

6.2.3 Recursos Estratégicos: Personal ejecutivo con experiencia en desarrollo de productos. Capacidad para búsqueda de nuevos mercados, capacidad de diseño de *packing* distintivo.

6.2.4 Iniciativas Estratégicas:

- Realizar misiones especiales de prospección a Estados Unidos a través de ProChile¹⁴
- Contacto con Clientes potenciales, envío de muestras para degustación.
- Participación en ferias internacionales como la *Fancy Food* de Nueva York
- Diseñar un *packing* distintivo, con envases de vidrio innovadores.
- Realizar alianzas estratégicas con otras empresas exportadoras con productos similares que no son sustitutos directos y que ya están posicionados en los mercados como el caso del vino chileno o el queso. De manera de darse a conocer más efectivamente en Estados Unidos.
- Establecer los contactos con entidades de comercio justo como certificación Corporaciones B o pertenecer a la organización Mundial de Comercio Justo – WFTO¹⁵.

¹⁴ Claves Para un Emprendedor. Bibliografía (20)

¹⁵ <http://www.wfto.com>

6.3 Elementos del Modelo de Utilidades

6.3.1 Modelo de Ingresos, Costos y Margen

Los ingresos se obtienen por la vía de:

- Venta a Tiendas del *retail* o tiendas especializadas a las que se distribuye a lo largo de Chile y en Estados Unidos
- Ventas por Internet por medio de catálogos on line
- Ventas a Clientes finales directamente como el caso de regalos corporativos a Minera Escondida u otras corporaciones.

El precio de venta de los productos CKOI se calcula en base al costo unitario, costos de transporte de un 10%, un *Mark up* de un 120%, comisiones por venta de un 6% y un costo de marketing de un 10% más los márgenes.

PRODUCTOS	COSTO UNITARIO	TRANSPORTE	COSTO CKOI	MARK UP CKOI	PRECIO CKOI	COMISION VENTA	MARKETING	PRECIO CKOI	PRECIO PUNTO VENTA
		10%		120%		5%	10%	S/IVA	30%
Pack 2 mieles chicas 50 cc	1,697	170	1,867	2,240	4,107	205	411	4,723	6,140
Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 hierbas B y 1 A) Rica Rica	2,297	230	2,526	3,031	5,558	278	556	6,391	8,309
Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 hierbas B y 1 A) Rosa	2,207	221	2,427	2,913	5,340	267	534	6,141	7,983
Pack Arrope (1 botella grande, 1 botella chica B y 1 aceite chico)	4,595	459	5,054	6,065	11,119	556	1,112	12,787	16,623
Caja Hierbas y Arrope (1 hierba A, 1 hierba b y Arrope chico)	2,695	269	2,964	3,557	6,521	326	652	7,499	9,749
Caja de Infusiones	598	60	658	789	1,447	72	145	1,664	2,164
Pack Aceite de oliva (1 botella grande aceite, 1 botella arrope chico)	3,620	362	3,982	4,778	8,759	438	876	10,073	13,095
Botella Hierbas A 65 ml Rica Rica	603	60	663	796	1,459	73	146	1,678	2,181
Botella Hierbas A 65 ml Rosa	513	51	564	677	1,241	62	124	1,427	1,855
Botella Hierbas B 65 ml Merken	495	49	544	653	1,198	60	120	1,377	1,790
Botella Hierbas B 65 ml Romero	649	65	714	856	1,570	79	157	1,806	2,347
Botella Arrope 55 ml	893	89	982	1,179	2,161	108	216	2,485	3,230
Botella Arrope 250 ml	2,546	255	2,801	3,361	6,161	308	616	7,086	9,211
Frasco Miel 50 cc	643	64	707	849	1,556	78	156	1,789	2,326
Frasco Miel 230 cc	1,629	163	1,792	2,150	3,942	197	394	4,534	5,894
Frasco Miel 360 cc	2,348	235	2,583	3,099	5,682	284	568	6,535	8,495
Botella Aceite 55 ml	618	62	680	816	1,495	75	150	1,719	2,235
Botella Aceite 250 ml	1,296	130	1,426	1,711	3,136	157	314	3,607	4,689

Tabla 3: Estimación del precio de los productos *CKOI Chilean Gourmet*

Respecto a la competencia los productos de la marca CKOI Chilean Gourmet están dentro de los más altos de la industria, sólo superados por Origen Chilean Gourmet, quienes venden su

producto principal de exportación el aceite de oliva con merken de 250 ml, en precios de \$4.900 en Aeropuerto Santiago.

Modelo de Costos: La estructura de costos unitarios asociados principalmente a la compra de insumos a productores, más la materia prima a fábricas de envases como Cristalerías Toro, tapas y empaques se estimó de acuerdo a un análisis unitario por unidad de producto, ver Anexo 9, estos son calculados en base a los costos unitarios del productor, ver Anexo 10.

Se considera una variación de los costos unitarios de insumos (precio de compra a productores) se reducirán con la mayor escala de producción, por negociación directa cuando la cantidad aumente en un 30% el precio se reducirá en un 15% de acuerdo a figura 10.

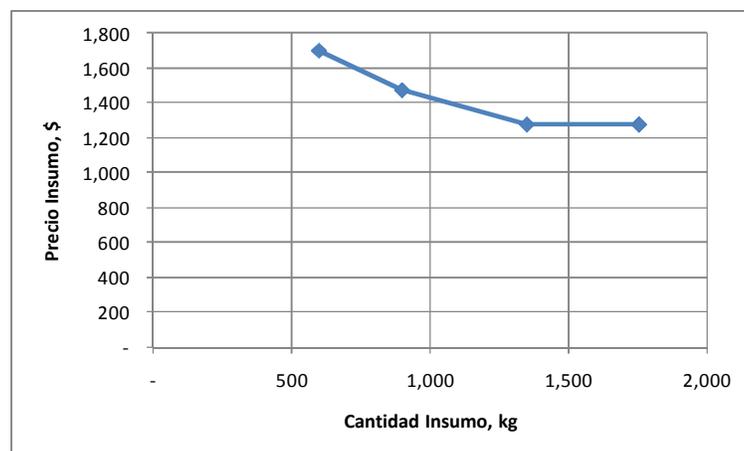


Figura 10: Variación de Precio de Insumos por cantidad

Modelo de Margen: El modelo de margen considera un margen superior a un 40%.

6.3.2 Rotación de Recursos: El modelo considera disponer de un Rondo Rotatorio de Comercialización, la generación de un Precio de venta en conjunto, el Pago fijo a 30 días y el adelanto del 50% en pedidos especiales.

6.4 Estrategia de Entrada y Crecimiento

6.4.1 Estrategia Entrada

Estrategia de entrada es dar a conocer los productos a clientes de tiendas gourmet y retail, mediante degustaciones y promociones. Con un plan de marketing de guerrilla.

Iniciar las operaciones con marca propia CKOI en la ciudad de Calama. Las operaciones incluyen una planta de producción de arrope de chañar y líneas de envasado de aceite de oliva con rica-rica, arrope de chañar y miel atacameña, y envasado de infusiones. Obtención de certificaciones sanitarias y de calidad.

Posteriormente su distribución a los puntos de venta en San Pedro, Antofagasta y Stgo.

Se considera iniciar una producción orientada mayoritariamente al mercado local.

6.4.2 Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento que se planea para la empresa es de integración horizontal, posicionando la marca en el mercado nacional en un periodo de 1 a 2 años, y con miras al mercado internacional, donde existe una demanda más consolidada de los productos gourmet. La estrategia es ingresar en el mediano plazo (2 años) al mercado estadounidense específicamente en los estados de Florida y Nueva York, realizando degustaciones y posicionando fuertemente el producto mediante sus atributos diferenciadores de calidad, denominación de origen, y el componente ético de comercio justo. En una primera etapa llegar al mercado global con una estructura horizontal que se adapte a los cambios y a la cultura.

A largo plazo mantener ese mercado y ampliarse a los diferentes estados para abarcar una mayor zona geográfica.

Buscar apoyo a través de los instrumentos públicos que permiten realizar visitas al extranjero y asistir a ferias a través de ProChile¹⁶. Abrir canales de Comercialización a EEUU para la exportación de productos, cumpliendo con los requisitos de la FDA¹⁷ y las exigencias aduaneras.¹⁸

El objetivo inicial de la empresa es consolidar una base de proveedores y clientes en Chile. En una segunda etapa abrirse a otros clientes en Estados Unidos.

¹⁶ Manual de como exportar. Bibliografía (13)

¹⁷ <http://www.cfsan.fda.gov>

¹⁸ establecidas en el servicio nacional de aduanas del gobierno de Chile. Bibliografía (8)

VIII PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

8.1 Tecnología y Procesos

8.1.1 Tecnología: Para la implementación estratégica de la empresa, en operaciones se contará con equipos de alta tecnología, envasadoras y etiquetadoras importadas de Italia. Que permita que las líneas de envasado se lleve a cabo en forma eficiente, cumpliendo los estándares de calidad e higiene.

8.1.2 Procesos: La fabricación de los productos consiste en procesos de:

- **Compra de Insumos:** Los insumos se compran a proveedores a granel, ver Anexo 6. En el caso de la miel atacameña y arrope de chañar, estos productos semielaborados son producidos por la asociación de productores agrícolas, y cuentan con resolución sanitaria del SNS, y se producen sin aditivos y de acuerdo a una fórmula establecida en un contrato. En Anexo 6 se muestran las características de los insumos adquiridos a granel a productores agrícolas.
- **Selección:** Se realiza una selección de los insumos a granel para realizar las fusiones que serán envasadas, especialmente para las infusiones de rica-rica y especias.
- **Envasado:** Los productos son envasados en envases de vidrio, de acuerdo a las especificaciones de peso y volumen de cada envase y producto estándar establecidos en los procedimientos de envasado de operación de las máquinas envasadoras, cumpliendo con la normativa sanitaria¹⁹ y normas de calidad²⁰.
- **Etiquetado y Empaque:** se realiza de acuerdo a cada envase de producto.
- **Control de calidad para certificación:** este se realiza mediante el análisis de muestras en laboratorio realizada por Bureau Veritas mediante un contrato.

