



**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN (MBA) PARTE II**

ALUMNO:

ALEX SANDOVAL RIVEROS

PROFESOR GUÍA: ARTURO TOUTING

Índice:

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de negocio (Detalle se encuentra en parte I)	6
II. Análisis de la Industria (Detalle se encuentra en parte I)	7
2.2 Competidores (Detalle se encuentra en parte I)	8
2.3 Cliente (Detalle se encuentra en parte I)	8
III. Descripción de la empresa (Detalle se encuentra en parte I)	9
IV. Plan de Marketing (Detalle se encuentra en parte I)	10
4.1 Objetivos de Marketing:	10
4.3 Estrategia de producto/servicio:	11
4.4 Estrategia de Precio:	11
4.5 Estrategia de Distribución:	11
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.	11
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual:	12
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma:	12
V. Plan de Operaciones	12
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	12
5.4. Dotación:	16
VI. Equipo del proyecto	16
6.1 Equipo gestor / Socios (Anexo 19)	17
6.2 Estructura organizacional (Ver Anexo 20)	17
6.3. Incentivos y compensaciones	17
7.1. Supuestos a considerar para el flujo de PIB.	18
7.2 Estimación de ingresos.	20
7.3 Inversión y Depreciación	21
7.4.- Estado de Resultados Anual.	22
7.5 Inversión en capital de trabajo	23
7.6 Tasa de descuento	23
7.7 Flujo de caja:	24
7.8 Flujo de caja a Perpetuidad.	24

7.9 Fuentes de Financiamiento.....	25
7.10 Balance	25
7.11 Ratios financieros:.....	26
7.12 Conclusiones financieras:	26
7.13 Sensibilidad	27
VIII. Riesgos críticos:	27
IX. Propuesta Inversionista.....	27
Fuentes:.....	30
X. Conclusiones:.....	32
Tablas	33
Tabla 1. Cálculo de Ingresos.....	33
Tabla 2. Venta anual por toneladas	33
Tabla 3. Proyección de ingresos por exportación	33
Tabla 4. Inversión en <i>marketing</i>	33
Tabla 5. Dotación	33
Tabla 6. Sueldo y compensaciones primer año	33
Tabla 7. Estimación de los ingresos.....	33
Tabla 8. Costo de Venta	33
Tabla 9. Gastos de administración.....	33
Tabla 10: Inversión.....	33
Tabla 11: Depreciación	33
Tabla 12: Estado de Resultados.....	33
Tabla 13. Inversión en capital de trabajo.....	33
Tabla 14. Tasa de descuento.....	33
Tabla 15. Fuente de datos	33
Tabla 16. Flujo de caja	33
Tabla 17. Flujo de caja a perpetuidad.....	33
Tabla 18. Balance	33
Tabla 19. Ratios financieras	33
Tabla 20. Sensibilidad.	33
Tabla 21. Malla societaria	33
Tabla 22. Distribución de dividendos	33
Anexos:	34

Anexo 1.....	34
Anexo 2.....	35
Anexo 3:.....	50
Anexo 4.....	51
Anexo 5:.....	52
Anexo 6.....	56
Anexo 7:.....	59
Anexo 8:.....	60
Anexo 9.....	60
Anexo 10:	61
Anexo 11:	61
Anexo 12:	62
Anexo 13:	63
Anexo 14:	63
Anexo 15:	64
Anexo 15:	64
Anexo 16:	65
Anexo 17:	66
Anexo 18:	67
Anexo 19.....	68
Anexo 20:	69
Anexo 20:	70
Anexo 21:	70
Anexo 22:	71
Anexo 23:	71
Anexo 24:	72

Resumen Ejecutivo

El proyecto InterAgro plantea el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa orientada a la exportación de frutos secos, la asesoría y las nuevas tendencias del mercado hacen que exista la necesidad de una empresa diferente.

InterAgro se ofrece como socio comercial de los agricultores ofreciendo sus servicios de asesoramiento e involucrándose en proceso productivo del agricultor.

El modelo de negocio se basa en dos procesos bien diferenciados. En primer lugar, la relación directa con el productor, ayudándolo a ahorrar costos en su proceso productivo, mejorando la productividad, sin dejar de lado la sustentabilidad y el cuidado con el medio ambiente, adicional a lo anterior se busca la colocación de la producción total en el mercado internacional apoyado por un amplio equipo comercial.

Por otro lado, se posee una cartera de clientes que son el consumidor final (clientes en las Islas Canarias) proveyendo a este de un producto de alta calidad, a un precio competitivo y con el beneficio de la contra estación.

A diferencia de los exportadores tradicionales InterAgro ofrecerá un servicio personalizado con asesoría para lograr que los Agricultores chilenos puedan acudir a los mercados internacionales sin tener que invertir grandes sumas de dinero y controlando en todo momento todo el proceso productivo, salvo la logista comercial dado que se externalizan los servicios.

Otro aspecto a tener en cuenta son las innovaciones y desarrollo tecnológico que ayudan a mejorar los procesos tanto agrarios como los logísticos, dichos avances darán lugar a que InterAgro se mantenga en el tiempo, contando con un equipo con alta experiencia en el mercado y con la capacidad de ayudar al pequeño y mediano agricultor chileno.

Por el lado del análisis financiero se puede concluir que bajo el criterio del VAN este proyecto debería aceptarse, dado que, al aplicar la tasa de descuento, antes determinada de 13,47% se obtienen un VAN de \$ \$42.436.953 El PayBack es de 3,1 años y la TIR se calculó en 40%

Se concluye que manteniendo la rebaja de costos en la producción, demanda y eficiencia en los procesos de transporte se puede obtener un beneficio para la empresa.

I. Oportunidad de negocio (Detalle se encuentra en parte I)

Para poder validar la oportunidad del negocio se realizó una investigación de mercado que analiza desde dos tipos de mercado, en Chile (agricultor y productor de los frutos secos a exporta) y en España, en primer lugar, se comienza con el mercado de las Islas Canarias (Segundo cliente) y se analizarán las posibilidades de ampliación a otros mercados locales. (Anexo1)

El aumento de la producción de nuez en Chile y la calidad de esta han dado lugar a que se posicione dentro de los mercados internacionales como un producto de atractivo, generando nuevas oportunidades a de negocio a nivel país.

Acciones realizadas en Chile:

- Encuesta posibles clientes: se seleccionó una muestra de productores locales de frutos secos (nueces), ubicación geográfica entre las V y VII y con un volumen de producción cercano a las 150 toneladas
 - Entrevista en profundidad encargado de fundo Totihue en Requinoa, productor principalmente de cerezas que además mantienen 25 hectáreas de nogales (tipo Chandler). Posible cliente
 - Entrevista en profundidad al gerente de exportadora Melisen en Calera de Tango, exportador de nueces. Competencia
- Entrevista en profundidad a Raimundo Arnaiz director de Chilenut.

En resumen, se puede considerar que existe un gran número de productores que podrían requerir de los servicios de InterAgro dado que como productores incipientes de la zona seleccionada no poseen la expertiz necesaria para lanzarse al negocio internacional de manera individual. (Anexo 3)

Por otro lado, se realizó el análisis de la industria importadora en las Islas Canarias quienes tendrán la posibilidad de establecer lazos comerciales con los agricultores chilenos. Se validó que el volumen de importaciones es de 9000 toneladas de frutos secos, el número de empresas contactadas asciende a 26 las cuales 81% importan nueces como primer producto, para sus procesos productivos, con un volumen de nueces importadas anualmente que asciende a 1100 toneladas. Los meses de más consumo en las islas son desde noviembre hasta marzo. Dada la estacionalidad del producto chileno que se cosecha desde el mes de marzo al mes de junio, el 35% de las empresas estarían dispuestas a contactar con agricultores chilenos para cubrir su demanda en periodo de baja oferta. Cabe señalar que el precio que se transan los frutos secos en España por un producto de mencionada calidad da lugar a la factibilidad del negocio.

Como conclusión de esta parte de la investigación de mercado, se puede establecer una alternativa deseable, considerando la alta calidad del producto y la estacionalidad inversa al hemisferio norte. (Anexo 4)

II. Análisis de la Industria (Detalle se encuentra en parte I)

La industria en la cual se desarrollará InterAgro será la industria los frutos secos, más concretamente en el sector de la nuez tipo Chandler. En los últimos años existe un aumento de plantaciones de nogales dado los cambios y gustos de la sociedad, así como la utilización de los frutos y derivados para las diferentes industrias productivas han hecho que la producción mundial crezca un 24%.

Tras análisis Pestel (Anexo 5), se pudo determinar que Chile es un país adecuado para para emprender de manera independiente, dado que existen diferentes factores tanto políticos como económicos que facilitan dicho emprendimiento.

El plan de negocio se desarrollará dentro de dos industrias, en primer lugar, la industria chilena de exportación de nuez donde existen varios factores críticos en relación con los riesgos críticos relacionados con los elementos ambientales. Se detecta que potenciales clientes que desean que el proceso se transparente y se les asesore para una mejora

continua. En el mercado de las Islas Canarias existe una industria desarrollada y competitiva, la base del éxito de InterAgro será cautivar a los clientes con un producto de alta calidad y contra estacionalidad del mercado chileno.

2.2 Competidores (Detalle se encuentra en parte I)

Se analizaron distintas empresas del mercado chileno las cuales ofrecen una gran variedad de servicios relacionados con la exportación. Se estableció un mapa de posicionamiento que se explica en Anexo 7.

Se concluyó que la mayoría de la empresa de exportación que operan en Chile no se preocupa por el Agricultor, su propósito es la adquisición y la venta del producto. Solo se encontró una empresa que puede ser competencia directa de InterAgro. Utilitas es una empresa que exporta tanto frutos secos y procesados, se involucra con el agricultor para ingresar a nuevos mercados.

Como conclusión, si bien existe una alta competencia de mercado, la asesoría y la calidad de atención de InterAgro hacen que sea un producto atractivo y diferenciado.

2.3 Cliente (Detalle se encuentra en parte I)

Dada las condiciones del proyecto, se determinan dos clientes:

- Productores y/o Agricultores locales de nueces tipo Chandler de poco expertiz en el proceso tanto cosecha, transformación y exportación, que posean a capacidad de inversión para emprender la exportación de manera directa.
- Importadores de frutos secos de las Islas canarias. Tras el estudio de mercado se detectó que en este mercado existen unas 70 empresas que importan frutos secos, con un volumen anual aproximado de 1100 toneladas. Adicional a lo anterior el mercado final se compone de una población fija de dos millones de habitantes, pero una población flotante de hasta once millones de turistas que visitan las islas.

III. Descripción de la empresa (Detalle se encuentra en parte I)

La estrategia de negocio se basa en modelo B2B en la cual los clientes son los agricultores chilenos y los importadores de las Islas Canarias. La propuesta de valor se basa en la asesoría a los agricultores para lograr exportar de manera directa, los elementos críticos del proyecto son la sustentabilidad, la rebaja de costos de producción y el alto conocimiento del mercado objetivo. Se espera alcanzar en un plazo de cinco años un aumento de agricultores de 2-5 y aproximadamente un total de 250 toneladas al quinto año.

A continuación, se analiza el modelo de negocio según Canvas (anexo 11)

- **Aliados Claves:** En este proceso se debe contar con Brokers para poder introducir el producto en el mercado internacional, proveedores de servicios de tratamiento del producto, proveedores de maquinarias y Agencias de aduanas tanto en Chile como en las Islas Canarias.
- **Actividades Claves:** Es fundamental el contacto con el cliente, teniendo una atención personalizada. Seguimiento del negocio el cual nos dará un feedback del proceso y del cierre de contratos. Asesoría en la producción mediante contratación de agrónomo experto quien analizará el calibre, la calidad de producto y realizará informes para mejorar sustentabilidad.
- **Propuesta de Valor:** Se interactuará con productores locales para mejorar su productividad y crear un producto más atractivo. Cliente internacional, se valida con la calidad del producto y precio atractivo.
- **Relación con el cliente:** Ferias internacionales con ayuda de entidades nacionales que promueve a oferta de bienes y servicios chilenos en el mundo. Muestra de productos a posibles cliente internacionales. Fidelización de clientes por medio de merchandising
- **Segmentación de clientes:** En Chile se segmentará con clientes los que se encuentren entre la V y la VII región con producción anual media de 150

toneladas. En las Islas Canarias se segmentará por importadores medianos y grandes los cuales importan entre 40-60 toneladas anuales.

- **Recursos Clave:** El principal recurso es la calidad del producto, que dado baja estructura de costos genera gran valor en el mercado internacional. Equipo experto, que incluye un Gerente Comercial en España que realizará las gestiones comerciales con los importadores y equipo en Chile consolidado y con amplia experiencia. Procesos de certificación de calidad, analizando periódicamente la evolución del proceso hasta obtener el producto final. Interacciones en redes sociales y gestiones a través de la página web de la compañía. Visitas presenciales a los agricultores chilenos e importadores en España.
- **Estructura de costos:** La estructura de costos está basada en las inversiones necesarias para gestionar el proceso de creación de la empresa, generar marca reconocible incluyendo los posibles gastos para llevar el producto final al importador.
- **Estructura de ingresos:** Esta se basará en el porcentaje que se le cobrará al agricultor, por el valor agregado obtenido de la venta de su producción.