¹⁹ Decreto Supremo Nº 594, Aprueba Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo. Bibliografía (24)

²⁰ (26) Manual de Gestión de Calidad Bureau Veritas. Bibliografía (25)



Figura 13: Flujo general de procesos

CANTIDADES PRODUCIDAS						
Categoría	Productos Gourmet	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017
Regalos	Pack 2 mieles chicas 50 cc	600	900	1,350	1,755	1,755
	Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 hierbas B y 1 A) Rica Rica	800	1,200	1,800	2,340	2,340
	Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 hierbas B y 1 A) Rosa	800	1,200	1,800	2,340	2,340
	Pack Arrope (1 botella grande, 1 botella chica B y 1 aceite chico)	1,000	1,500	2,250	2,925	2,925
	Caja Hierbas y Arrope (1 hierba A, 1 hierba b y Arrope chico)	400	600	900	1,170	1,170
	Caja de infusiones	2,000	3,000	4,500	5,850	5,850
Condimentos	Pack Aceite de oliva (1 botella grande aceite, 1 botella arrope chico y	1,000	1,500	2,250	2,925	2,925
	Botella Hierbas A 65 ml Rica Rica	800	1,200	1,800	2,340	2,340
	Botella Hierbas A 65 ml Rosa	800	1,200	1,800	2,340	2,340
	Botella Hierbas B 65 ml Merken	800	1,200	1,800	2,340	2,340
Unico	Botella Hierbas B 65 ml Romero	800	1,200	1,800	2,340	2,340
	Botella Arrope 55 ml	1,000	1,500	2,250	2,925	2,925
Miel	Botella Arrope 250 ml	1,600	2,400	3,600	4,680	4,680
	Frasco Miel 50 cc	800	1,200	1,800	2,340	2,340
	Frasco Miel 230 cc	1,600	2,400	3,600	4,680	4,680
Aceite Oliva	Frasco Miel 360 cc	1,600	2,400	3,600	4,680	4,680
	Botella Aceite 55 ml	2,000	3,000	4,500	5,850	5,850
	Botella Aceite 250 ml	2,000	3,000	4,500	5,850	5,850

Tabla 4: Proyecciones de Venta, Cantidades de producto anual.

8.2 Recursos Clave

El recurso clave son la calidad de los insumos, asegurar el abastecimiento de los productos atacameños en calidad y cantidad requerida, para ello es importante mantener una buena plataforma de control de calidad, buena comunicación con la cooperativa y con Fundación Minera Escondida, que actúa como empresa ancla que capacita y ayuda a la cooperativa a cumplir los compromisos. Es importante alinear los objetivos comunes de la red. Otro recurso importante es mantener una activa dinámica de comercialización, para ello es importante la fuerza de ventas, su motivación en la promoción de los productos. Por otro lado la capacidad

de mantener una buena base informática de clientes, rankeados según su nivel de importancia en cuanto a nivel de compra, tamaño, capacidad de pago, etc. Y por último una excelente plataforma de catálogo en línea en internet.

8.3 Ubicación Geográfica

La ubicación geográfica será en la Región Metropolitana, en la comuna de Santiago, desde donde se realizará el envasado y distribución al resto del país y al extranjero.

8.3.1 Oficinas y Bodegas

Se pretende arrendar una casa residencial y acondicionarla con los elementos necesarios para la operación de la empresa, destinando una bodega para almacenaje de insumos y productos terminados, una sección de envasado, otra de empaque y oficinas administrativas. Ver Anexo 7 planta de distribución espacial de instalaciones. Las que deben cumplir con todas las condiciones sanitarias exigidas por el ministerio de salud²¹²².

8.4 Ciclo Operaciones

8.4.1 Compra Insumos para Envasado

El ciclo de operaciones contempla la compra de los insumos mediante contratos de compra a los productores locales organizados, y puestos en Santiago. Se mantiene un *stock* de insumos en bodega para cumplir con la línea de producción y las solicitudes de compra se realizan en forma periódica en la medida que se agote el inventario.

La adquisición de insumos de insumos para envasado como frascos y botellas, con las respectivas tapas se realiza en Santiago donde existe una amplia gama de proveedores. Su reposición es por inventario mínimo en bodega.

8.4.2 Compra Insumos para *Packing*

Insumos como etiquetas de diferente diseño para cada envase se comprarán en imprentas especializadas en Santiago. Así como las cajas para Pack de productos e infusiones serán adquiridas de acuerdo a pedido según diseño establecido.

8.4.3 Costos Diseño de *Packing*

²¹ DS594. Bibliografía (25)

²² Reglamento Sanitario de Los Alimentos. Bibliografía(24)

Para el diseño de etiquetas y *packing* de productos se encargará a una empresa especialista, para lo cual se contratará un asesor *part time* para el diseño de productos y etiquetas.

8.4.4 Control de Calidad

El control de calidad del producto se realizará mediante análisis químico de los productos de acuerdo a la norma ISO 9000²³ con la empresa de certificación Bureau Veritas. Se contará con un profesional asesor externo calificado que será responsable de llevar el control de calidad del producto de manera de obtener las certificaciones nacionales e internacionales requeridas para posicionar los productos como un producto orgánico con denominación de origen y de alta calidad.

8.4.6 Distribución

La distribución a los puntos de venta se realizará mediante transporte terrestre en camioneta de la empresa en puntos de venta de Santiago, por vía aérea a regiones y al exterior vía puerto de embarque.

8.5 Certificación

8.5.1 Certificación Comercio Justo²⁴

Las etiquetas que incluyen el símbolo de certificación de comercio justo en EE.UU. garantizan a los consumidores que se ha utilizado un adecuado criterio económico, social y medioambiental en la producción y comercio de un producto agrícola. Ver anexo 8 Regulaciones RSA y FDA

²³ Manual de Gestión de Calidad Bureau Veritas. Bibliografía(26)

²⁴ <http://www.wfto.com>

8.6 **Agenda Estratégica**

	2013												2014											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ETAPA 1: FORMACIÓN DE LA EMPRESA																								
Formación Sociedad de Responsabilidad Limitada	■																							
Inicio actividades SII	■																							
Oferta Publica Inversionista		■	■																					
Arriendo local				■																				
Compra y montaje de maquinas de envasado de aceite y miel.				■	■																			
Compra y montaje de máquina de etiquetado.				■	■																			
Acondicionamiento local para manipulación de Alimentos				■	■																			
Obtención Resolución sanitaria SNS					■	■																		
Obtención de Patente Municipal					■	■																		
Compra camioneta					■	■																		
Compra computadores					■	■																		
Compra muebles oficina.					■	■																		
ETAPA 2: CONTRATACIÓN PERSONAL																								
Contratación de gerente general, jefes de venta y de operaciones					■	■	■																	
Contratación contador a honorarios.							■																	
ETAPA 3: COMPRA INSUMOS																								
Contacto con proveedores asociados	■	■	■	■	■																			
Adquisición stock inicial de productos miel, arropo chañar, rica-rica y aceite oliva.						■	■																	
Contrato asesores de calidad y diseño de productos a honorarios.						■	■																	
Diseño de etiquetas y packing, empresa especialista.						■	■																	
Adquisición stock inicial de envases, etiquetas, empaques.						■	■																	
ETAPA 4: PLAN DE MARKETING																								
Fabricación de partidas de prueba, muestras para promoción							■	■																
Contactos con potenciales clientes del retail y tiendas gourmet y conocidos chefs.							■	■	■															
Campaña de publicidad, dirigida a clientes objetivo							■	■	■															
ETAPA 5 PUESTA EN MARCHA																								
Contratos de venta con clientes							■	■	■															
Puesta en marcha etapa Fabricación y Venta										■														
Control de Calidad, certificación										■	■													
Inicio Producción a Plena capacidad											■													
ETAPA 6: INTERNACIONALIZACIÓN																								
Tramitación permisos sanitarios exigidos en EEUU en aduana gobierno chile																		■	■	■	■			
Participación en Feria Fancy Food de Nueva York 2014. Y otras ferias internacionales															■	■	■	■	■	■	■			
Contactos con potenciales clientes de EEUU.																					■	■	■	
Certificación B2B																					■	■	■	
Inicio Venta Internacional																						■	■	

Tabla 5: Carta Gantt de Implementación

IX ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

9.1 Arquitectura Organizacional

9.1.1 Estructura Organizacional

La estructura de la empresa es en un inicio centralizada, con una casa matriz pequeña que concentra la gerencia general y las áreas de apoyo producción y ventas. En el mediano plazo en la medida que se transforme en una empresa global abierta a los mercados internacionales se irá descentralizando para mejorar las coordinaciones y toma de decisiones en los lugares estratégicos, como Miami Florida en EEUU, a partir del cual deba coordinar actividades de distribución y ventas a los estados y clientes objetivos.

El organigrama funcional de la comercializadora es el siguiente, este es un organigrama más bien horizontal. En el podemos destacar áreas funcionales como producción y ventas estas son recursos críticos para la empresa ya que con un buen etiquetado y envasado logramos el marketing suficiente para lograr las ventas estimadas.

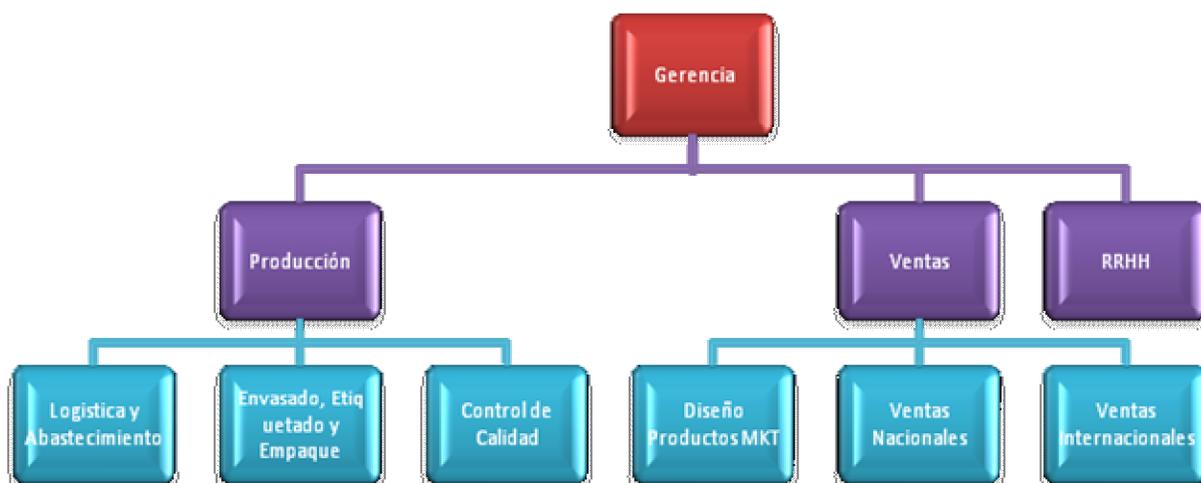


Figura 14: Organigrama de la Empresa

La empresa está conformada de un gerente general que rinde cuentas a una junta directiva, cuenta con dos departamentos, el de producción a cargo de un jefe de operaciones, que cuenta con operadores de las líneas de envasado, etiquetado y empaque. Y un departamento

de ventas, a cargo de un jefe de ventas, que tiene a su cargo a un vendedor. Por la estructura el desarrollo de escalar es bajo no así en la especialización de las actividades a desarrollar.