IV. Plan de Marketing (Detalle se encuentra en parte I)

4.1 Objetivos de Marketing:

El principal objetivo es la creación de valor de Imagen de marca de InterAgro, tanto para los Agricultores chilenos como para los importadores canarios, para ello se realizan dos estrategias basadas en la calidad del producto y la atención personalizada al cliente.

4.2 Estrategia de segmentación:

Tras el estudio de mercado se estable dos tipos de segmentación, la primera en Chile con clientes agricultores que produzcan nuez tipo Chandler, con una segmentación geográfica desde la V a la VII región y con una producción media de 50 toneladas

anuales. En España y tras investigación de mercado se establece que, en Islas Canarias, existe una oportunidad de negocio con una brecha de mercado sin satisfacer.

4.3 Estrategia de producto/servicio:

En este punto se separan las estrategias, en Chile se ayuda a agricultor con un análisis inicial, y un plan de acción a mediano y largo plazo, para mejorar la producción inicial. En las Islas Canarias, se tratará de satisfacer la demanda de las distintas maneras que los clientes nos puedan solicitar, enteras, por calibre, partidas a máquina o manualmente, esta se basa en la producción contra cíclica y en la calidad y calibre de la fruta.

4.4 Estrategia de Precio:

El precio de la nuez viene establecido como commodities dentro de la industria internacional, InterAgro cobrará el 8% del valor del incremento de producción, que es la media del mercado, la ventaja competitiva vendrá dado por el incremento clientes dada diferenciación de servicios que se ofrecerá.

4.5 Estrategia de Distribución:

Se aplica según el Canvas en tres tipos de estrategias, a través de la página web, generando oportunidades de negocios tanto para los agricultores chilenos como para los importadores canarios. Las visitas a terreno donde se concretan los contactos generados por las distintas RRSS, las reuniones telemáticas y/o en sede central, en las Islas Canarias se harán con el gerente comercial. Ferias internacionales de las Islas Canarias donde InterAgro se mostrará y ampliará su red de contactos.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.

Esta estrategia se basa en la imagen de marca con el “logo de InterAgro”. Mensaje de empresa transparente y seria. Publicidad y comunicación a través de anuncios en radios locales, creación y mantención de RRSS, asistencia a ferias internacionales y merchandising a clientes.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual:

Aquí diferenciamos entre los agricultores, donde se estimada la demanda en base al aumento de hectáreas de producción de nogales que se han incrementado en los últimos años previendo que lleguen a 250 mil toneladas para 2030. España aproximadamente un 20% (6000 toneladas) de las importaciones provienen de Chile, en las Islas Canarias según estudio de mercado se puede llegar a conquistar hasta 1100 toneladas de importaciones anuales.

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma:

El presupuesto anual para cada uno de los mercados es de MM\$4 que se dividen por diferentes interacciones, en Chile, con mensajes en radios locales, gastos en RRSS y Merchandising. Por el lado de las Islas Canarias se incluyen además las visitas a las Ferias locales que se generan una vez al año en cada una de las Provincias.

V. Plan de Operaciones

(Anexo 16)

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El objetivo es ser un *partner* del productor, asesorando para una mejor toma de decisión que sea favorable para el negocio. Por lo anterior, es que en la cadena de valor se debe considerar al productor en algunas etapas.

Productor.

- **Infraestructura:** La planificación y el financiamiento juegan un rol fundamental, alta inversión en terreno y maquinaria. Retorno a largo plazo, por ello se realizará una gestión de disminución de costos fijos para que productor pueda aumentar sus márgenes.

- Compras: Se necesitan despelonadora, línea de proceso, secadores, recogedora, barredora, remecedora, etc. La utilización de estas máquinas mejora la calidad de producción del agricultor rebajando sus costos fijos a largo plazo.
- Operaciones productivas: Se gestionan contratos de prestación de servicios con las diferentes empresas que intervienen en el proceso para que sean eficientes y dinámicas, donde la nuez recogida tiene que ser procesada con menos de 24 horas para evitar pérdidas en la calidad.

Exportador.

- Desarrollo tecnológico (Exportador):

Se trabajará con las principales empresas de exportación con llegada a las Islas Canarias, mejorando con las nuevas tecnologías el control en todo momento de la mercancía, conociendo a tiempo real el lugar por el que transita, haciendo hincapié en los siguientes puntos que otorgaran una mejor inteligencia de negocio:

- Cierre comercial de la operación
- Envío de contrato e instrucciones documentarias
- Fabricación y embalaje de producto
- Nominación del transportista
- Recogida de la mercancía
- Transporte hasta puerto
- Trámites de exportación
- Estiba y carga de la mercancía
- Transporte internacional
- Descarga y trámites de importación
- Entrega a cliente

- Gestión de Recursos Humanos:

La gestión se realizará de manera interna, gestionando las contrataciones de especialistas agrónomos para el área de asesoría.

- Logística Interna:

Se externalizan los procesos relacionados con el tratamiento de la fruta, es fundamental disponer de proveedores de primer nivel y precio competitivo, teniendo en cuenta las siguientes características que deben poseer:

- Fabricación y embalaje de producto
- Recogida de la mercancía
- Transporte hasta puerto

- Logística Externa.

Estas actividades están asociadas a la entrega del producto en el puerto. Se debe considerar el almacenamiento externalizado en caso de ser necesario.

- *Marketing* y ventas.

El mercado, hoy en día está evolucionando fuertemente y sobre todo la competencia internacional, se debe seguir posicionando a la nuez chilena en el mundo, se cuenta con los impulsos de entidades gubernamentales como son Prochile, Sag, Portal Portuario y ferias internacionales, para lograr una perfecta coordinación entre productores locales y clientes internacionales. Por otro lado, se implementa proceso de página *web* que permita las siguientes condiciones:

- Muestra de los productos que ofrecen los agricultores con fotos y videos del proceso
 - Conexión con redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp
 - Posibilidad de agendar reuniones.
-
- Servicio Post Venta.

El servicio de asienta en la visita del Gerente Comercial de manera continua los importadores de las Islas Canarias y en Chile visitas del Jefe de Operaciones a los agricultores en Chile para conocer sus emociones respecto al proceso dando lugar a la fidelización de cliente.

5.2. Flujo de operaciones (Anexo 17).

Flujo Productivo (Chile)

- Actividades de promoción y publicidad. Son las destinadas a publicitar el producto en redes sociales, página *web* y/o a través de influenciadores.
- Acuerdo de Producto. En este proceso se define el volumen a exportar, precio y plazo de entrega.
- Producción. Corresponde a todas las actividades de fabricación del producto primero asesorando y luego externalizando los procesos necesarios para la exportación.
- Entrega. Agrupa las actividades de transporte y tramitación para exportar.
- Post Venta. Corresponde a la etapa donde se contacta con el cliente para recibir su *feed back* respecto al proceso.

Flujo exportador (España).

- Visitas a terreno y ferias para buscar clientes
- Acuerdo de Producto. En este proceso se define el volumen a exportar, precio y plazo de entrega.

- Entrega. Agrupa las actividades de transporte y tramitación para exportar.
- Post Venta. Corresponde a la etapa donde se contacta con el cliente para recibir su *feed back* respecto al proceso.

5.3. Plan de desarrollo e implementación (Anexo 18)

Para iniciar las operaciones de Interagro, el equipo debe tener un conjunto de actividades previamente realizadas. A continuación, se señalan las actividades más importantes con su respectiva Carta Gantt:

- Creación Empresa
- Infraestructura Física
- Reclutamiento
- Infraestructura Tecnológica
- *Marketing* y publicidad
- Operaciones

5.4. Dotación:

VI. Equipo del proyecto

Tabla 5

Cargo	Dotación				
	Año 1	Años 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración y Ventas					
Gerente General					1
Jefe Administración y Finanzas	1	1	1	1	1
Gerente Comercial	1	1	1	1	1
Jefe Operaciones	1	1	1	1	1
Marketing					
Publicista			1	1	1
Asesoría					
Agronomo Junior	1	1	1	1	1
Agronomo Senior					1
Total	4	4	5	5	7

Fuente: Elaboración propia

6.1 Equipo gestor / Socios (Anexo 19)

La sociedad, inicialmente está compuesta por tres dueños (los fundadores), en una repartición del 33,3% respectivamente equivalente a 333.333 acciones respectivamente. Conjuntamente, realizan un aporte de capital del orden de los M\$ 36.474.802 que permitirá poner en marcha el proyecto.

La empresa en su inicio consta de tres socios: (Anexo 19).

En España existe un Gerente de Área Comercial y Personas quien tiene a cargo los mismos sectores que se vayan desarrollando en las Islas Canarias en la medida de que la empresa vaya adquiriendo cuota de mercado.

En Chile, la dotación consta de Jefe de Administración y Finanzas, cuyo rol principal será la gestión de la dotación y las remuneraciones, además realizará como parte de sus funciones la elaboración de un plan de carrera para los distintos rangos de los trabajadores. El Jefe de Operaciones está a cargo de la administración y escalabilidad del proceso y el soporte de las operaciones a través de ella. Respecto al *marketing*, se enfocará principalmente en la modalidad digital e incorporando elementos de *marketing* tradicional según sea necesario. Debe velar además, por la confección y cumplimiento del plan de *marketing* y realizar los ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

6.2 Estructura organizacional (Ver Anexo 20).

6.3. Incentivos y compensaciones

Con el propósito de poder retener talento en el tiempo y poder ser competitivos en la oferta laboral se diseña un sistema de bonificaciones que estará dividido en dos grandes grupos:

- Incentivos: Constituido por bonos a todo evento como aguinaldos de fiestas patrias, bonos de navidad y vacaciones.
- Compensaciones por desempeño y antigüedad después de 5º año: como bien lo dice su nombre ante el cumplimiento de metas anuales y a partir de un proceso de evaluación de desempeño, lo empleados podrán calificar a bonos de dinero

por cumplimiento de metas que se medirán en 80%, 100% y 120% sobre un factor a determinar en veces por sobre su sueldo. Asimismo, el agrónomo contratado inicialmente pasará a ser agrónomo jefe.

A continuación, se ingresa tabla de sueldo y compensaciones primer año:

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General					\$ 1.250.000
Jefe Administracion y finanzas	\$ 500.000	\$ 515.000	\$ 530.450	\$ 546.364	\$ 562.754
Jefe Operaciones	\$ 500.000	\$ 515.000	\$ 530.450	\$ 546.364	\$ 562.754
Jefe Comercial	\$ 1.000.000	\$ 1.030.000	\$ 1.060.900	\$ 1.092.727	\$ 1.125.509
Publicista			\$ 300.000	\$ 309.000	\$ 318.270
Agronomo	\$ 750.000	\$ 772.500	\$ 795.675	\$ 819.545	\$ 844.132
Agronomo Senior					\$ 1.000.000
Total Mensual	\$ 2.750.000	\$ 2.832.500	\$ 3.217.475	\$ 3.313.999	\$ 5.663.419
Total Anual	\$33.000.000	\$33.990.000	\$38.609.700	\$39.767.991	\$67.961.031

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

VII Plan Financiero

7.1. Supuestos a considerar para el flujo de PIB.

Proyección de crecimiento mundial y regional:

El crecimiento del mundo para el 2020 provisto por el Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG) es en promedio del -2,5%, En esta relación el crecimiento para región latinoamericana es menor que el promedio mundial con un -5,3%.

Si bien las proyecciones a nivel mundial del FMI indican que la Sudamérica y Chile oscilan entre 3% y -6% (Anexo 20.FMI año 2021).

Para el año 2022 el FMI prevé una mejora que dará lugar a un crecimiento entre 0 y 3% (Anexo 21).

Para el 2026 este fondo supone un crecimiento sostenido del 3%. (Anexo 6)

Proyecciones crecimiento del País:

En base a diversos estudios provistos por el Banco Central de Chile, el crecimiento del país proyectado para el periodo 2020 a 2023 se muestra en la siguiente imagen, comparando diversos índices y el crecimiento mundial proyectado (Anexo 23).

Proyección de crecimiento de la empresa:

Revisando la gran cantidad de datos de las exportaciones de frutos secos, como entidad se decidió comenzar el negocio con la nuez como producto principal durante los primeros años de vida, añadiendo al negocio en la medida que los mercados nos vayan demandando, almendras, los pistachos e incluso las pasas.

En relación con el cálculo de los flujos de caja, se considera un crecimiento en base a la satisfacción del mercado y con un crecimiento constante.

Supuestos:

- Horizonte de la información a 5 años.
- Para efectos de tratamiento de la información, los valores consolidados son expresados en pesos chilenos. El análisis se llevó a cabo en base a datos reales y no nominales (valores y tasas). Se calcula el valor dólar proyectado a \$773,5, para el año 2022, según estimaciones proyectadas por “The Economy Forecast Agency”
- Para el tratamiento de impuestos y determinación de utilidad se trabaja con el impuesto a la renta de un 27% acorde a la legislación chilena actual.
- Se considera una inflación proyectada de un 3% anual. La estimación de los flujos de caja se hace completamente en pesos chilenos que cada año se ajustarán en base a este dato.
- Se estipula que el pago a proveedores se realizara con un promedio de 30 días.
- La liquidación de las nueces se realiza a 30 días plazo, con lo cual en este plazo de paga a los clientes.
- El valor de desecho de los activos de toma de la pagina del Servicio de Impuestos Internos de Chile.

7.2 Estimación de ingresos.

Para lograr obtener la proyección de los ingresos se utilizó una proyección del número de toneladas vendidas. (según tabla 7), se definió un precio de venta del KG de nuez en \$4 promedio y un porcentaje sobre la colocación final del 8%. Tal y como se explica en el punto 4.3, se espera que la venta del producto en las islas canarias sea de unas 200 toneladas, con un precio medio de 3,094 dólares la tonelada, con un tipo de cambio medio de 773,5 establece un ingreso estimado de \$49.504.000.

A continuación, se detalla la estimación de venta de los primeros 5 años de Interagro:

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por exportacion	\$49.504.000	\$68.068.000	\$86.632.000	\$105.196.000	\$123.760.000
Total	\$49.504.000	\$68.068.000	\$86.632.000	\$105.196.000	\$123.760.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

En el cuadro adjunto detallan todos los gastos que tienen relación directa con la promoción, realización y desarrollo del volumen de las ventas de dicho servicio; como ejemplos se pueden mencionar los siguientes: depreciación de vehículo en terreno, sueldos relacionados al servicio otorgado publicidad e insumos relacionados con la operación del servicio.

Costo de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneracion	\$27.000.000	\$27.810.000	\$28.644.300	\$29.503.629	\$30.388.738
Depreciacion	\$ 1.321.429	\$ 1.321.429	\$ 1.321.429	\$ 1.321.429	\$ 1.321.429
Costo comercializacion	\$ 2.400.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221
Petroleo	\$ 1.440.000	\$ 1.483.200	\$ 1.527.696	\$ 1.573.527	\$ 1.620.733
Marketing	\$ 8.000.000	\$ 8.400.000	\$ 8.800.000	\$ 9.200.000	\$ 9.600.000
Total Anual	\$40.161.429	\$41.486.629	\$42.839.584	\$44.221.129	\$45.632.120

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Por último, se detallan los gastos que tienen como función el sostenimiento de las actividades destinadas a mantener la dirección y administración de la empresa.

Gastos de administración	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Depreciación	\$ 638.095	\$ 638.095	\$ 638.095	\$ 723.810	\$ 1.140.476
Luz	\$ 180.000	\$ 185.400	\$ 190.962	\$ 196.691	\$ 202.592
Agua	\$ 120.000	\$ 123.600	\$ 127.308	\$ 131.127	\$ 135.061
Seguro auto	\$ 720.000	\$ 741.600	\$ 741.600	\$ 741.600	\$ 741.600
Pago arriendo	\$ 4.320.000	\$ 4.449.600	\$ 4.449.600	\$ 4.449.600	\$ 4.449.600
Total Anual	\$11.978.095	\$12.318.295	\$12.512.965	\$12.799.190	\$13.422.382

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

7.3 Inversión y Depreciación

Se considera una inversión inicial de \$.14.750.000. El elemento más importante y de mayor costo corresponde al vehículo de empresa el cual se utilizará para las visitas a los Agricultores de entre las V y la VII región, para la asesoría de los agrónomos expertos, para el transporte de muestras y *merchandising* de Interagro.

Inversión	Monto
Computadores, impresoras y celulares	\$ 2.500.000
Vehiculos	\$ 9.250.000
Elementos para las Oficinas	\$ 1.550.000
Gastos creación Empresa	\$ 250.000
Patente	\$ 200.000
Página Web	\$ 1.000.000
TOTAL	\$14.750.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Para la depreciación se consideran los siguientes supuestos:

- Depreciación lineal
- Tecnología se deprecia a 6 años.
- Muebles se deprecian a 7 años.

Depreciación	Adquisición	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tecnología año 1	\$2.500.000	\$0	\$416.667	\$416.667	\$416.667	\$416.667	\$416.667
Tecnología año 2	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Tecnología año 3	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Tecnología año 4	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Tecnología año 5	\$2.500.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$416.667
Muebles año 1	\$1.550.000	\$0	\$221.429	\$221.429	\$221.429	\$221.429	\$221.429
Muebles año 2	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Muebles año 3	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Muebles año 4	\$600.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$85.714	\$85.714
Muebles año 5	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Vehículo	\$9.250.000	\$0	\$1.321.429	\$1.321.429	\$1.321.429	\$1.321.429	\$1.321.429
Total			\$1.959.524	\$1.959.524	\$1.959.524	\$2.045.238	\$2.461.905

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

La depreciación del vehículo de empresa viene dada por el uso que se hará del mismo, el cual se usará para visita a agricultores chilenos de la región V y la VII, así como medio de transporte de muestras, material de *marketing* y traslado de los miembros agrónomos a las diferentes visitas que puedan surgir.

7.4.- Estado de Resultados Anual.

A continuación, se presenta el estado de resultados a un plazo de 5 años

EERR Cifras en \$	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$49.504.000	\$68.068.000	\$86.632.000	\$105.196.000	\$123.760.000
Mano obra directa	\$ 27.000.000	\$ 27.810.000	\$ 28.644.300	\$ 29.503.629	\$ 30.388.738
Depreciacion	\$ 1.321.429	\$ 1.321.429	\$ 1.321.429	\$ 1.321.429	\$ 1.321.429
Costo comercializacion	\$ 2.400.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221
Petroleo	\$ 1.440.000	\$ 1.483.200	\$ 1.527.696	\$ 1.573.527	\$ 1.620.733
Marketing	\$ 8.000.000	\$ 8.400.000	\$ 8.800.000	\$ 9.200.000	\$ 9.600.000
Total Costo Venta	\$40.161.429	\$41.486.629	\$42.839.584	\$44.221.129	\$45.632.120
Margen Bruto	\$9.342.571	\$26.581.371	\$43.792.416	\$60.974.871	\$78.127.880
Manor de obra indirecta	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Depreciacion	\$ 638.095	\$ 638.095	\$ 638.095	\$ 723.810	\$ 1.140.476
Luz	\$ 180.000	\$ 185.400	\$ 190.962	\$ 196.691	\$ 202.592
Agua	\$ 120.000	\$ 123.600	\$ 127.308	\$ 131.127	\$ 135.061
Seguro auto	\$ 720.000	\$ 741.600	\$ 741.600	\$ 741.600	\$ 741.600
Pago arriendo	\$ 4.320.000	\$ 4.449.600	\$ 4.449.600	\$ 4.449.600	\$ 4.449.600
Total Gastos Adm y ventas	\$11.978.095	\$12.318.295	\$12.512.965	\$12.799.190	\$13.422.382
Margen operacional	\$-2.635.524	\$14.263.076	\$31.279.450	\$48.175.681	\$64.705.498
Depreciacion	\$ -1.959.524	\$ -1.959.524	\$ -1.959.524	\$ -2.045.238	\$ -2.461.905
Utilidad antes de impuesto	\$ -4.595.048	\$ 12.303.552	\$ 29.319.927	\$ 46.130.443	\$ 62.243.593
Imppto a la renta	\$ -	\$ -3.321.959	\$ -7.916.380	\$ -12.455.220	\$ -16.805.770
beneficio tributario	\$ -	\$ 1.240.663	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad /perdida del ejercicio	-4595047,619	10222256,1	21403546,37	33675223,42	45437823,09

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

7.5 Inversión en capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo para cubrir el déficit operacional que permite cubrir el funcionamiento de Interagro que nos permite asegurar el funcionamiento hasta el quinto mes con M\$ 21.724.802

Meses del 1° - 6°:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.072.000
Total Costo Venta	\$3.346.786	\$3.346.786	\$3.346.786	\$3.346.786	\$3.346.786	\$3.346.786
Total Gastos Adm y Ventas	\$998.175	\$998.175	\$998.175	\$998.175	\$998.175	\$998.175
Margen operacional	-\$4.344.960	-\$4.344.960	-\$4.344.960	-\$4.344.960	-\$4.344.960	\$2.727.040
Deficit Operacional	-\$4.344.960	-\$8.689.921	-\$13.034.881	-\$17.379.841	-\$21.724.802	-\$18.997.762

Ingresos y Egresos contemplan el IVA.

Fuente: Elaboración propia

Meses del 7° - 12°:

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	\$7.072.000	\$7.072.000	\$7.072.000	\$7.072.000	\$7.072.000	\$7.072.000
Total Costo Venta	\$3.346.786	\$3.346.786	\$3.346.786	\$3.346.786	\$3.346.786	\$3.346.786
Total Gastos Adm y Ventas	\$998.175	\$998.175	\$998.175	\$998.175	\$998.175	\$998.175
Margen operacional	\$2.727.040	\$2.727.040	\$2.727.040	\$2.727.040	\$2.727.040	\$2.727.040
Deficit Operacional	-\$16.270.722	-\$13.543.683	-\$10.816.643	-\$8.089.603	-\$5.362.563	-\$2.635.524

Ingresos y Egresos contemplan el IVA.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

7.6 Tasa de descuento

A continuación se presentan las variables para calcular la tasa de descuento que permitirá evaluar el proyecto:

Valor Per.	Variable	Nombre	Valor 5 años	Consideración
	Rf	(1) Tasa libre de riesgo	5,93%	Considera BCP 5 años, fecha obtención 15 de Octubre 2021
0,66	β i	(2) Beta patrimonial si deuda	0,66	Betas by sector (US); Farming/Agriculture (enero 2021)
5,40%	E(Rm)-Rf	(3) Premio por riesgo de mercado	5,40%	Country Default Spread and Risk Premiums (enero 2021)
0%	PPL	Premio por liquidez	3%	Planes de negocio U de Chile
1,5%	PRSU	Premio por riesgo Start Up	3%	Planes de negocio U de Chile
6,40%	Rf	(4) Tasa libre de riesgo perpetuidad		PBC 10 años en pesos, fecha obtención 15 de Octubre 2021.

<p>Fórmula Tasa de descuento E(Ri) (Carlos Maqueira, Finanzas Corporativas)</p>		$E(Ri) = Rf + \beta i \times [E(Rm)-Rf] + PPL + PRSU$
Tasa de Descuento a 5 años		15,49%
Tasa de Descuento a Perpetuidad		11,46%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Las fuentes utilizadas para los cálculos anteriores son:

Fuentes de Datos	
(1)	http://www.mercadosenlinea.cl
(2)	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
(3)	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
(4)	https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_16/T312

Rf	(4) Tasa libre de riesgo perpetuidad	4,84%	Bono de B.Central en UF a 30 años de 1,84% corregido a moneda nominal (24 de mayo de 2021)
----	--------------------------------------	-------	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

7.7 Flujo de caja:

EVALUACION PROYECTO PURO, CIERRE EMPRESA						
DATOS PROYECTADOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO						
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPTO	\$ -	\$ -4.595.048	\$ 10.222.256	\$ 21.403.546	\$ 33.675.223	\$ 45.437.823
Depreciacion (+)		\$ 1.959.524	\$ 1.959.524	\$ 1.959.524	\$ 2.045.238	\$ 2.461.905
Inversión activo fijo (-)	\$ -14.750.000					
Inversión capital de trabajo (-)	\$ -21.724.802					
Recuperacion de capital de trabajo (+)	\$ -					\$ 21.724.802
Valor desecho activos (+)	\$ -					\$ 6.014.286
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	\$ -36.474.802	\$ -2.635.524	\$ 12.181.780	\$ 23.363.070	\$ 35.720.462	\$ 75.638.815

Tasa de Descuento CAPM	15,49%
------------------------	--------

VAN	\$ 42.436.953
TIR	40%
Payback	3,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

7.8 Flujo de caja a Perpetuidad.

EVALUACION PROYECTO PURO, FLUJO INTINITO						
DATOS PROYECTADOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPTO	\$ -	\$ -4.595.048	\$ 10.222.256	\$ 21.403.546	\$ 33.675.223	\$ 45.437.823
Inversión activo fijo (-)	\$ -14.750.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión capital de trabajo (-)	\$ -21.724.802	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Valor presente flujos futuros (+)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 567.314.318
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	\$ -36.474.802	\$ -2.635.524	\$ 12.181.780	\$ 23.363.070	\$ 35.720.462	\$ 615.214.046

Tasa de Descuento CAPM	11,46%
------------------------	--------

VAN	\$ 368.610.209
TIR	86%
Payback	3,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Del Flujo de caja a perpetuidad se obtiene un Van de \$ 326 millones de pesos con una TIR de 86% manteniendo el *playback* en 3,10. (37.2 meses).

7.9 Fuentes de Financiamiento.

Se considera financiar el proyecto con un 100% de recursos propios aportados por socios por un total de \$ 36.474.802 (\$12.158.267 cada uno de ellos).