9.1.1.1 Organización Gerencia General

El gerente general será contratado por la junta directiva y tendrá bajo su responsabilidad:

- a) Administración y Finanzas, actividad relacionada a llevar el control de activos financieros de la empresa, y de la misma forma la administración interna del negocio.
- b) RRHH: contratación de personal, incentivos, políticas de beneficios y comisiones.
- c) Desarrollo de nuevos Negocios, actividad relacionada con mantener la sustentabilidad del negocio buscando nuevos nichos de mercado donde los productos puedan satisfacer necesidades.
- d) Desarrollo de proveedores, actividad relacionada con la mantención de las relaciones con los productores locales encargados de entregar la materia prima para los productos a comercializar, está actividad es de suma importancia dado que la empresa debe mantener su estándar de calidad y su identidad con utilización de materia prima con denominación de origen.

El perfil de gerente debe ser netamente comercial con habilidades comunicacionales, de liderazgo y trabajo en equipo, además para mantener la relación con los productores debe tener habilidades sociales y de negociación, teniendo una orientación a lograr resultados y ayudar al cumplimiento de los indicadores de cada área promoviendo una constante capacitación en su equipo.

Para el desarrollo de personas el fin está pensado en la especialización en el cargo, mantener un plan de capacitación de acuerdo a la vanguardia tecnológica de las máquinas de etiquetado y envasado, y de igual manera para los vendedores.

9.1.1.2 Organización Área Producción

El área de producción se divide en dos líneas productivas una de envasado y otra de etiquetado y empaque.

Esta área estará compuesta a cargo de un jefe de operaciones quien tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Logística y Abastecimiento: Control de inventarios, administración de contratos de abastecimiento y compra.
- b) Envasado, etiquetado y empaque, compuesta por un operador de envasado y otro de etiquetado. La línea productiva utilizará la integración con una persona con capacidades diferentes gestionando la integración laboral con Fundación Tacal²⁵ empresa social dedicada a la capacitación de personas con necesidades especiales para la integración laboral.

9.1.1.3 Organización Área Ventas

El área de ventas estará liderada por el jefe de ventas, quien debe tener un perfil comercial, quien debe ser responsable de:

- a) Mantener la relación directa con los clientes y/o locales donde se distribuirán los productos, de igual forma el encargado de ventas debe ser un persona proactiva capaz de llevar al gerente nuevas alternativas de negocios aportando a la mejora continua del producto.
- b) Implementar la estrategia de marketing y posicionamiento de marca tanto en el mercado local como en los mercados internacionales.
- c) Diseño de Productos y estrategias de marketing.

9.1.2 Sistema Información, Incentivos y Recompensa

9.1.2.1 Sistemas de Información

La administración de la información es clave para el desarrollo de la empresa y el logro de su misión. Los miembros que toman las decisiones estratégicas en la organización deben contar con un sistema que permita filtrar la información importante del ruido de información errónea o excesiva, tanto en el área de operaciones, para control de inventarios, estado de insumos, estado de las existencias en tienda, y en puerto, etc. Como en el área de Ventas, debe existir la información oportuna para el desarrollo de la agenda estratégica, en cuanto a participación en ferias nacionales e internacionales, actividades de promoción, y sobre todo en tomar el pulso

²⁵ Fundación Tacal. Bibliografía (6)

al mercado y tendencias de los consumidores, y anticiparse a los cambios del mercado objetivo, para el reenfoque del diseño de producto y campañas de promoción.

El sistema de información y control se hará a través de un programa CRM (*Customer relationship Management*), el cual mantendrá en línea todo la relación con los clientes.

9.1.2.1 Sistemas de Incentivos

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

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

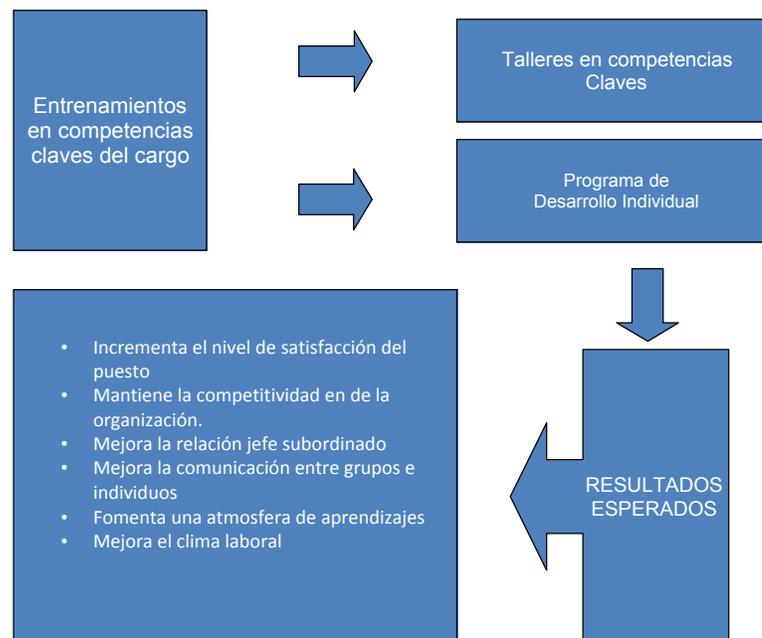


Figura 15: Gestión de Talentos y Competencias Clave

9.1.2.1 Sistemas de Monitoreo y Control

Se implementará un sistema de monitoreo y control de gestión en base a un *Balance Scorecard* que establezca indicadores de gestión para el cumplimiento de los objetivos en operaciones, ventas, nuevos negocios, y objetivos financieros, con un conjunto de KPI individuales y globales.

El control de gestión estará a cargo de e igual forma se utilizará un mecanismo de control con software *work flow* de producción. Ver Anexo 5.

9.2 Cultura Organizacional y Poder de Cambio

En términos de cultura organizacional, la empresa incorporará estilos de liderazgo que fomenten el trabajo en equipo, que propicie un buen clima laboral y la colaboración entre las distintas áreas para lograr los objetivos de la organización. Para con ello hacer sinergia para que las soluciones a los problemas sean dadas desde un contexto de equipo.

La organización de la empresa debe propiciar un estilo de gestión de una empresa global que actúa en el escenario internacional. Los ejecutivos deben contar con un conjunto de habilidades con capacidad de delegar efectivamente, mediante un estilo de administración

situacional, con una organización horizontal, con alta programación de actividades y tareas, empoderamiento y trabajo de equipo.

La cultura organizacional de la productora y comercializadora *CKOI Chilean Gourmet* será de adaptabilidad al cambio, que permita enfrentarse a distintas culturas de cara a la visión de internacionalizar sus productos.

En términos de Poder de Cambio, la empresa debe tener una amplia capacidad de administrar los grandes flujos de información al cual se tiene acceso y separar el ruido de la señal, tanto en internet o investigaciones de mercado, universidades, seminarios etc. en términos de tendencias económicas de los mercados, cambios en los hábitos de los consumidores, como en la industria alimentaria nacional, que permitan tomar decisiones estratégicas y amoldar la estructura y los objetivos de mediano plazo hacia nuevos productos o nuevos mercados. Para ello se requiere flexibilidad y amplia capacidad de adaptación al cambio y el componente de creatividad para la innovación constante que asegure mantener la ventaja competitiva de diferenciación que requiere la empresa.

En complemento los estilos de liderazgo deben propiciar la formación de redes internas y externas con proveedores y clientes, a través de la construcción de relaciones dentro y fuera de la organización.

9.2.1 Requerimiento Obtención de Personas

En línea con lo anterior, el perfil del gerente general debe ser de un estilo de liderazgo que propicie la cultura organizacional y el desarrollo de personas, contando con talentos con experiencia y motivación al logro de la misión y la visión.

Los mandos medios por su parte deben potenciar a sus equipos y permitir su empoderamiento para el logro de la mejora continua en términos de calidad y eficiencia, propiciando las relaciones y la comunicación. Deben tener experiencia en el desarrollo de productos y penetración en mercados internacionales en el rubro alimentario.

X PLAN DE FINANCIAMIENTO

10.1 Flujos del Proyecto

10.1.1 Proyección de Ingresos

El negocio se plantea en un horizonte de 5 años, con producciones crecientes desde el año 2013. Se proyecta un crecimiento anual de producción de un 50% hasta el año 2016, y los últimos dos años la producción alcanza un máximo.

Los ingresos proyectados se calculan sobre la base del precio unitario atribuido a cada producto.

	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018
Productos Gourmet	Ingresos	Ingresos	Ingresos	Ingresos	Ingresos
Pack 2 mieles chicas 50 cc	2,834,005	4,251,007	6,376,510	8,289,463	8,289,463
Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2	5,113,079	7,669,618	11,504,428	14,955,756	14,955,756
Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2	4,912,703	7,369,054	11,053,582	14,369,656	14,369,656
Pack Arrope (1 botella grande, 1 botella c	12,786,738	19,180,108	28,770,161	37,401,210	37,401,210
Caja Hierbas y Arrope (1 hierba A, 1 hierb	2,999,593	4,499,390	6,749,084	8,773,810	8,773,810
Caja de Infusiones	3,328,468	4,992,702	7,489,053	9,735,769	9,735,769
Pack Aceite de oliva (1 botella grande ace	10,073,313	15,109,970	22,664,955	29,464,442	29,464,442
Botella Hierbas A 65 ml Rica Rica	1,342,199	2,013,298	3,019,947	3,925,931	3,925,931
Botella Hierbas A 65 ml Rosa	1,141,823	1,712,734	2,569,101	3,339,831	3,339,831
Botella Hierbas B 65 ml Merken	1,101,747	1,652,621	2,478,932	3,222,611	3,222,611
Botella Hierbas B 65 ml Romero	1,444,613	2,166,919	3,250,379	4,225,493	4,225,493
Botella Arrope 55 ml	2,484,818	3,727,227	5,590,841	7,268,093	7,268,093
Botella Arrope 250 ml	11,337,078	17,005,617	25,508,426	33,160,954	33,160,954
Frasco Miel 50 cc	1,431,255	2,146,882	3,220,323	4,186,420	4,186,420
Frasco Miel 230 cc	7,253,861	10,880,791	16,321,186	21,217,542	21,217,542
Frasco Miel 360 cc	10,455,424	15,683,136	23,524,703	30,582,114	30,582,114
Botella Aceite 55 ml	3,438,986	5,158,480	7,737,720	10,059,036	10,059,036
Botella Aceite 250 ml	7,213,848	10,820,772	16,231,157	21,100,505	21,100,505
Total	90,693,551	136,040,326	204,060,489	265,278,635	265,278,635

Tabla 6: Proyección de Ingresos

10.1.2 Proyección de Costos

i) Costos Variables

COSTO VARIABLE	35,847,253	47,253,197	62,406,809	65,122,819	65,122,819
Costo compra insumos	32,588,412	42,364,936	55,074,416	55,590,708	55,590,708
Gastos de Transporte	3,258,841	4,888,262	7,332,393	9,532,111	9,532,111

Los costos de compra de insumos se muestran en tabla de Anexo 11. Los cuales se calculan como la cantidad producida de la Tabla 4, multiplicada por el costo unitario de cada producto del anexo 11 (a su vez estos se calculan con los costos de insumos y materia prima para su producción de Anexos 9 y 10).

Los costos de transporte se muestran en la tabla 7.

Costo Transporte

	2014	2015	2016	2017	2018
Flete Aereo	651768.24	977652.36	1466478.54	1906422.102	1906422.102
Flete Terrestre	977,652	1,466,479	2,199,718	2,859,633	2,859,633
Embarque FOB	977,652	1,466,479	2,199,718	2,859,633	2,859,633
combustible camioneta	651,768	977,652	1,466,479	1,906,422	1,906,422
Total	3,258,841	4,888,262	7,332,393	9,532,111	9,532,111

Tabla 7: Proyección de Costos Variables

ii) Costos Fijos

a) Costos Fijos de Operación

Costos Fijos Administración

	2014	2015	2016	2017	2018
Arriendo Oficina	4,560,000	4,560,000	4,560,000	4,560,000	4,560,000
Cuentas básicas	960,000	960,000	960,000	960,000	960,000
Mantenición Vehic	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Total	5,760,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000

Tabla 8: Costos de Administración

b) Gastos Generales y Administración

Remuneraciones al Personal.

Costo Remuneraciones

	2013	2014	2015	2016	2017
Gerente	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000
jefe ventas	7,200,000	7,200,000	7,200,000	7,200,000	7,200,000
jefe operaciones	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
vendedor	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
operador	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
operador	-	-	2,400,000	2,400,000	2,400,000
total anual	36,000,000	36,000,000	38,400,000	38,400,000	38,400,000

Tabla 9: Remuneraciones

c) Costos Marketing y Ventas

Costo Marketing y Ventas

	2014	2015	2016	2017	2018
Comisiones por Venta	3,943,198	5,914,797	8,872,195	11,533,854	11,533,854
Promoción	2,628,799	3,943,198	5,914,797	7,689,236	7,689,236
Publicidad	2,628,799	3,943,198	5,914,797	7,689,236	7,689,236
Difusión	2,628,799	3,943,198	5,914,797	7,689,236	7,689,236
total anual	11,829,594	17,744,390	26,616,586	34,601,561	34,601,561

Tabla 10: Costos Marketing y Ventas

10.2 Proyecciones Financieras

Periodo de Evaluación: 5 años.

- Fecha de referencia (año base): 2012.
- Constitución sociedad y puesta en Marcha: Diciembre de 2012
- Inicio de Operaciones: Enero de 2013.
- Moneda: Peso Chileno \$.
- Política de Financiamiento: 100% de capital propio.
- Política de Dividendos: 100% de las utilidades generadas a partir del tercer año de operación.

- Tasa de Impuesto a la Renta: 17%.

10.2.1 Determinación de la Tasa de Costo de Capital

La tasa de descuento (TRR) de evaluación del proyecto utiliza el modelo de CAPM.

i) Cálculo de β industria:

La determinación de la tasa de descuento se realiza mediante la fórmula del modelo CAPM

$$K_p = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde los valores de R_f , Beta y prima de riesgo están dados por²⁶:

- Tasa libre de riesgo R_f aplicada en Chile es del 5.5%.
- Beta de la industria alimentaria envasadora 0.86%. El cual se castiga con un factor de riesgo para empresas nuevas con alto riesgo de 2.5²⁷.

$Beta_{desapalancada} = 0.939 = 0.86\% / (1 + (1 - 17\%)) * 2.0$. Considerando una relación deuda/capital de 2.0²⁶ y una tasa impuesto a la renta de 17%.

Luego beta proyecto = $0.939 * 2.5 = 2.347\%$

- Y la prima por riesgo del mercado ($R_m - R_f$) igual a 5.25%²⁶.

Calculando se tiene:

$$K_p = 5.5 + 2.347 * 5.25 = 17.82\%$$

Con ello la tasa de descuento que los accionistas exigen al negocio es de 17.82%.

10.2.2 Inversiones

i) Inversiones Pre operacionales

Las inversiones pre operacionales consideran adquisiciones de equipos, con una contingencia de un 10% que incluye costo montaje y traslados.

²⁶ BCI Informe Renta Variable Embotelladora Andina, 2011. Bibliografía (22)

²⁷ Cálculo beta por método de la industria proxy, Apuntes Clases Evaluación Proyectos MBA profesor Christian Willatt: donde $\beta_{proyecto} = \beta_{desapalancada} * FC$, con: FC factor criterio experto, FC=2.5 nuevas empresas de alto riesgo; FC=2 empresas de riesgo medio; FS= 1.5 empresas bajo riesgo.

Y la $Beta_{desapalancada} = Beta_{industria} / (1 + (1 - impuestos)) * (Deuda/Capital)_{industria}$.

Inversión Preoperacional	\$
Camioneta	9,500,000
computadores	2,130,000
muebles oficina	4,200,000
moviliario industrial	3,650,000
Envasadoras	11,650,000
Etiquetadoras	4,350,000
Desarrollo de Sistema	3,500,000
Compra de licencias	3,000,000
contingencias 10%	4,198,000
Total Inversiones	46,178,000

Tabla 11: Inversiones en Activos

ii) Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Activos circulantes	12,552,718	17,571,875	26,357,813	37,666,165	45,318,434	45,318,434
Cuentas por cobrar		11,336,694	17,005,041	25,507,561	33,159,829	33,159,829
IVA inversiones	8,773,820	0	0	0	0	0
Inventario	3,778,898	6,235,182	9,352,772	12,158,604	12,158,604	12,158,604
Pasivos circulantes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cuentas por pagar	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Capital de Trabajo Acum	12,552,718	17,571,875	26,357,813	37,666,165	45,318,434	52,970,702
Inversión en Capital de trabajo	12,552,718	5,019,157	8,785,938	11,308,352	7,652,268	7,652,268

Tabla 12: Inversión en Capital de Trabajo

10.2.3 Balance Año 1

Balance

ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Ctas x Cobrar	11,336,694	Ctas x pagar	1,931,334
Mercadería	6,235,182	Remuneraciones por pagar	3,000,000
Caja	18,617,584	Proveedores	22,815,584
Total Activos Corrientes	36,189,460	Total Pasivos Corrientes	27,746,918
Activos No Corrientes		Pasivos No Corrientes	
Intangibles	6,500,000		
Vehículos	9,500,000		
Máquinas	16,000,000		
Muebles	7,850,000		
Equipos	2,130,000		
Contingencia CAPEX	4,198,000		
Total Activos No Corrientes	46,178,000	Total Pasivos No Corrientes	-
TOTAL ACTIVOS	82,367,460	TOTAL PATRIMONIO NETO	
		Capital	50,105,000
		Utilidad del Ejercicio	4,515,542
		Total Patrimonio Neto	54,620,542
		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	82,367,460

Tabla 13: Estado de Situación Financiera

10.2.4 Estado de Resultados

EERR	
Ingreso por Venta	90,693,551
Costo por Venta	32,588,415
Margen Bruto	58,105,136
Gastos Administración	53,589,594
Gastos de Operación	5,760,000
Gastos Generales y adm.	36,000,000
Marketing y Ventas	11,829,594
	-
Resultado antes de impuesto	4,515,542
Impuesto Renta	-
Utilidad (pérdida) Act. Continuas	4,515,542
Operaciones Discontinuas	-
Utilidad (pérdida) Ejercicio	4,515,542

Tabla 14: Estado de Resultados año 1, Método Directo

10.2.5 Flujo de Caja Libre

ITEM	AÑO 0 2013	AÑO 1 2014	AÑO 2 2015	AÑO 3 2016	AÑO 4 2017	AÑO 5 2018
(+) Ingresos		90,693,551	136,040,326	204,060,489	265,278,635	265,278,635
(-) Costos variables		32,588,415	47,253,197	62,406,809	65,122,819	65,122,819
Margen de Contribución		58,105,135	88,787,128	141,653,680	200,155,817	200,155,817
		64%	65%	69%	75%	75%
(-) Costos Fijos		53,349,594	59,504,390	70,776,586	78,761,561	78,761,561
Gastos de operación		5,520,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000	5,760,000
Gastos generales y adm.		36,000,000	36,000,000	38,400,000	38,400,000	38,400,000
Marketing y ventas		11,829,594	17,744,390	26,616,586	34,601,561	34,601,561
(=) EBITDA		4,755,542	29,282,738	70,877,094	121,394,256	121,394,256
		5%	22%	35%	46%	46%
(-) Depreciación		1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
(=) UAI		3,155,542	27,682,738	69,277,094	119,794,256	119,794,256
(-) Impuesto 17%		536,442	4,706,065	11,777,106	20,365,023	20,365,023
(=) UDI		2,619,100	22,976,673	57,499,988	99,429,232	99,429,232
		3%	17%	28%	37%	37%
(+) Depreciación		1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
(-) Inversiones pre-operación	46,178,000					
(-) Inv. capital de trabajo	12,552,718	5,019,157	8,785,938	11,308,352	7,652,268	7,652,268
(=) FLUJO CAJA LIBRE	-58,730,718	-800,058	15,790,735	47,791,636	93,376,964	93,376,964
FLUJO CAJA ACUM.	-58,730,718	-59,530,776	-43,740,041	4,051,595	97,428,559	190,805,523

Tabla 15: Flujo de Caja Libre

Las inversiones para la pre-operación son de 46.2 millones de pesos, y las inversiones en capital de trabajo suman 12.6 millones de pesos el año 0, Anexo 13.