7.10 Balance

A continuación, se presenta el balance proyectado de Interagro para los cinco primeros años. Se define no retirar dividendos durante este periodo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	\$ 7.785.476	\$22.151.143	\$ 36.493.680	\$ 50.812.392	\$ 65.106.566
Cuentas x Cobrar	\$ 1.557.095	\$ 4.430.229	\$ 7.298.736	\$ 10.162.478	\$ 13.021.313
Impuestos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activos corrientes	\$ 9.342.571	\$26.581.371	\$ 43.792.416	\$ 60.974.871	\$ 78.127.880
Terrenos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Construcciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Maquinarias y Equipos	\$13.300.000	\$13.300.000	\$ 13.300.000	\$ 13.300.000	\$ 13.300.000
Software y Licencias	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Dep. Acumulada	\$ -1.959.524	\$ -3.919.048	\$ -5.878.571	\$ -7.923.810	\$-10.385.714
Total Activos no Corrientes	\$11.340.476	\$9.380.952	\$7.421.429	\$5.376.190	\$2.914.286
Total Activos	\$20.683.048	\$35.962.324	\$51.213.844	\$66.351.061	\$81.042.165
Deuda Bancos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cuentas por Pagar	\$10.528.095	\$ 7.668.109	\$ 7.143.918	\$ 25.075.752	\$ 28.211.266
Provisiones y Retenciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuestos por Pagar	\$0	\$3.321.959	\$7.916.380	\$12.455.220	\$16.805.770
Total Pasivo Corriente	\$10.528.095	\$10.990.068	\$15.060.298	\$37.530.972	\$45.017.036
Total Pasivo No Corriente	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Pasivos	\$10.528.095	\$10.990.068	\$15.060.298	\$37.530.972	\$45.017.036
Capital Pagado	\$14.750.000	\$14.750.000	\$ 14.750.000	\$ 15.350.000	\$ 17.850.000
Utilidad (perdida acumulada)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad (perdida ejercicio)	\$-4.595.048	\$10.222.256	\$21.403.546	\$33.675.223	\$45.437.823
Retiros	\$0	\$0	\$0	\$-20.205.134	\$-27.262.694
Total Patrimonio	\$10.154.952	\$24.972.256	\$36.153.546	\$28.820.089	\$36.025.129
Total Pasivos y Patrimonio	\$20.683.048	\$35.962.324	\$51.213.844	\$66.351.061	\$81.042.165

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

7.11 Ratios financieros:

A continuación, se presentan las principales ratios financieros de Interagro para los cinco primeros años de actividad. De acuerdo con la tabla, los ingresos son crecientes en todos los periodos destacando el aumento del segundo y tercer año, lo mismo ocurre con la utilidad sobre las ventas, donde se parte resultados negativos de -5,32% para estabilizarse y concluir en el quinto año sobre el 40%.

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	\$49.504.000	\$68.068.000	\$86.632.000	\$105.196.000	\$123.760.000
Resultado operacional (EBITDA)	-\$2.635.524	\$15.528.476	\$24.595.508	\$37.792.656	\$50.748.210
Variacion anual ventas	-	37,50%	27,27%	21,43%	17,65%
Utilidad neta/Ventas	-5,32%	22,81%	28,39%	35,93%	41,01%
Utilidad neta/Patrimonio (ROE)	-6,22%	26,82%	29,82%	31,42%	29,67%
Utilidad neta/Activo Total (ROA)	-5,59%	24,66%	28,07%	30,11%	28,78%

Fuente: Elaboración propia

A través del ROE se puede concluir que el proyecto posee una buena capacidad para generar beneficios a los accionistas entregando beneficios desde el segundo año.

Tabla 19

7.12 Conclusiones financieras:

Utilizando los flujos de cada periodo llevados a valor presente a través del Valor Actual Neto (VAN), y aplicando la tasa de descuento, antes determinada de 15,49% se obtienen el siguiente resultado. VAN: \$ \$42.436.953.

Bajo el criterio del VAN este proyecto debería aceptarse, ya que es mayor que cero. Para la estimación de la tasa interna de retorno TIR, su valor es de 40%. El *playback* es de 3,1 años. (37.2 meses).

Tras un primer análisis de sensibilidad, se realizan tres tipos de variaciones: la primera, en relación con la tarifa o porcentaje de comisión a cobrar al productor; la segunda, hacer relación al tipo de cambio, dado que los compradores de las Islas Canarias pagarán en esta moneda; y la tercera, está relacionada con el precio de la nuez en el mercado internacional. El proyecto soporta una disminución hasta 6,4% de tarifa,

una disminución de tipo de cambio hasta los \$620 por dólar y del valor de la nuez en monto de 3,2 dólares el kilogramo. Con los valores mencionado y manteniendo el resto de los factores el Van es igual a 0.

Desde el punto de vista de los riesgos, se puede observar que las variables más determinantes para la viabilidad del proyecto la fluctuación del tipo de cambio, dado que un incremento o una disminución de este pueda aumentar o disminuir los beneficios y el precio de la nuez. Son dos factores que no pueden ser definidos por Interagro, pero si existen alternativas para mitigarlos con contratos de venta futura.

7.13 Sensibilidad

- Variando el tipo de cambio con el que se transan las operaciones con los importadores se ha llegado a la conclusión que Interagro soporta una disminución hasta 620 pesos por dólar lo cual indica una disminución del 19,8%.
- Asumiendo la variación de precio de la nuez en el mercado internacional Interagro se mantiene con precios por kilogramo de hasta 3,2 dólares, lo cual supone una disminución del 20%.

Sensibilidad		VAN	TIR
Tipo de cambio	\$620,00	\$0	13,00%
	\$773,50	\$42.675.667	39,74%
	\$927,00	\$87.704.958	64,00%
Precio de nuez	\$3,20	\$0	13,00%
	\$4,00	\$43.733.254	39,74%
	\$4,80	\$87.704.958	64,00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20

VIII. Riesgos críticos:

(Ver anexo 24)

IX. Propuesta Inversionista.

La propuesta consiste en la participación de una Sociedad por Acciones (SPA) la cual, dada sus características, permite una rápida y flexible entrada y salida de accionistas,

pero para el desarrollo del proyecto a 5 años, se requiere una inversión inicial de \$14.750.000 y una inversión en capital de trabajo de \$ 21.724.802.

totalizando \$ 36.474.802 los cuales se constituyen en el primer año. La estrategia de financiación no contempla la solicitud de préstamo, se considera el financiamiento interno a través de tres socios fundadores, a los cuales se le sumaría un nuevo socio inversor externo. A continuación, se detalla cómo quedaría la nueva malla societaria con la inclusión de un socio inversor:

Malla Societaria	% Participacion	Aporte Socio
Socio Fundador 1	28,33%	\$ 10.334.527,12
Socio Fundador 2	28,33%	\$ 10.334.527,12
Socio Fundador 3	28,33%	\$ 10.334.527,12
Socio Inversor	15,00%	\$ 5.471.220,24
Inversion total	100%	\$36.474.801,59

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Para la incorporación de este socio inversor se proponen las siguientes condiciones:

- Participación del 15,49 % de la propiedad de la sociedad.
- Inversión de \$ 5.471.802 materializados en la primera quincena de enero del año 2022, los cuales se utilizarán conforme a lo indicado en el capítulo 7.2 y 7.3.
- Valor Actual Neto (VAN) a 5 años de \$42.436.953.
- Tasa Interna de Retorno (TIR) de 40% al cabo de los 5 años.
- Plazo de Recuperación de la Inversión (*playback*) de 3,1 años (37.2 meses).
- Con el éxito esperado del proyecto, se ofrecen retiros de dividendos, de acuerdo con el porcentaje de participación accionaria, equivalentes al 60% de la utilidad desde el cuarto año en adelante.

Malla Societaria	% Participacion	Aporte Socio	Flujo Accionista Año 1	Flujo Accionista Año 2	Flujo Accionista Año 3	Flujo Accionista Año 4	Flujo Accionista Año 5
Utilidad o Perdida			-\$4.595.048	\$10.222.256	\$21.403.546	\$33.675.223	\$45.437.823
Dividendos o Utilidad			0%	0%	0%	60%	60%
Socio Fundador 1	28%	\$10.334.527	\$0	\$0	\$0	\$5.724.788	\$7.724.430
Socio Fundador 2	28%	\$10.334.527	\$0	\$0	\$0	\$5.724.788	\$7.724.430
Socio Fundador 3	28%	\$10.334.527	\$0	\$0	\$0	\$5.724.788	\$7.724.430
Socio Inversor	15%	\$5.471.220	\$0	\$0	\$0	\$3.030.770	\$4.089.404
Inversión total	100%	\$36.474.802					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

En el caso de un aumento de capital o venta de participación de la compañía, los socios restantes tendrán derecho de tanteo en la adquisición de acciones teniendo en cuenta el porcentaje de participación.

Fuentes:

Foreign Agriculture Service/Departamento de Agricultura de los Estados

Unidos <https://www.fas.usda.gov/regions/chile>

Nueces: Chile tiene la mayor tasa de crecimiento productivo medio anual/ Marcelo Muñoz V. nueces, exportación de nueces, superficie, precios, variedades, mercados/www.odepa.gob.cl; [Instituto canario de estadística. \(http://www.gobiernodecanarias.org/istac/\)](http://www.gobiernodecanarias.org/istac/)

Informe del consumo alimentario de España del 2018. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación <http://publicacionesoficiales.boe.es/>

Informe del consumo alimentario de España del 2019. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación <http://publicacionesoficiales.boe.es/>

Estadística Comercio Exterior de Bienes de Canarias Resumen anualidad 2019 Gabinete Técnico de CC.OO / Gobierno de Canarias.

Boletines del rubro, Cabecera principal, Comisión Nacional de Frutos Secos y Deshidratados, Frutas frescas y procesadas, Frutas y hortalizas procesadas septiembre 2020/<https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletines/boletin-de-fruta-septiembre-2020>

Panorama Agricultura chilena 2019 / Oficina de estudios y políticas agrarias / Ministerio de Agricultura Chile / ODEPA.

Informe mensual de comercio exterior agroalimentario y pesquero enero 2021/ / Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación:

https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/notametodologica2020_tcm30-381433.pdf

Una mirada al panorama económico español/Sebastián Pillado Director ProChile España/Trochiles /<https://www.prochile.gob.cl/>

Informe de Política Monetaria junio 2021/ Áreas/ Política Monetaria/Informe de Política Monetaria/ Banco Central de Chile /<https://www.bcentral.cl/#>.

<https://www.proveedores.com/frutos-secos/las-palmas>

Empresas - Frutos secos, nueces - Canarias – Kompass

<https://www.simfruit.cl/pronostico-rabobank-produccion-y-exportaciones-de-nueces-batiran-record-en-temporada-2020-21/>

X. Conclusiones:

Este plan de negocio tiene como objetivo el análisis de la factibilidad para la creación de una empresa de exportadora (trader) de frutos secos sin producción en la zona centro sur de Chile. Dirigido a pequeños y medianos productores de nuez.

La metodología utilizada en la investigación de mercado para validar la deseabilidad del servicio ofrecido fue la siguiente: Encuestas realizadas por correo tanto a productores locales como a importadores españoles, además de reuniones en terreno con exportadoras y productoras chilenas.

Una vez analizados los datos, se percató la existencia de un gran porcentaje de productores locales e importadores de las Islas Canarias dispuestos con Interagro; y por otro lado, comprar la nuez chilena. Las investigaciones demostraron una alta valoración del servicio ofrecido por Interagro tanto por el productor chileno como el importador.

Los números arrojados en el plan *marketing*, hacen que el proyecto sea viable, dado que todos los indicadores financieros demuestran que Interagro, obtendrá resultados positivos permitiendo la prosperidad de esta. La estructura organizacional demuestra que los costos son bastante accesibles y bajos.

Existe un mercado potencial para diversificar Interagro dentro de la misma industria de la nuez, prestando servicios productivos a los agricultores para lo cual se requiere una inversión en capital importante con altos retornos desde el primer año.

En relación con los análisis del PESTEL y PORTER se concluye que los riesgos en general tienden a ser moderados gracias la diferenciación del servicio ofrecido.

Se propone un modelo de negocio simple, destaca por su bajo costo, pero con una propuesta de valor innovadora que busca potenciar la relación con los clientes a través de la transparencia, la eficiencia y la tecnología.

La proyección financiera para los primeros años se muestra atractiva con EBITDA de 15,5 millones de pesos para el segundo año, llegando a un monto de 50,7 millones para el quinto año, con Valor Actual Neto (VAN) de \$ \$42.436.953, Tasa Interna de Retorno (TIR) de 40% y Plazo de Recuperación de la Inversión (Playback) de 3,1 años (37.2 meses). Tasa de Descuento 15,49%.

Tablas

Tabla 1. Cálculo de Ingresos

Tabla 2. Venta anual por toneladas

Tabla 3. Proyección de ingresos por exportación

Tabla 4. Inversión en *marketing*

Tabla 5. Dotación

Tabla 6. Sueldo y compensaciones primer año

Tabla 7. Estimación de los ingresos

Tabla 8. Costo de Venta

Tabla 9. Gastos de administración

Tabla 10: Inversión

Tabla 11: Depreciación

Tabla 12: Estado de Resultados

Tabla 13. Inversión en capital de trabajo

Tabla 14. Tasa de descuento

Tabla 15. Fuente de datos

Tabla 16. Flujo de caja

Tabla 17. Flujo de caja a perpetuidad.

Tabla 18. Balance

Tabla 19. Ratios financieras

Tabla 20. Sensibilidad.

Tabla 21. Malla societaria

Tabla 22. Distribución de dividendos

Anexos:

Anexo 1

Zonas de producción



PRINCIPALES PRODUCTOS:

- ✓ Ciruelas deshidratadas
- ✓ Pasas
- ✓ Avellanas
- ✓ Manzanas deshidratadas
- ✓ Nueces
- ✓ Almendras

En 2016 Chile se posicionó como el primer exportador de ciruelas deshidratadas en volumen y el segundo del mundo en valor.

Las ciruelas deshidratadas alcanzaron exportaciones por más de US\$ 157,4 millones durante 2016. Estados Unidos es el mercado destino más relevante, le sigue Reino Unido y México.

Entre 2012 y 2016, las exportaciones totales de ciruelas deshidratadas crecieron 2,6% promedio.

En 2016 Chile se posicionó como el tercer exportador mundial de nueces.

Las exportaciones de nueces en 2016 totalizaron US\$ 242 millones y los principales destinos fueron Turquía, Italia y Brasil.

La nuez chilena es reconocida por su calidad en todo el mundo, incluso logrando mayores precios que el resto de los países productores. Sus principales atributos son su color, sabor y rendimiento.

Anexo 2

Investigación de Mercado:

Cuestionario para Agricultores Chile:

Nombre de fundo:

Nombre encuestado:

Comuna

Teléfono Mail

Pregunta 1: ¿Tipo de fruto seco con el cual realiza su producto?

Pregunta 2 ¿País de donde realiza sus importaciones de frutos secos en la actualidad?

Europa (excluyendo España)

España

Estados Unidos

Otros (Medio Oriente, Asia)

Pregunta 3 ¿Cuál es número de toneladas de frutos secos que utiliza en la actualidad para realizar el producto final?

Pregunta 4: De los siguientes atributos cuáles son las que busca cuando importa frutos secos:

Cálida

Bajo costo

Sustentabilidad (criterios ESG)

Certificaciones ISO

Pregunta 5: ¿Cuáles son los canales de compra que utiliza en la actualidad?

Página web de Empresa exportadora

Consultor de confianza

Trader Certificado

Pregunta 6: Conociendo la calidad del producto chileno, la estacionalidad de este, el precio competitivo ¿Realizaría importaciones desde el mercado chileno?

Resumen y Análisis de las encuestas realizadas a Fondos Chilenos:

En el proceso de investigación de mercado de los agricultores chilenos se realizaron las siguientes actividades:

- Encuesta posibles clientes. Se seleccionó una muestra de productores locales de frutos secos (30) filtrando para esta investigación los que producían nueces con un total de 19 Fundos con ubicación geográfica entre las V y VII y con un volumen de producción cercano a las 150 toneladas
- Entrevista en profundidad encargado de fundo Totihue en Requinoa, productor principalmente de cerezas que además mantienen 25 hectáreas de nogales (tipo Chandler). Posible cliente.
- Entrevista en profundidad al gerente de exportadora Melisen en Calera de Tango, exportador de nueces. Competencia.
- Entrevista en profundidad a Raimundo Arnaiz director de Chilenut.

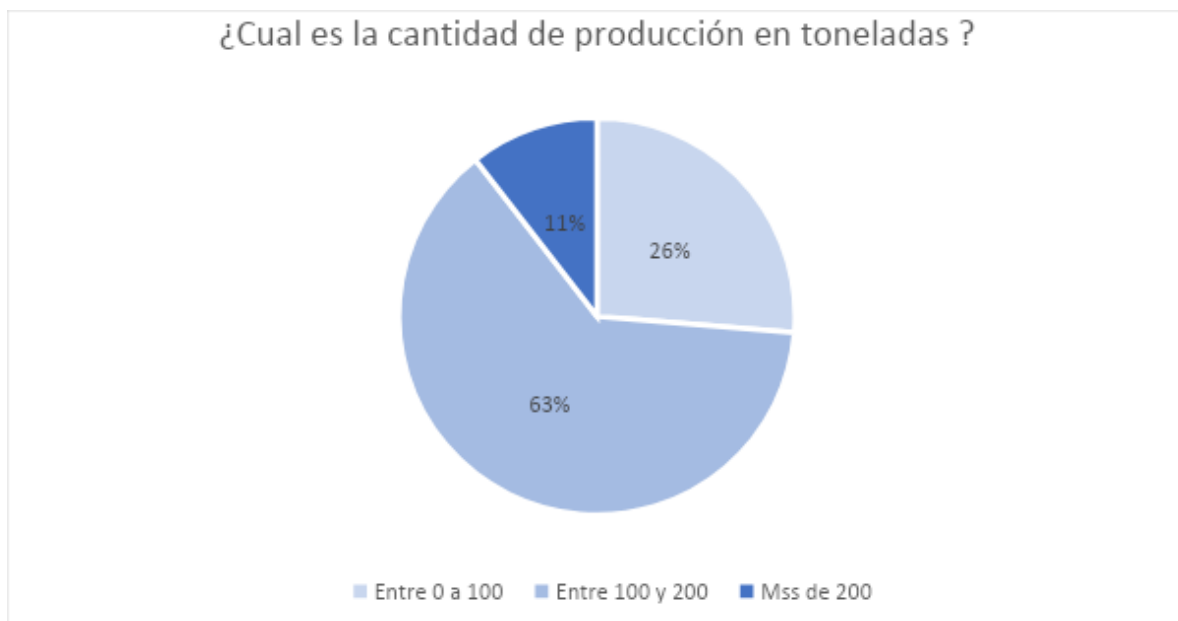
La primera pregunta va relacionada con el número de hectáreas de nueces que se explotan, dando un resultado 29,21 Hectáreas con la siguiente distribución.



La segunda pregunta del estudio de mercado va relacionada con el tipo de fruto seco que produce cada fundo dando un resultado de:



En la tercera pregunta, se establece el número de toneladas que se producen, resumidos en intervalos:



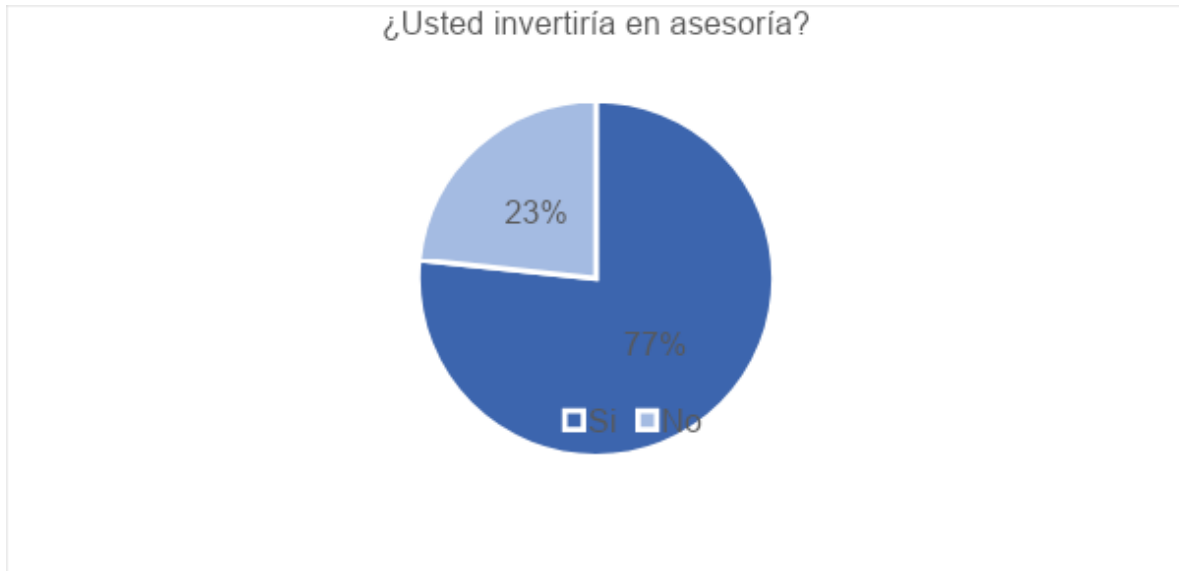
La cuarta pregunta se encamina a conocer los mercados en los cuales los fundos venden su producción, dando la opción de mercado nacional o mercado internacional, el 100% de las encuestas dieron como resultado que las empresas venden su producto para exportación.

En la quinta pregunta, se investiga el precio medio de venta en dólares FOB que recibe cada uno de los fundos:



En la sexta pregunta, se pide al agricultor que valore la calidad de su producto dando un resultado de productos con calidad media y alta.

En la séptima pregunta, se desliza la posibilidad de mejora de la productividad con la asesoría de Interagro, preguntado si con esta, mejoraría la calidad de su producto y si realmente invertiría en asesoría.



En la octava pregunta los agricultores confirman vender una media del 92% la producción total, siendo el factor menor de venta de un 85%.

Novena Pregunta: Revisada esta respuesta se intuyó que la transparencia del proceso es uno de los atributos que podrían marcar la diferencia dado que la gran mayoría de los agricultores perciben una falta de esta en el proceso.

En la décima, undécima, decimosegunda y decimotercera se pregunta para conocer, el calibre, el porcentaje de merma de la producción, plazos en los cuales vende la totalidad de la producción y el tipo de nuez que cosechan. Estas preguntas determinan los amplios márgenes de mejora que Interagro puede cubrir, así como ratifica la estacionalidad contraria con los países del hemisferio norte.

Resumen y análisis de las encuestas realizadas a los importadores de las Islas Canarias:

En este proceso de investigación, se ha contactado a 26 empresas en las Islas Canarias las cuales se encargan de la distribución y abastecimiento de empresas y supermercados. En un primer lugar, se consideró la exportación de varios frutos, pero para comenzar se realizarán las primeras operaciones con el mercado de nueces.

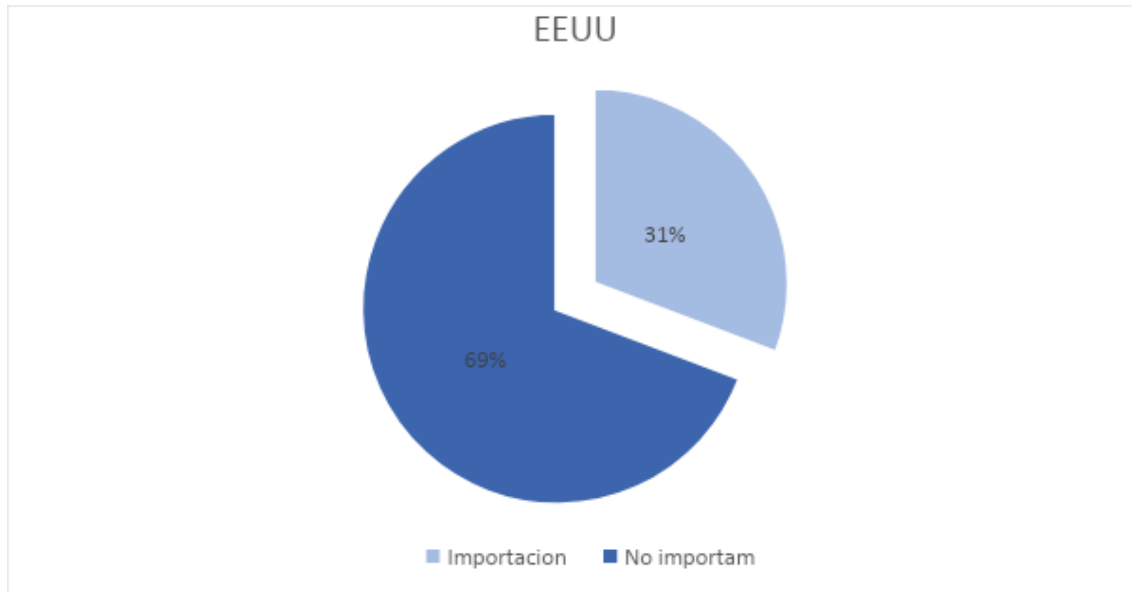
La primera pregunta va con relación al fruto seco importado. Las almendras, las pasas, maní, y semillas de girasol 77% las importado. Preguntando por las castañas el 57% de las empresas contactadas las incluyen entre sus importaciones. Y el fruto más importante

para el negocio, la nuez, el 77% de las empresas incluyen su importación tanto en sus procesos de fabricación, envasado para venta directa o incluido en *mix* de frutos secos.



Otra de las cuestiones planteadas tiene que ver con el origen de las importaciones diferenciando las importaciones desde España, en primer lugar, después se considera las importaciones que proceden desde el resto de Europa, y por último, se pregunta por las exportaciones que proceden desde EEUU.

Importaciones de origen español, 46%, importaciones de Europa, 50% y el 31% de las empresas y lo cual no da una oportunidad de negocio es que el 69% no importa desde países del continente americano. Esto se debe a que los factores climáticos son los mismos en las tres regiones comentadas con lo cual se concluye que su demanda queda satisfecha solo en una parte del año.



Otra de las consultas está relacionada con los atributos que esperan de un producto: En primer lugar, buscan calidad con 73%, precio 69% y sustentabilidad 55%.