10.2.6 Indicadores Financieros

El VPN del proyecto es de 79.5 millones de pesos, es positivo lo que implica que el proyecto es rentable.

TRR	17.82%
VPN FCL	70,773,021
VPN TOTAL	70773020.8
Payback o PRI	Año 3
TIR FCL	45%

Tabla 15: Indicadores Financieros

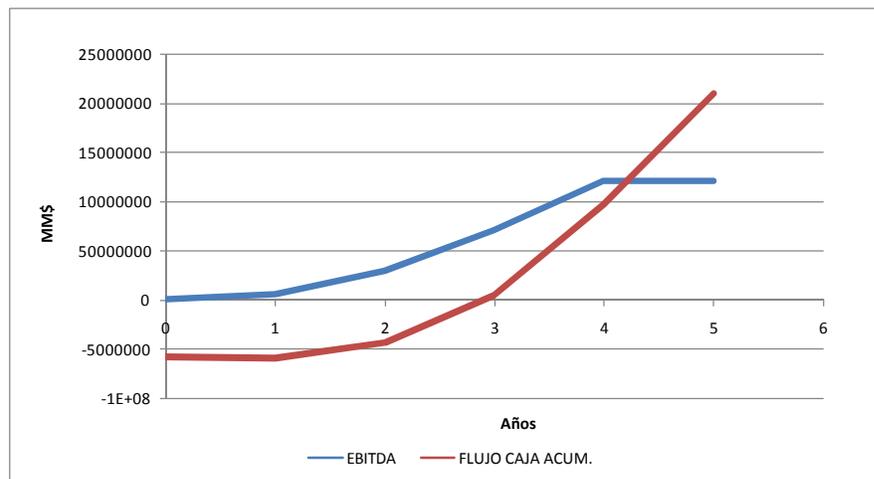


Figura 16: EBITDA Y Flujo Caja Libre Acumulado

El periodo de recuperación de la inversión es al final de año 2.

10.3 Valoración de la Empresa

Para la estimación del valor económico de la empresa se proyectaron los flujos de caja originados sólo por la operación. Su estimación considera lo siguiente:

- La proyección del Resultado Operacional
- El Plan de Inversiones correspondiente a la inversión con aportes de capital de \$60 millones con 30 millones aportados por cada uno de los socios.
- El VPN de \$70.77 millones se obtiene con una tasa de descuento de 17.82 % y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es de un 45%.

El valor de la empresa se calcula de acuerdo a Modelo Willatt y Maqueira²⁸:

$$VNE = VPN_{RP} - FCL(\text{neg})$$

Con

$$VPN_{RP} = VPN(\text{FCL}) + VP(\text{VT})$$

Dónde:

- VNE= Valor Nueva Empresa
- FCL(neg)= Valor mínimo negativo del Flujo caja libre acumulado, figura 16.
- VPN_{RP} = Valor presente neto de los recursos propios
- $VPN(\text{FCL})$ = Valor presente neto del flujo de caja libre
- $VP(\text{VT})$ = Valor presente del valor terminal, que corresponde al flujo de caja libre del último año llevado a valor presente: $VT = 93.376.964 / (1.1783)^5$

Item	Valor, M\$
(+) VPN (FCL)	70,773,021
(+) VP (VT)	41,128,669
(=) VPN PR	111,901,690
(-) FCL (neg)	-59,530,776
(=) VNE	171,432,466

Tabla 16: Valoración de Empresa Nueva, Método Willatt y Maqueira.

El valor de la empresa nueva es de 171 millones de pesos.

10.4 Oferta a los Inversionistas

10.4.1 Valor de la empresa y participación societaria

La empresa se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada donde los socios Eduardo Flores y Leonardo Araya aportarán \$16.701.166 cada uno, que corresponde a un 66.7% de la propiedad. Se invitará a participar a un 3er socio con un aporte del 33.3% de la propiedad de \$16.701.166. Por ley de SRL se deben repartir las utilidades en la cantidad de socios de la empresa.

²⁸ Metodología de Valoración de Nuevas Empresas. Carlos Maqueira, Christian Willatt. 2006. Bibliografía (23)

10.4.2 Condiciones de Administración

La dirección del negocio estará a cargo de un gerente general, los socios serán parte del directorio de la compañía. El inversionista que acuda al aporte de capital, también formará parte de este directorio.

10.4.3 Derecho a Opción de Compra

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

XI ANALISIS DE RIESGO

11.1 Dificultades y Riesgos Posibles

Los posibles riesgos que pueden afectar el éxito de la empresa y por ende la pérdida del capital invertido son asociados a posibles eventos globales que afecten los ingresos proyectados:

11.1.1 Crisis Económica Mundial

Una crisis internacional que afecte a Estados Unidos, impactaría a Chile y la demanda interna como la externa, que son los mercados donde la empresa pretende posicionarse. Actualmente los países de Europa, con excepción de Alemania se encuentran en recesión o al borde de esta. Estados Unidos está en una difícil condición económica y existe incertidumbre en los mercados por el bajo crecimiento interno y la alta deuda pública de Estados Unidos. Sin embargo la situación de Latinoamérica es mucho más alentadora y en especial Chile proyecta un crecimiento para 2013 superior a un 4%, especialmente sustentada por la estabilidad de China destino de las exportaciones de cobre Chilenas.

11.1.2 Contracción de la Demanda

Relacionado al punto anterior una crisis económica global que afecte a Chile pondría en serio riesgo el negocio, puesto que la demanda interna del país se contraería al punto que el mercado objetivo joven de alto poder adquisitivo que demanda productos gourmet de lujo se desplazaría hacia una dieta con productos alimenticios corrientes y la capacidad de venta y posicionamiento planeada se vería en serio riesgo. Ante ello la empresa deberá modificar su estructura misión para lograr adaptarse redefiniendo su estrategia competitiva con enfoque en atender a nuevos segmentos con nuevos productos.

11.2 Supuestos Clave para la Operación del Negocio

11.2.1 Proveedores

Se supone que la red de productores agrícolas atacameños que nos proveen de productos semi-elaborados, y que constituyen la base de nuestra oferta de productos, mantendrán su sociedad y nos proveerán de productos por el periodo de vida del proyecto, esto con el

apoyo del sector privado como Minera Escondida que tiene un compromiso permanente de apoyarlos en el largo plazo.

11.2.2 Crecimiento de la Industria

Se supone que la demanda por productos gourmet, de acuerdo a la documentación analizada en este Plan de Negocios, tanto de entidades gubernamentales como ProChile, Corfo, Indap, Sercotec, como de expertos del mundo privado que conocen el mercado nacional e internacional, respecto que la industria está en un ciclo de vida en etapa madura, con una demanda creciente y consolidada de productos gourmet innovadores y de alto valor agregado en economías maduras con culturas culinaria desarrollada como Estados Unidos y Europa.

11.3 Escenarios Estratégicos y Financieros

En esta sección se analiza los escenarios estratégicos pesimista, más probable y optimista, variando las variables clave del proyecto: Ingresos Totales; Costos Fijos y Costos Variable.

Var Precio Venta	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
VPN	-139.52	-96.79	-54.06	-11.32	31.41	74.14	116.88	159.61	202.34	245.08	287.81
Var Precio Insumos	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
VPN	133.25	121.43	109.61	97.79	85.96	74.14	62.32	50.50	38.68	26.86	15.04

Tabla 17: Variación del VPN con el Precio de Venta y precio de los Insumos

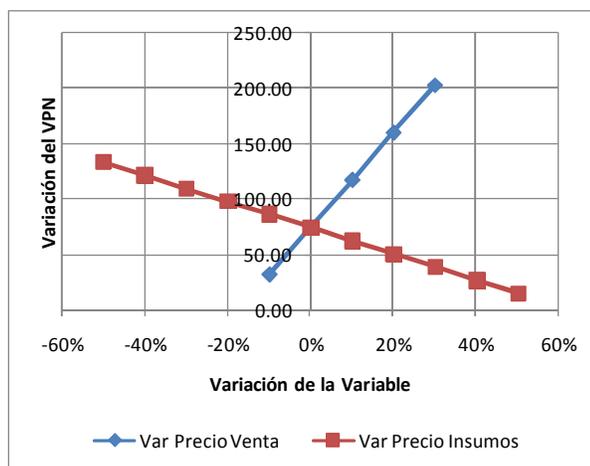


Figura 17: Sensibilización del Precio de Venta y Precio Insumos promedio

El negocio es muy sensible al precio de venta promedio, si este cae en un 20% el proyecto deja de ser rentable, esto ocurriría si hay una caída en la demanda y debe bajarse el precio para vender los productos.

Por otro lado el negocio es menos sensible a un aumento del precio de los insumos, soportando aumentos de hasta un 50% en el precio del insumo agrícola.

11.4 Conclusiones Finales

Como conclusión final, estamos ante un Plan de Negocio de una empresa con potencial de crecimiento que ofrece un producto que agrega valor a los dueños, aporta al medioambiente y con externalidades positivas al medioambiente y a sus stakeholders ayudando a comunidades indígenas de atacama a desarrollarse.

Un inversionista con 16 millones de pesos de inversión puede participar de una empresa de 170 millones de pesos de valor empresa. Es un negocio atractivo de excelente rentabilidad.

El NPV es de 74 millones de pesos evaluado en 5 años con una TIR de un 46%.

Si las condiciones económicas internacionales son estables, en que Estados Unidos no entre en recesión, y Chile mantenga su ritmo de crecimiento en torno a los 4% el proyecto es ampliamente recomendable.

XII BIBLIOGRAFIA

- (1) Atractividad Mercado Estadounidense <http://www.amchamchile.cl/content/mercado-para-los-productos-gourmet-en-eeuu-ofrece-oportunidades-para-chile> (2) PROCHILE, Estudio de mercado industria gourmet en chile, abril 2009
- (2) PROCHILE, Estudio de mercado industria gourmet en chile, abril 2009
- (3) Diagnostico Cadena Agro Gastronómica, Fundación Innovación Agraria
- (4) http://www.chilealimentos.com/link.cgi/Servicios/noticiero/2012_ESTUDIO_mercado_coyuntura/Deshidratados/21317
- (5) FDA, website <http://www.fda.gov/AboutFDA/Transparency/Basics/ucm194877.htm>
- (6) Fundación Tacal, sitio web www.fundaciontacal.cl
- (7) Comercio Justo <http://www.sellocomerciojusto.org/es/yotengoelpoder/queesfairtrade.html>
- (8) Servicio nacional de aduanas del gobierno de Chile www.aduana.cl
- (9) Productos Gourmet en aumento en Feria Fancy Food USA <http://rc.prochile.gob.cl/noticia/29094/2>
- (10) Expansión Gourmet en Chile <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/180448/La-expansion-gourmet-en-Chile.html>
- (11) Estudio Industria *Delicatessen* Indap 2005 <http://www.indap.gob.cl/ObservatoriodeMercados/Documents/Estudios%20Especialidades%200Campeinas/Estudio%20del%20Mercado%20Delicatessen%20Nacional.pdf>
- (12) Estudio Productos Gourmet en Estados Unidos, Prochile 2010 http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.gob.cl/files/documentos/documento_05_17_101553_35.pdf
- (13) Como exportar http://www.portalcomercioexterior.cl/como_exportar
- (14) Estrategia de Los productos gourmet http://www.fiagro.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2515:estrategia-en-los-productos-gourmet&catid=45
- (15) <http://www.fia.cl/>
- (16) Potencial exportador agroindustrial http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/servicios-informacion/publica/Agroindustrial_hortofruticola.pdf

http://www.prochile.cl/regiones_pro/archivos/region_XIV/Estudio%20de%20Mercado%20Gourmet%20en%20Chile.pdf

(17) Alimentos orgánicos en Chile

<http://www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/2186.pdf>

(18) Estudio mercado gourmet en Estados Unidos

http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.gob.cl/files/documentos/documento_05_17_10155335.pdf

(19) Estudio de la cadena de comercialización de productos Gourmet en el mercado de Estados Unidos de Norte América: <http://repositorio.redagrochile.cl/xmlui/handle/123456789/3657>

(20) Claves Para un Emprendedor

http://www.mapuchenews.cl/index.php?option=com_content&view=category&id=63&layout=blog&Itemid=110&limitstart=140

(21) <http://www.wfto.com>

(22) BCI Informe Renta Variable Embotelladora Andina, 2011

http://www.bci.cl/medios/filiales/bciestudios/actualizacion_precio_empresas/2011-07-06_Actualizacion_Andina.pdf

(23) Metodología de Valoración de Nuevas Empresas. Carlos Maqueira, Christian Willatt. 2006

http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/estudios/Collection_files/E_A_2006_Vol13_N2_Maqueira.pdf

(24) Reglamento Sanitario de Los Alimentos

http://www.sernac.cl/sernac2011/descargas/leyes/decreto/ds_977-96_reglamento_alimentos.pdf

(25) Decreto Supremo Nº 594, Aprueba Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo

(26) Instructivo para la Obtención de Resolución Sanitaria, Ministerio de Salud

http://salunet.minsal.gov.cl/pls/portal/docs/PAGE/TRANSPARENCIA/G_SEREMI/SEREM13_NORMAS/07_REQUISITOS%20PARA%20ESTABLECIMIENTOS.PDF

(26) Manual de Gestión de Calidad Bureau Veritas

<http://www.bureauveritas.cl/pdf/t4/manualdecalidaddecesmecrev05marzo2010.pdf>

XIII ANEXOS

ANEXO 1

Ficha Descriptiva Productos de la Empresa:

 CKOI CHILEAN GOURMET	ARROPE DE CHAÑAR
<p>DESCRIPCION</p> <p>El arrope de Chañar es un jarabe dulce similar a la miel, de un intenso sabor único, ligeramente cítrico, aroma ahumado y color acaramelado. El secreto de este milenario sirope, proviene de un laborioso y lento proceso de elaboración. Sin conservantes ni colorantes, el arrope de chañar, utilizado ancestralmente por los habitantes del territorio atacameño como parte vital de su dieta, cuenta con beneficios para combatir el resfrío y los dolores estomacales. Hoy en día se ha transformado en un sabor típico de la zona ampliamente utilizado para gastronomía y coctelería gourmet.</p> <p>CONTENIDO NETO</p> <p>55 ml, 250 ml</p>	 <p>Arrope de Chañar</p>

 CKOI CHILEAN GOURMET	CONDIMENTOS ATACAMEÑOS
<p>DESCRIPCION</p> <p>Todas nuestras especias son recolectadas, cultivadas y procesadas de manera artesanal, libre de químicos y preservantes. La tierra es regada con aguas provenientes de la Cordillera de los Andes, en el desierto más árido del mundo. Las especias son secadas a la sombra para mantener sus propiedades de manera natural.</p> <p>CONTENIDO NETO</p> <p>65 ml</p>	 <p>Condimentos Atacameños</p>

 CKOI CHILEAN GOURMET	<h2>MIEL ATACAMEÑA</h2>
<p>DESCRIPCION</p> <p>La miel de San Pedro de Atacama es especial por su procedencia, las barreras naturales que aporta el desierto más árido del mundo, hacen de ella un producto de agradable sabor y pureza. Su producción es limitada y posee una gran variedad de colores que se obtienen de las cosechas anuales provenientes de floración de especies endémicas de la zona, como el chañar, el peral, la alfalfa y la brea.</p> <p>CONTENIDO NETO 45 gr, 230 gr, 360 gr</p>	 <p>Miel Atacameña</p>

 CKOI CHILEAN GOURMET	<h2>INFUSIONES ATACAMEÑAS</h2>
<p>DESCRIPCION</p> <p>Todas nuestras hierbas son recolectadas, cultivadas y procesadas de manera artesanal, libre de químicos y preservantes. La tierra es regada con aguas minerales proveniente de la Cordillera de los Andes, en el desierto de Atacama, el más árido del mundo. Sus hojas y flores son secadas a la sombra para mantener sus propiedades de manera natural.</p> <p>Infusión Energizante: Infusión refrescante a base de Cedrón, y Rica Rica, esta última proviene de un arbusto endémico de altura, utilizado ancestralmente por los habitantes del territorio atacameño. En medicina casera se emplea contra el dolor de estómago, la tos y el resfrío.</p> <p>CONTENIDO NETO 12 saquitos 3gr</p>	 <p>Infusiones Atacameñas</p>

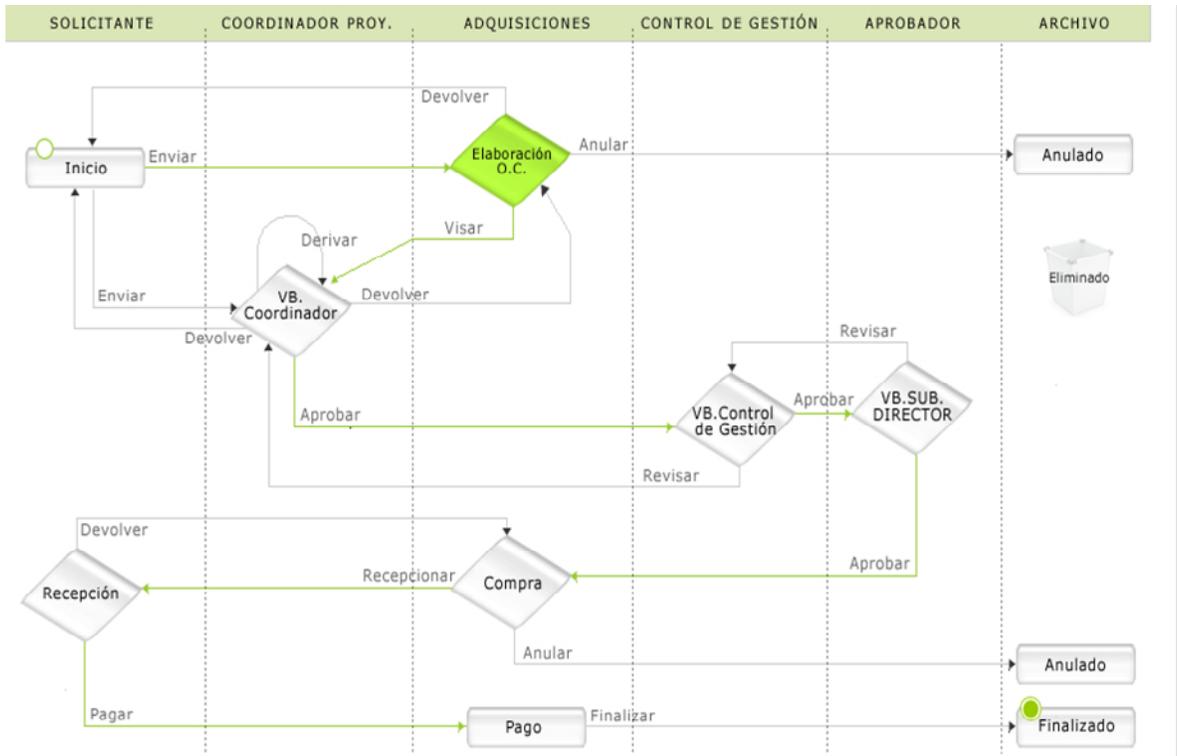
ANEXO 2

Objetivos y Metas

Objetivos	Metas	Responsable	Plazo
Cumplir con estándares de calidad	Acreditación ISO	Jefe de Operaciones	2013
	Acreditación FDA	Jefe de Ventas	2014
Certificación <i>BCorp</i>	Certificación <i>BCorp</i> en la línea de inclusión	Gerente General	2013
Utilizar productos orgánicos sin aditivos	Realizar convenio con productores para mantener la materia prima sin aditivos	Jefe Operaciones	2013
Cumplir con plan de rentabilidad a un 15% anual.	75% de cumplimiento de plan anual	Gerente General	