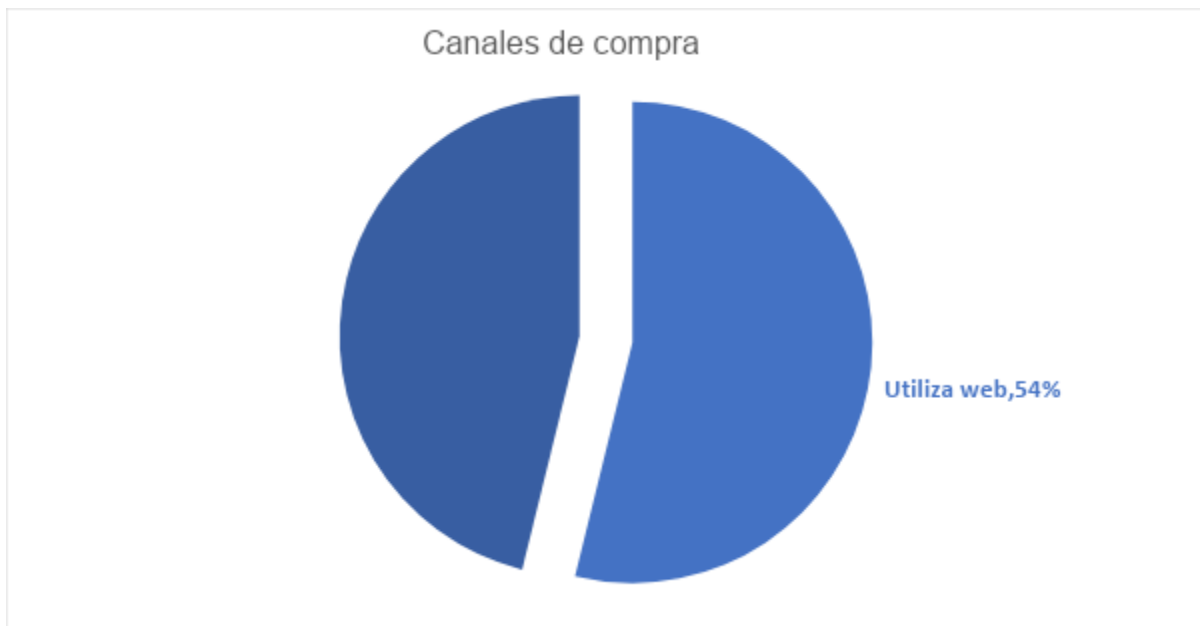


Revisando los tres *ítems* en conjunto se observa que el 46% de las empresas buscan el *mix* completo de sustentabilidad, calidad y bajo costo, coincidiendo el tamaño de las empresas, las que más se preocupan con los tres ítems son las más grandes de las 26 contactas otras buscas otros atributos anteriormente comentados y que los productos chilenos poseen.

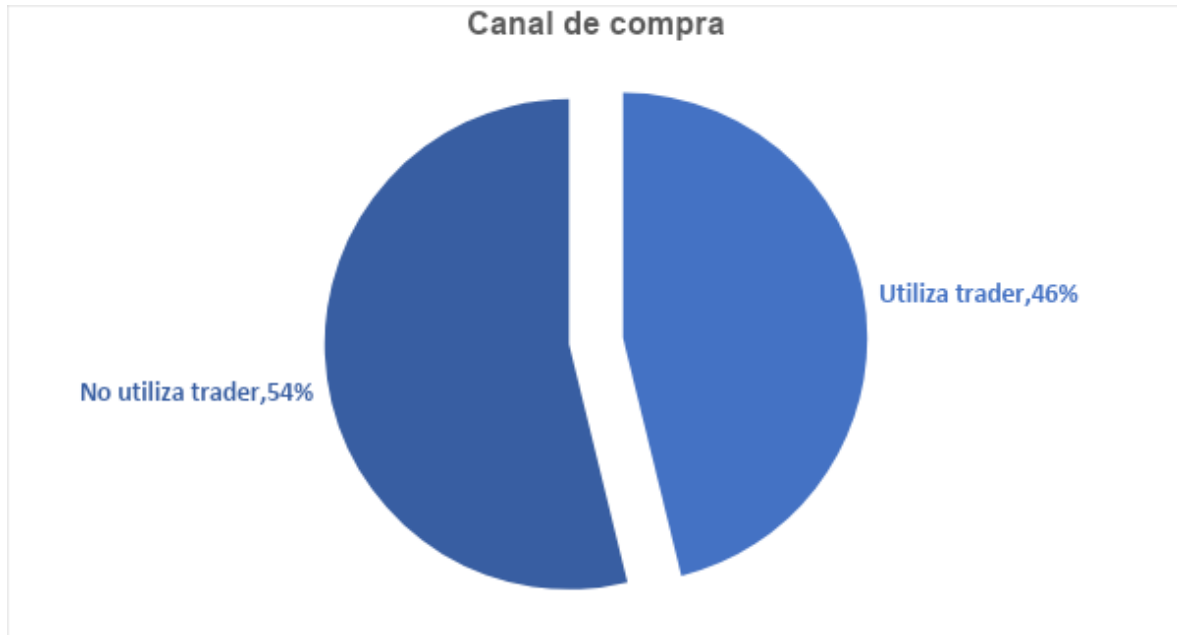


Otra de las preguntas realizadas es el canal de compra con el cual suelen obtener sus productos:

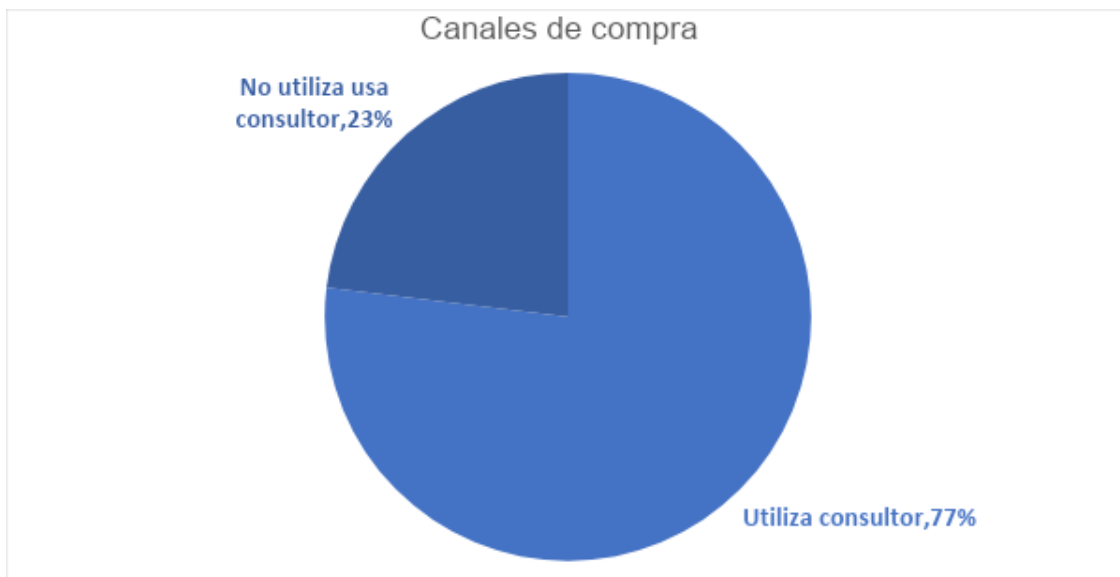
Utilización de *web*, el 54% de la empresa solo usa este medio.



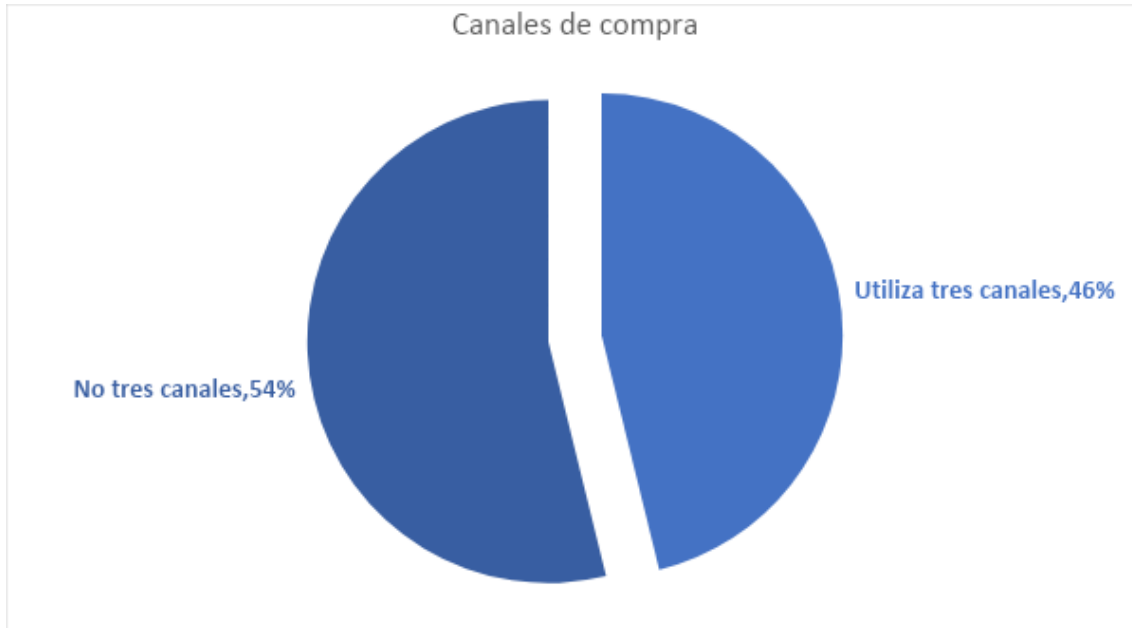
En relación con el uso de *traders* para la obtención de sus importaciones el 54% de las importadoras usa este servicio.



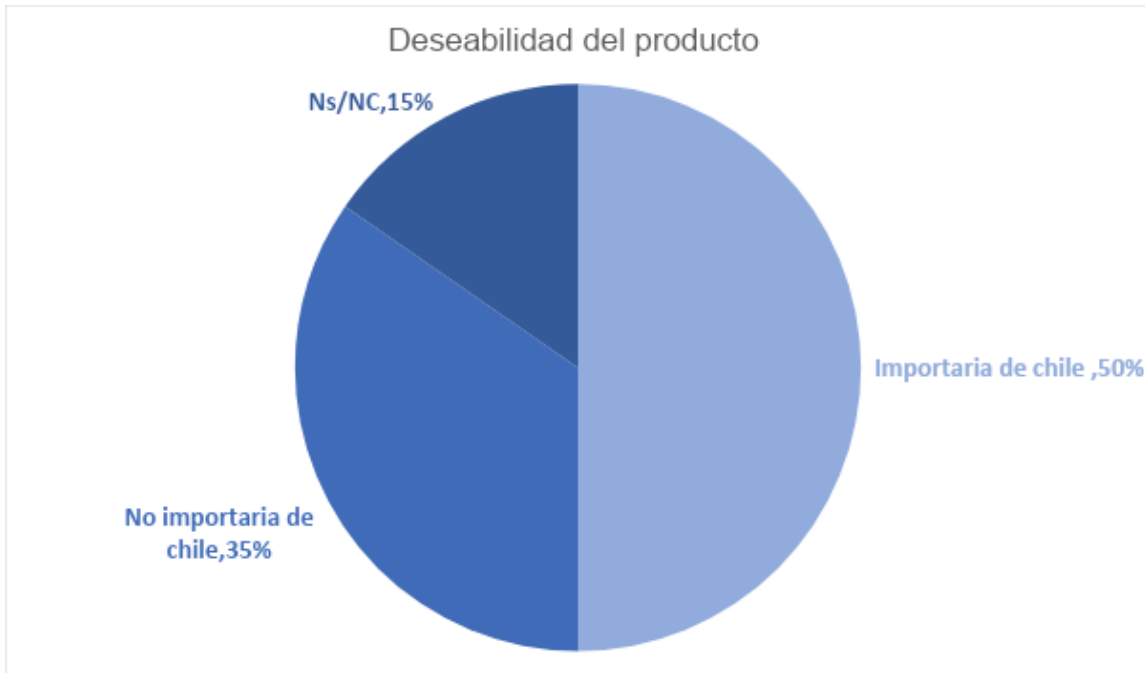
Por otro lado, se puede observar que las empresas que usan consultores ascienden hasta el 77%.