ANEXO 5

Sistema Work Flow

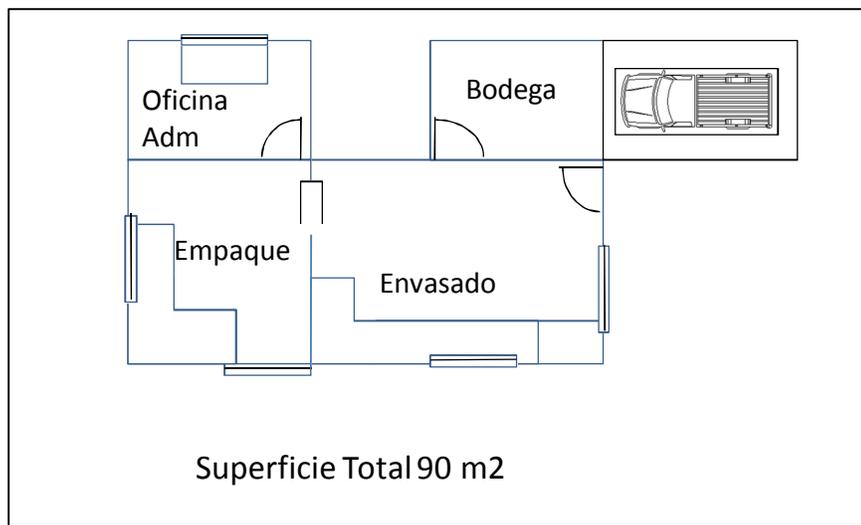


ANEXO 6

BEBIDA	PROCESO	CARACTERÍSTICAS	
Uva Rosada	Productores Asociados: son 61 productores asociados en Uval U-Chama	Se empaque en botellas estandarizadas de 2000 lit con la calidad orgánica de certificación Chileana	
Uva Verde	Existen varios productores de uva verde de alta certificación como Filson: entre otros	Se empaque en botellas a granel de 20 litros, existe de alta calidad en productores certificados con marcas reconocidas.	
Milano: Uva Verde, Indígena	Productores Asociados: son 4 productores asociados en Uval U-Chama	En botellas se empaque en botellas estandarizadas de 5 lit, la botella debe estar seca y con un proceso pasado de selección certificado por Filson	
Jugo de Cereza	Productores Asociados: son 2 productores asociados en Uval U-Chama	Se empaque en botellas preparadas a granel, bajo los estándares de certificación orgánica y certificación de calidad Chileana	
Milano	Productores Asociados: son 4 productores en Villarrica y en Panguipón Maple Asociado	El Milano se empaque en botellas estandarizadas de 5 lit, la botella debe estar seca y con un proceso pasado de selección	

ANEXO 7

Planta distribución operaciones



ANEXO 8**Regulaciones****Reglamento Sanitario RSA en Chile**

El Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos.

Se aplica a todas las personas naturales o jurídicas, que se relacionen o intervengan en los procesos aludidos anteriormente, así como a los establecimientos, medios de transporte y distribución destinados a dichos fines.

Reglamento Sanitario FDA Estados Unidos

FDA es un organismo de Estados Unidos responsable de la salud pública, que asegura que los alimentos sean inocuos, sanos, sanitarios y etiquetados correctamente, existe un reglamento que regula las importaciones²⁹

ANEXO 9

CATEGORIA	PRODUCTOS	costo (\$) gr	contenido	COSTO BASE MP	SELLOS	TAPA	FRASCO	ENVASES			MAQUILADO	COSTO UNITARIO
								CAJA	CORCHO	ETIQUETA		
Regalos	Pack 2 mieles chicas 50 cc	5	90	338	104	-	220	574	-	312	150	1,697
	Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 hierbas B y 1 A) Rica Rica			388	155	-	345	650	90	468	200	2,297
	Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 hierbas B y 1 A) Rosa			298	155	-	345	650	90	468	200	2,207
	Pack Arrope (1 botella grande, 1 botella chica B y 1 aceite chico)			2,361	166	-	420	882	98	468	200	4,595
	Caja Hierbas y Arrope (1 hierba A, 1 hierba b y Arrope chico)			786	155	-	345	650	90	468	200	2,695
	Caja de Infusiones	10	12	120	-	-	-	178	-	-	-	300
Condimentos	Pack Aceite de oliva (1 botella grande aceite, 1 botella arrope chico y 1 h .)			1,386	166	-	420	882	98	468	200	3,620
	Botella Hierbas A 65 ml Rica Rica	10	15	150	52	-	115	-	30	156	100	603
	Botella Hierbas A 65 ml Rosa	20	3	60	52	-	115	-	30	156	100	513
	Botella Hierbas B 65 ml Merken	7	6	42	52	-	115	-	30	156	100	495
Unico	Botella Hierbas B 65 ml Romero	7	28	196	52	-	115	-	30	156	100	649
	Botella Arrope 55 ml	8	55	440	52	-	115	-	30	156	100	893
Miel	Botella Arrope 250 ml	8	250	2,000	62	-	190	-	38	156	100	2,546
	Frasco Miel 50 cc	5	45	225	52	-	110	-	-	156	100	643
	Frasco Miel 230 cc	5	230	1,150	62	-	161	-	-	156	100	1,629
Aceite Oliva	Frasco Miel 360 cc	5	360	1,800	62	-	230	-	-	156	100	2,348
	Botella Aceite 55 ml	3	55	165	52	-	115	-	30	156	100	618
	Botella Aceite 250 ml	3	250	750	62	-	190	-	38	156	100	1,296

Estimación del precio de los productos CKOI Chilean Gourmet

²⁹ Página web en bibliografía

ANEXO 10

Costo de insumos para producción unitaria , Calculo Costo unitario, sobre la base del costo de los insumos de acuerdo a comercio justo.

ITEM		ESPECIFICACION	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO
FRASCOS MIEL		50 grs.	1,440	110.00
		230 grs.	240	161.00
		360 grs.	240	230.00
BOTELLAS		(evento navideño) 65 ml.	6,480	115.00
		(aceite de ajo) 250 ml.	2,400	190.00
TAPAS PARA FRASCOS DE MIEL		38; miel chica (50 grs.)	1,440	
		58 ; miel mediana (230 grs.)	240	
		63 , miel grande (360 grs.)	240	
CORCHOS		(evento navideño) 65 ml.	6,480	30.00
		(aceite de ajo) 250 ml.	2,400	38.00
SOBRE INFUSION			14,400	55.95
COLGANTE INFUSION		FONDO BLANCO	7,200	16.58
		FONDO NEGRO	7,200	16.58
MINI BROCHURE			9,360	49.74
CAJAS (PACKS)		MIEL 50 GRs.	480	574.00
		CONDIMENTOS	600	650.00
		ARROPE - ACEITE	1,200	881.82
		INFUSIONES	960	178.00
STICKER	Diametro 20	NEGRO	4,080	51.80
		BLANCO	4,080	51.80
	Diametro 25	NEGRO	1,320	62.00
		BLANCO	1,320	
E T I Q U E T A S (P r o d u t)	MIEL	45 grs.	1,440	61.73
		230 grs.	240	
		360 grs.	240	
	HIERBAS	OREGANO	480	
		RICA-RICA	480	61.73
		ROSA	720	61.73
	ARROPE	ROMERO	1,920	61.73
		55 ml	1,200	61.73
		250 ml	1,200	61.73
	ACEITE	60 ml	1,680	61.73
		250 ml	1,200	61.73
E T I Q U E T A S (I n f . N u t .)	MIEL	45 grs.	1,440	44.59
		230 grs.	240	44.59
		360 grs.	240	44.59
	HIERBAS	OREGANO	480	44.59
		RICA-RICA	480	44.59
		ROSA	720	44.59
	ARROPE	ROMERO	1,920	44.59
		55 ml	1,200	44.59
		250 ml	1,200	44.59
	ACEITE	60 ml	1,680	44.59
		250 ml	1,200	44.59

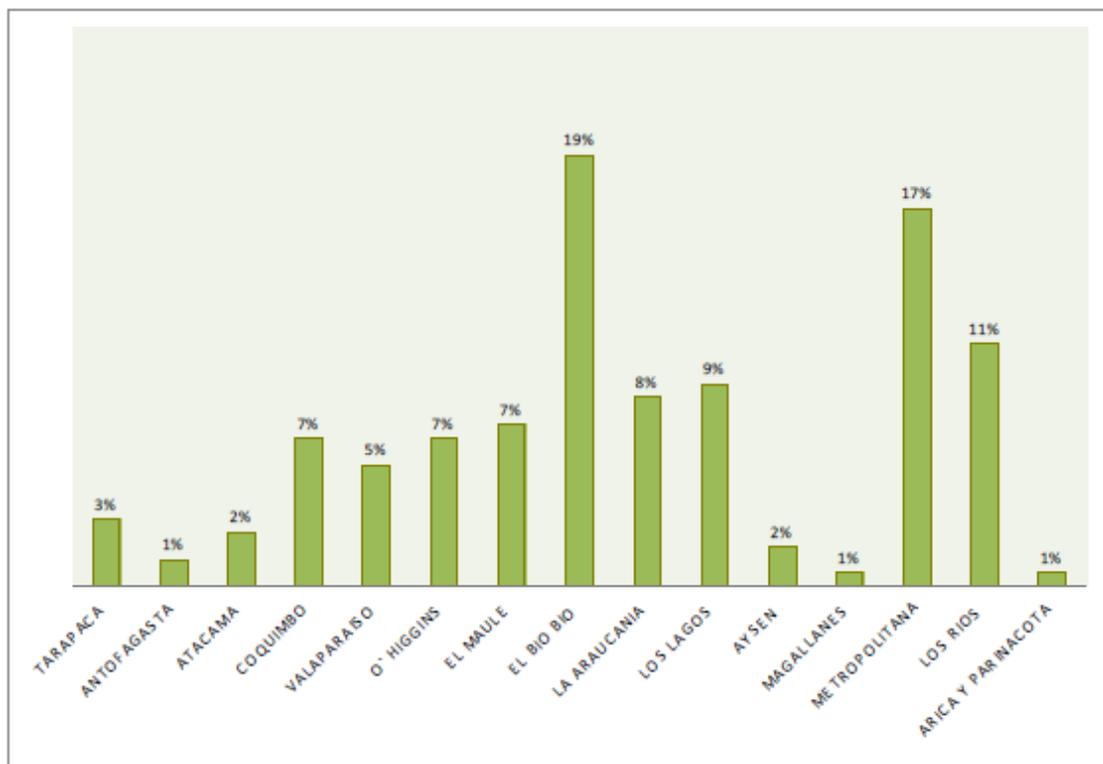
ANEXO 11

Los costos variables unitarios anuales se estima se reducen por el mayor poder de negociación al aumentar la cantidad adquirida.

COSTOS VARIABLES	2,014			2,015			2,016			2,017			2,018		
	Producción 20	COSTO V. UN	COSTO VAR	Cant Prod	Costo Unit	C. Variable	Cant Prod	Costo Unit	C. Variable	Cant Prod	Costo Unit	C. Variable	Cant Prod	Costo Unit	C. Variable
Productos Línea Gourmet															
Pack 2 mieles chicas 50 cc	600	1.697	1.018,327	900	1.471	1.323,825	1.350	1.275	1.720,973	1.755	1.275	2.237,265	1.755	1.275	2.237,265
Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 l)	800	2.297	1.837,254	1.200	1.990	2.388,431	1.800	1.725	3.104,960	2.340	1.327	3.104,960	2.340	1.327	3.104,960
Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 l)	800	2.207	1.765,254	1.200	1.912	2.294,831	1.800	1.657	2.983,280	2.340	1.275	2.983,280	2.340	1.275	2.983,280
Pack Arrope (1 botella grande, 1 botella ch)	1.000	4.595	4.594,588	1.500	3.982	5.972,964	2.250	3.451	7.764,854	2.925	2.655	7.764,854	2.925	2.655	7.764,854
Caja Hierbas y Arrope (1 hierba A, 1 hierba B)	400	2.695	1.077,827	600	2.335	1.401,175	900	2.024	1.821,528	1.170	1.557	1.821,528	1.170	1.557	1.821,528
Caja de Infusiones	2.000	598	1.196,000	3.000	518	1.554,800	4.500	449	2.021,240	5.850	346	2.021,240	5.850	346	2.021,240
Pack Aceite de oliva (1 botella grande aceite)	1.000	3.620	3.619,588	1.500	3.137	4.705,464	2.250	2.719	6.117,104	2.925	2.091	6.117,104	2.925	2.091	6.117,104
Botella Hierbas A 65 ml Rica Rica	800	603	482,285	1.200	522	626,970	1.800	453	815,061	2.340	348	815,061	2.340	348	815,061
Botella Hierbas A 65 ml Rosa	800	513	410,285	1.200	444	533,370	1.800	385	693,381	2.340	296	693,381	2.340	296	693,381
Botella Hierbas B 65 ml Merken	800	495	395,885	1.200	429	514,650	1.800	372	669,045	2.340	286	669,045	2.340	286	669,045
Botella Hierbas B 65 ml Romero	800	649	519,085	1.200	562	674,810	1.800	487	877,253	2.340	375	877,253	2.340	375	877,253
Botella Arrope 55 ml	1.000	893	892,856	1.500	774	1.160,713	2.250	671	1.508,927	2.925	516	1.508,927	2.925	516	1.508,927
Botella Arrope 250 ml	1.600	2.546	4.073,690	2.400	2.207	5.295,796	3.600	1.912	6.884,535	4.680	1.471	6.884,535	4.680	1.471	6.884,535
Frasco Miel 50 cc	800	643	514,285	1.200	557	668,570	1.800	483	869,141	2.340	371	869,141	2.340	371	869,141
Frasco Miel 230 cc	1.600	1.629	2.606,490	2.400	1.412	3.388,436	3.600	1.224	4.404,967	4.680	941	4.404,967	4.680	941	4.404,967
Frasco Miel 360 cc	1.600	2.348	3.756,890	2.400	2.035	4.883,956	3.600	1.764	6.349,143	4.680	1.357	6.349,143	4.680	1.357	6.349,143
Botella Aceite 55 ml	2.000	618	1.235,712	3.000	535	1.606,426	4.500	464	2.088,353	5.850	357	2.088,353	5.850	357	2.088,353
Botella Aceite 250 ml	2.000	1.296	2.592,112	3.000	1.123	3.369,746	4.500	973	4.380,669	5.850	749	4.380,669	5.850	749	4.380,669
TOTAL	13,200		32,588,412			42,364,936			55,074,416			55,590,708			55,590,708

ANEXO 12**ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

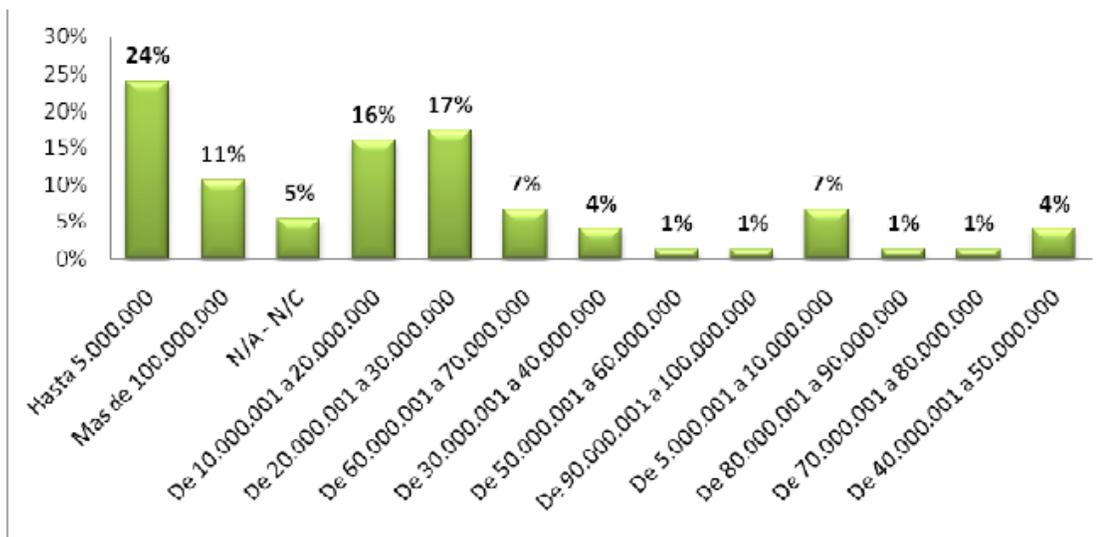
Las microempresas Gourmet se concentran con un 19% en la región del Bío-Bío, la sigue la región Metropolitana con un 17% de las microempresas, luego se encuentra la región de Los Ríos con un 11%, las regiones más extremas del país presentan baja participación de microempresas de productos Gourmet.



Además de las microempresas de la pequeña agricultura, existe un número indefinido de empresas que no pertenecen a la pequeña agricultura, pero que sí, son micro y pequeñas empresas que se han desarrollado con éxito en el rubro de productos Gourmet. (Hermosilla & Massardo, 2008). También se observa cómo empresas de mayor tamaño, van desarrollando líneas especializadas para productos gourmet.

Las empresas de productos procesados Gourmet, no pueden competir con los agentes medianos o grandes de la industria, debido a la imposibilidad que poseen de lograr escalamientos productivos como dichos agentes. Por lo tanto, y como lo indica un estudio de la Universidad Central, un elemento diferenciador de los productos Gourmet chilenos es la no industrialización de la producción, por lo que la viabilidad comercial de la industria Gourmet radica en ofertar un producto diferenciado de su símil industrial.

Según estudio de Universidad Central, Bibliografía (3) el 24% de las empresas declara ventas netas hasta los 5 millones de pesos, esto se debe a que la mayoría de las empresas gourmet pertenecen a la pequeña agricultura, pero también hay grandes empresas dedicadas al rubro gourmet que representan ventas mayores a los 100 millones de pesos, estas empresas corresponden al 11% de los encuestados



COMPETIDORES

Se presentan algunas empresas chilenas con experiencia en el mercado internacional de productos Gourmet y también algunas que están a un paso de exportar sus productos.

1.- Etnia Gourmet

Una de las empresas que se ha expandido con éxito en los Estados Unidos es **ETNIA**, cuya estrategia fue posicionar el merquen como un producto Premium. La empresa invirtió una gran cantidad de su capital contratando a un diseñador para desarrollar el etiquetado, además desarrollaron un trabajo con las comunidades mapuches. Apostaron por el diseño y por un producto netamente chileno. Actualmente ETNIA, exporta a Estados Unidos no solo el merquen sino que se han diversificado y están exportando pimienta y aceite de oliva al merquen. www.etnia.cl



2.- Vinagres Origen

Otra empresa que está presente en el mercado Estadounidense y en Canadá es Vinagres Origen, esta empresa la constituyen principalmente dos compañeras de Agronomía de la Universidad Católica, las

cuales después de un viaje a Estados Unidos, se les ocurrió producir vinagres con base de vino como cabernet sauvignon y chardonnay de las viñas Colchagua y Casablanca, guardados de seis a ocho meses en barricas de encinas francesas y macerados con un toque de almendras, menta, ají, mandarina, berries y albahaca, estos vinagres han sido todo un éxito en los mercados en los que exportan. www.vinagresorigen.cl



3.- Chilean Gourmet

ChileanGourmet, es otra empresa exitosa en el mercado internacional de productos Gourmet, esta empresa comercializa merquen y aceite de oliva con merquen, además de miel y caracoles chilenos a Estados Unidos. www.chileangourmet.cl



4.- Mickelsen

Conservas hortofrutícolas, esta empresa lleva más de 20 años en el mercado Gourmet y ha sabido incorporar los avances tecnológicos a sus productos que se caracterizan por su sabor casero. Actualmente exporta sus productos a Estados Unidos, Francia y Colombia. www.mickelsen.cl



5.- Epullen

Epullen, es una empresa que fabrica deshidratados de miel o más bien, miel en polvo, es sustituto del azúcar, que conserva las mismas propiedades antioxidantes de la miel, pero con un tercio de sus calorías, también tienen miel líquida con avellanas y jalea de vino con miel. <http://porta4.cl/clientes/epullen/>

6.- Manka

Es una empresa que desde el año 2004 se dedica a la fabricación de salsas o Jelly's combinadas con distintos tipos de ají, actualmente posee cuatro variedades de productos, con un packaging muy elaborado y con etiquetas en distintos idiomas, Manka está apostando al mercado europeo y estadounidense. www.manka.cl.



7.- Alma Sol

Es otra empresa que está realizando acciones para exportar, esta empresa nació de la idea de crear un puente entre comer y beber, la idea se concretó a través de

De vino, desde carmenère hasta chardonnay, son utilizadas para cocinar carnes o para ponerlas en quesos como aperitivos. Actualmente estas jaleas han pisado suelos estadounidenses, belgas y suizos en donde se comenzaran a vender a partir de este mes. www.alma-sol.cl



8.- Organic Marker

Es una empresa que ya ha estado en el mercado de Estados Unidos por intermedio de las Fancy Food. Esta empresa produce quínoa, wine srup y pasta de aceitunas orgánicas, actualmente esta trabajando en los diseños de las etiquetas y embalajes para introducirse de lleno en el mercado estadounidense. www.organicmarker.com.