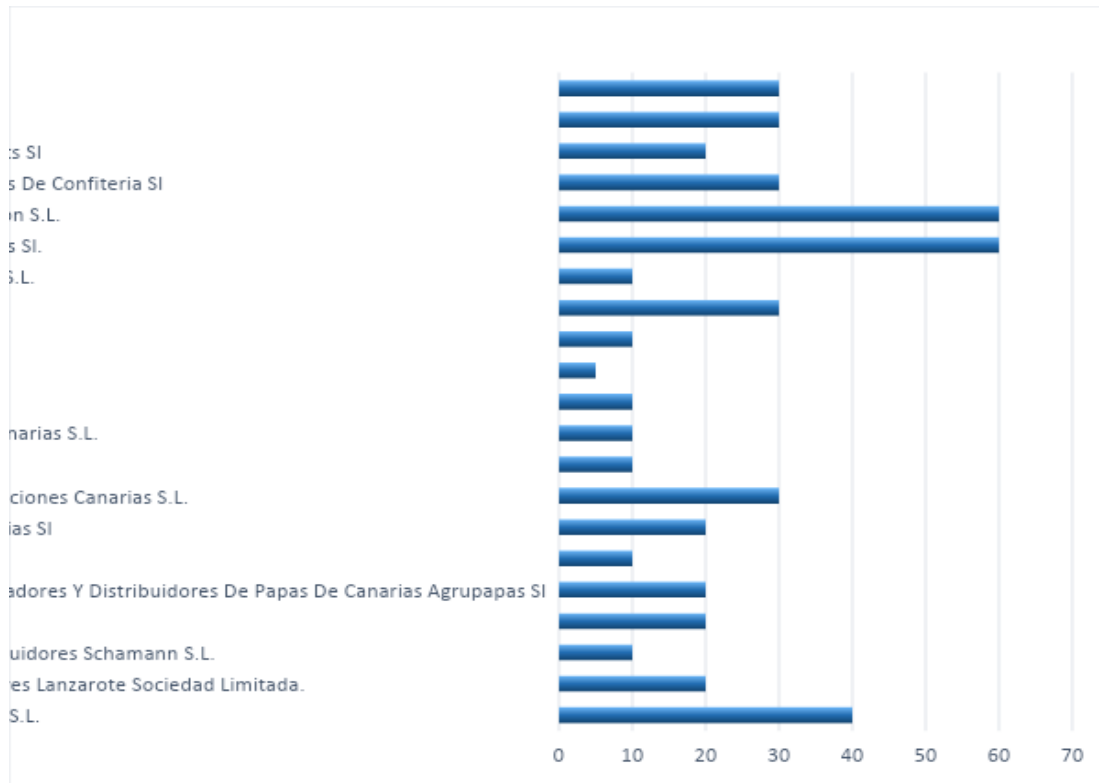
Se filtran las empresas que utilizan los tres servicios y que suelen ser las de mayor tamaño.



Por último, con respecto a si importaría productos desde Chile haciendo hincapié en los beneficios y atributos de los productos ofrecidos:



Volumen de importaciones de nuez por empresa consultada:



Una vez realizado el estudio de mercado y conociendo que la demanda total de frutos secos de las islas canarias, según el último informe de 2019 de Instituto de Agricultura y Pesca del Gobierno de España, ascienden 9000 toneladas. De las anteriores, 1100 toneladas corresponden a nuez, y pudiendo incrementarse debido al gran número de turistas que visitan las islas.

Según el último estudio de ProChile, de 20/02/20 las visitas de turista a España ascienden a 83 millones anualmente.

Las Islas Canarias cuentan con un total de 65 importadores, de los cuales fueron contactados 26.

Se puede decir que, la mayoría de las empresas que trabajan en la importación de frutos secos en las islas canarias son perfil de los clientes de Interagro.

De los agricultores a los que Interagro asesorará, el 77% de las empresas importan los productos a través de un consultor, el 33% importan individualmente solo un producto aumentando la capacidad de llegada.

En relación a la procedencia de la importación, se pudo comprobar que muchas empresas solo importan o compran dentro del territorio español (46%) a medida que las empresas son de mayor tamaño y poseen más capacidad de mercado, de riesgo y de endeudamiento. Comienzan a mirar en mercados internacionales, como dentro de Europa, donde la importación llega hasta el 50%. Con respecto a qué importan desde EEUU, son más numerosas, dado que la mayoría de las nueces que se consumen en España proceden desde este país llegando a un 69% del total de las empresas importadoras.

En relación con los atributos que los importadores buscan en sus productos, se ve que la mayoría un 73% se preocupa por la calidad de este un 69% se preocupa por el precio y solo un 46% en la sustentabilidad. En resumen, el 46% de las empresas quieren los tres atributos juntos, los productos chilenos poseen esos atributos con mejor calidad precio, esto motiva la introducción de la empresa en el mercado y aumentar la deseabilidad del producto chileno.

Preguntando por los procesos de adquisición de sus importaciones, el 54% de los importadores utiliza la página web para compra, el 46% *traders* y el 77% trabaja con consultores, paralelamente el 46% de las mimas usa los tres canales.

Como conclusión, el producto chileno, dadas sus características, como precio, calidad, sustentabilidad y estacionalidad, se toma la libertad de preguntar si realizarían negocios con los agricultores chilenos.

El 50% de ellos nos indicó que si, el 15% que no podía contestar en el momento y solo el 35% de ellas no consideraba la importación de Chile. Este resultado indica que el producto chileno posee una alta deseabilidad y una capacidad de crecimiento para poder incluir a aquellas empresas que no tienen claridad del producto lo cual puede dar lugar a una entrada total en el mercado del 65%.

En relación con lo comentado en el estudio de mercado, y para reforzar la idea de negocio de InterAgro se revisarán los siguientes ítems:

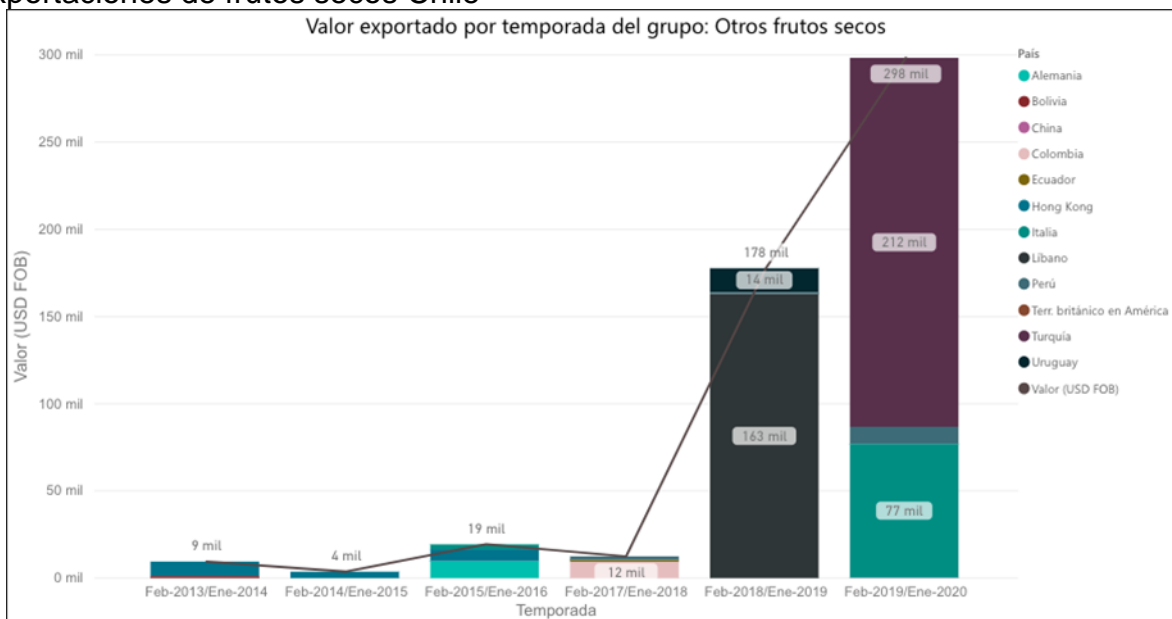
- Empresas que importan frutos secos en Canarias: En las islas Canarias existen unas ocho empresas que importan frutos secos entre los cuales se encuentran las nueces, dado el mercado canario, la mitad de esta realiza las gestiones de importación y distribución. Entre ellas destacamos Globbersfood, que se dedica a la importación y distribución al por mayor; Hermach empresa que se dedica a la importación y transformación de los frutos para distribución y venta; también se se pueden encontrar empresa como CASH UNIDE, empresa importadores de frutos secos que realiza distribución al por mayor y al detalle de sus propios supermercados.
- Importaciones de frutos secos: Según la información proporcionada por el El Instituto Canario de Estadística (ISTAC), y ratificada por el imFRUIT, Plataforma de Información de la Industria Frutícola Chilena, las importaciones de nueces que llegan a la comunidad Europea y mas concretamente a España proceden de los tres principales países productores en el mundo como son China, EEUU y Chile con mas del 80% total de la producción, otros países que producen son Ucrania, Turquía e India.

Por otro lado y teniendo en cuenta la posibilidad de ampliación de mercado dentro de las Fronteras españolas cabe destacar los siguientes datos publicados por INFORME DELCONSUMO DE ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA 2019 (pre-pandemia) elaborado por MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION, en este se explican los hábitos de consumo de frutos secos en las distintas Comunidades Autónomas, con respecto al mercado objetivo, el de las Islas Canarias el consumo medio per cápita se establece en 0.41 kg/ habitante, siendo las comunidades autónomas más consumistas, El País Vasco con 0.87 kg/habitante, La Comunidad Valenciana 0.86 kg/habitante e Islas Baleares con un 0.75 kg/habitante.

Dado lo anterior y debido a la singularidad, con características de mercado similares, zonas de población estable que poseen alta población circulante debido a visitas turísticas, se contempla la posibilidad de expandir la importación de nueces procedentes de los agricultores chilenos a la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares.

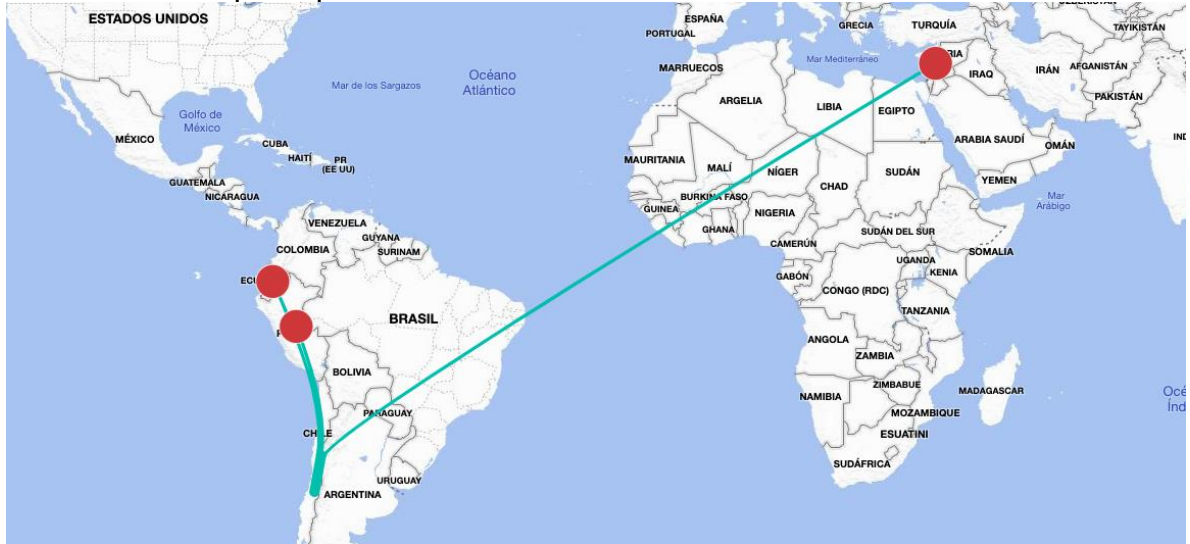
Anexo 3:

Exportaciones de frutos secos Chile



Anexo 4

Países donde se exporta producto chileno



Anexo 5:

Cuadro Resumen:

	Riesgo	Exigencia	Oportunidad	Conclusión
Político	Medio. Ambiente político incierto, Comienza proceso electoral para modificación constitución. Existe grado de división política que dar lugar a inestabilidad.	Se deben cumplir con las normativas vigentes tanto para la exportación de los productos tanto como la entrada de los mismo para los productores canarios.	Este escenario de hace que las persona se refugien en sus hogares, que consuman productos locales y generen nivel de vida saludable.	A finales del 2022 con la apertura global tras la crisis pandémica nos ayudara a tener mayor certeza del mercado global. La afección al negocio es media dado que las nueces se transan como comoditis, se depende del tipo de cambio y con alta inestabilidad política el cambio de moneda se incrementa.
Económico	Medio La crisis pandémica trajo consigo para el 2020 una rebaja del crecimiento del mundo para el 2020 provisto por el Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG) es en promedio del -2,5%, con un aumento del desempleo del 7%. Esto afecta a la demanda mundial de producto.	Se requiere una doble adaptación a los cambios políticos y económicos tanto a nivel local como mundial, mas concretamente para las Islas Canarias.	Tanto la OCDE como el Banco Central de Chile prevén un crecimiento rápido de la economía chilena post pandemia, con un crecimiento del 7% para finales del 2021 y con una estimación aprox del 4% para los años 2022 y 2023.	La injerencia en la media alta dado que la inestabilidad económica provoca que el valor de la moneda nacional se deprecie con respecto al dólar y al euro. Se requerirá un ajuste de los costos dado que el ingreso por venta se verá mermado por el tipo de cambio.
Social	Medio En general la contracción económica, el malestar social, el aumento del desempleo y baja capacidad de liquidez pueden incurrir en una disminución de la demanda a nivel local e internacional	Para este tipo de productos se necesita mano de obra, también se ve afectado por la calidad del producto. Por otro lado, se debe considerar los mismos problemas que se posee en el país entrega del producto.	Existe una creciente demanda para exportar frutos secos además con un cambio de moneda que favorece al importador, se genera una alta demanda dada la calidad precio del producto.	Media Existe una injerencia media que se solapa con las diferentes sociedades. Para los productores chilenos puede dar lugar a rebaja de costos de mano de obra, para los importadores Canarios puede dar lugar a una mayor capacidad de compra.
Tecnológico	Bajo La tecnología está en constante evolución, chile es uno de los primeros países a la vanguardia del 5G, pero cada vez los ciclos de vida son mas cortos, existe una obsolescencia programada. El proceso de productivo se genera con la mano obra tradicional y con el uso de las nuevas tecnologías para mejorar productividad y conectividad.	Se requiere una mezcla entre los canales tradicionales de visita a productores, y el uso de las mas modernas tecnologías para contactar con clientes en las Islas Canarias	El proceso pandémico ha dado lugar al crecimiento y fomento de las tecnologías en todos los ámbitos laborales, lo que da lugar a que se pueda vender el producto en varios mercados con mejores condiciones de pago, con planes de marketing cada vez mas enfocados en el los "feeds" y "leads" que dan lugar a un mejor posicionamiento de marca.	El contacto telemático así como el aumento de la conectividad da lugar a que los Importadores pueden tener una mejor relación directa con el productor, dando lugar a una sinergia que mejora la calidad de la venta así como la confianza en el producto.
Ecológico	Medio Cada vez la sociedad trabaja mediate leyes o concienciación de la sociedad en el cuidado del medio ambiente, cuidando los recursos naturales, fomentando el uso de energía renovables y menos recursos procedentes del petróleo	En este sentido las exigencias están relacionadas con el uso responsable del agua y de y de la tierra.	Trabajar con los agricultores para que mejoren las condiciones actuales de producción rebajando el consumo de agua y de fertilizantes químicos para el cultivo. Generando una imagen de marca respetuosa con el medio ambiente.	Se debe trabajar con los agricultores para adecuarse a la necesidad de los importadores tanto en el cultivo responsable como en el uso de químicos que puedan dar lugar que perder certificaciones exigidas por la unión europea para la entrada en su mercado.
Legal	Bajo La exportación de materias primas desde chile no posee grandes impedimentos, es mas se fomenta de manera gubernamental con diferentes entidades que facilitan los conocimientos, normas leyes de exportación, ferias etc.	Las exigencias que se piden para los productos de exportación, cumpliendo las medidas sanitarias correspondientes del Gobierno Europeo y mas concretamente el de las Islas Canarias.	Se deben cumplir las normativas vigentes para el cultivo, la recolecta, la transformación, empaquetado y transporte de las cosechas para poder entregar un producto de la máxima calidad. Con lo anterior se genera una imagen de marca y de confianza en los diferentes mercados los que se quiera acudir.	Chile es un país que tiene una base solidad de exportación a nivel internacional, posee una gran imagen de productos frescos, secos, vinícolas etc. Además, las normativas vigentes ayudan a que los productores puedan exportar sus productos. Por el lado de los importadores de las Islas Canarias no tienen barreras de entradas para los productos que no se producen in situ.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis PESTEL:

Políticos:

Chile es una democracia de carácter presidencialista con tres poderes independientes. En este momento, tiene un gobierno de derecha, encabezado por Sebastián Piñera. Pese a las críticas, la aprobación del presidente aumentó seis puntos y se ubicó en 9%, según el diario la tercera en su encuesta de marzo 2021.

A pesar de esto, siguen existiendo muchas críticas a la gestión del gobierno ante la crisis de la pandemia por el coronavirus, lo que derivó en fuertes enfrentamientos entre algunos alcaldes y el gobierno central, porque los primeros consideraban que el último no estaba siendo rápido ni efectivo en las medidas para controlar la pandemia en el país.

En 2021 se comienza a trabajar en el proceso electoral que dará lugar tras una revuelta social que se comentará más adelante el órgano constituyente que redactará la nueva constitución.

Económicos.

Los resultados otorgados por el Banco Central de Chile indican en la normalización de la política monetaria y en un diagnóstico positivo de la economía chilena, aunque destacando la incertidumbre existente por delante.

Las cifras muestran una recuperación notable, en relación con las otras crisis económicas a nivel mundial como son las crisis supprime del 2008 o la crisis asiática de 1998.

Si bien, la crisis actual es más profunda dado que afecta a nivel mundial generando cuarentenas y cierres de fronteras que merman la economía nacional e internacional, el Banco central prevé un crecimiento del 2% para el año 2022 y 2023 que son acordes con el PIB tendencia.

Tanto el Banco central de Chile como los respectivos organismos de cada país, han impulsado políticas económicas expansivas. Según FMI, hasta el tercer trimestre de 2021 se incrementado las ayudas fiscales hasta 12% a nivel mundial, impulsando políticas monetarias expansivas y políticas no convencionales.

En el escenario chileno, el retiro de los fondos de pensiones ha otorgado gran liquidez al mercado. Una vez terminado el tercer retiro se prevé que haya una liquidez de hasta 35 mil millones de dólares un aprox. 16 % del PIB.

Con respecto al IPC registró una variación porcentual de 0,1% en el mes de junio, lo que representa un alza en 12 meses de 3,8% y una variación acumulada en lo que va de año de 1%. Estas variaciones afectan en gran medida al transporte, dado el alza de los combustibles, vivienda por el aumento de los costos de los bancos y de los servicios básicos.

Factores Sociales.

Tras el estallido social del 2019 y el plebiscito para la creación de nueva constitución, Chile se encuentra inmerso en una inestabilidad social que ha sido provocada por las decisiones gubernamentales durante la pandemia que no han favorecido a las clases más vulnerables.

Al no tener una clara respuesta del gobierno, es previsible que, al finalizar la crisis originada por la pandemia, el malestar social pueda alcanzar nuevas proporciones.

Factores Tecnológicos.

En esta función hay muchos detalles que puede consultar, sin embargo, como este análisis muestra más que sistemático, solo se ven algunos de estos detalles.

El número de abonados en telefonía móvil es de 25.439.907 a marzo 2021.

Por telefonía móvil, Entel y Movistar dominan la cuota de mercado con 31,1% y 26,54%, respectivamente. El lanzamiento de la tecnología 5G en Chile, el primero de su tipo en Sudamérica, ha llevado al país a seguir afirmando el liderazgo de este país en el sector de las telecomunicaciones de la región. Esta mayor y mejor conexión significa que los chilenos pueden acceder a mejores trabajos, mejores herramientas de enseñanza y acercarse cada vez más a su familia y amigos, a través de conexiones de alta calidad.

Por otro lado, se observan los servicios de televisión, al cierre de marzo de 2021, estos tenían 3.3303.872 suscriptores. En este ítem, las empresas que dominaban el mercado eran VTR y DIRECTV, con 33,5% y 20,7% de participación de mercado, respectivamente

Factores Ecológicos.

Según el Centro de Políticas Públicas UC en el Seminario, “Principales problemas ambientales en Chile: desafíos y propuestas”, los principales problemas que afectan al país son la contaminación atmosférica, escasez y contaminación de agua en la zona centro-norte, la degradación de suelos, ruidos molestos, la gestión de los residuos sólidos y la amenaza a la biodiversidad.

En cuanto a la contaminación atmosférica, Chile excede los índices de la media anual establecidos por la OMS. “Es posible estimar que en Chile al menos 10 millones de personas están expuestas a una concentración promedio anual de MP 23,6 microgramos por metro cúbico a marzo 2021, siendo la capital número 26 del *ranking* mundial”.

Es una realidad que Chile tiene muchas de las ciudades más contaminadas de América Latina. De acuerdo con información difundida por Greenpeace en marzo de 2021, Chile tenía nueve de las 10 ciudades más contaminadas de Sudamérica, a saber, Padre de las Casas, Osorno, Coyhaique, Valdivia, Temuco, Santiago, Linares, Rancagua y Puerto Montt. Por contrapunto, existen 3 de las 15 ciudades menos contaminadas de la región, como son, Punta Arenas, Cuncumen y Calama.

Existen factores que pueden dar lugar a un cambio y mejora de las condiciones medioambientales. La energía que proviene del viento y del sol -principalmente- ya no se proyecta solo como una solución a mediano plazo para la producción de electricidad libre de emisiones. (“Revista Nueva Minería y Energía”) ya son una realidad.

Según cifras del Ministerio de Energía, a Julio de 2021, y en términos de proyectos pequeños y de gran escala (sin considerar generación distribuida), Chile tiene una capacidad total neta instalada de 3000 MW, en centrales eólicas y solares, que en conjunto constituyen poco más de 200 centrales eléctricas y 20.369 hectáreas, equivalentes a un 40% de la capacidad total neta instalada del país.

Factores Legales.

No existen problemas de carácter legal, se debe preocupar por el medio ambiente y la no sobreexplotación del suelo. Incluso en Chile existen varios fondos de capital que ayudan a las empresas que se estén intentando desarrollar y de ventas anuales bajas a buscar asesorías, tal como la SUAF de Corfo¹³.

Anexo 6

Análisis Porter

Al ser un modelo de negocio B2B, es necesario analizar el microentorno desde el punto de vista de negocio principal (asesoría a productores de frutos secos en Chile), de la misma manera se debe analizar el microentorno desde el enfoque del cliente (importadores de frutos secos en Canarias)

Análisis de amenaza nuevos competidores.

Chile. En función del capital necesario para invertirse, no existen barreras de entrada muy fuertes, además de que en este tipo de negocio se presenta con gran fuerza las conveniencias de la curva de experiencia y aprendizaje, aquí se presenta ventaja para Interagro, al contar dentro de su equipo con profesionales con vasta experiencia asesorando a productores locales e importadores españoles. En el caso del mercado de servicios de asesoría integral, es necesario considerar como barrera de entrada el nivel académico del personal que se contrata para estas funciones, se exige un nivel superior para las asesorías de gestión/ media.

Canarias. Cualquier empresa que logre hacerse de producción de frutos secos chilenos o similares podría convertirse en un potencial competidor teniendo como barrera de entrada el conocimiento y capacidad comercial para llegar a los importadores en canarias/alta

Análisis de poder de negociación Proveedores.

Chile. Al ser una empresa de asesoría integral son menos los proveedores necesarios para el funcionamiento del negocio, el insumo necesario (acceso a nueva tecnología) lo proveen distintas empresas que comercializan maquinaria para distintas etapas del proceso y con las cuales se negocia a través de representaciones. El recurso más necesario pasa por el conocimiento y experiencia en el negocio/ baja

Canarias. Se tiene cubierta esta amenaza dado que los proveedores de materia prima esta asumida por los productores chilenos y en los servicios de traslado del producto son variados y seguros/ baja.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

En Chile. El modelo de negocio tradicional utilizado hasta ahora, no posee las características integrales de los servicios que Interagro ofrece, es así que a medida el modelo de negocio tenga más difusión, resultados y aceptación la el modelo actual irá perdiendo su calidad de producto sustituto, se espera que con esta nueva manera de trabajar para los productores locales siga aumentando la demanda de los servicios que las empresas ofrece, por lo cual los productos sustitutos no sean una amenaza para la empresa/ baja.

Canarias. Están dadas principalmente por los otros tipos de frutos secos o los mismos de otras zonas geográficas que cumplan con la característica de la contra estacionalidad. Esto dependerá de la estrategia de penetración que realicen los productores y exportadores de estos productos, aceptación del consumidor, etc./alta

Rivalidad de la Industria.

Chile. A pesar de la presencia grandes exportadores multinacionales de frutos secos, no existe mucha rivalidad entre los competidores, particularmente porque el mercado objetivo son las pequeñas y medianas empresas, además de que existe un gran potencial de diferenciación dado los servicios que ofrece Interagro, lo que ayuda a que la rivalidad entre competidores disminuya. La cantidad de firmas consultoras que ofrecen actualmente servicios similares es muy pequeña, por lo que no son propensas a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas o promociones. Cada empresa consultora tiene su propio conjunto de clientes programados, y la prestación de sus servicios generalmente se realiza de forma oral, por recomendación de los clientes existentes / baja.

Canarias. A nivel internacional, existen grandes compañías que abastecen las necesidades de frutos secos en Canarias. Muchas de ellas se encuentran en procesos

de integración vertical y consolidación. A nivel local existen pocas empresas que tienen experiencia en la exportación de frutos secos a Canarias / medio.

Poder de negociación de clientes Chile. En el segmento de mercado los clientes poseen alto poder de negociación debido a que pueden obtener los servicios de distintos proveedores / alta.

Canarias. Esta es la fuerza más sensible y fuerte del negocio, ya que se proveerá en un comienzo al mercado de las Canarias, el cual es muy exigente en cuanto a la calidad y volumen requerido. Además, dadas las características de la industria de este tipo de productos los compradores son distribuidores de tamaño medio alto, con presencia en varias islas. Posibilidades de integración por parte de los clientes es poco factible, además que debido a la ventaja de la contra estación no afectaría al mercado chileno / alto.

Empresas complementarias.

Como empresas complementarias se pueden identificar unas APPs que ayuden a buscar nuevos mercados, además de conectarnos con distintos actores de la industria. como *Marketplace*. Además, existen nuevas tecnologías que procesan los frutos secos para usos diferentes al consumo como alimento que podrían transformarse en un aliado clave en el futuro.

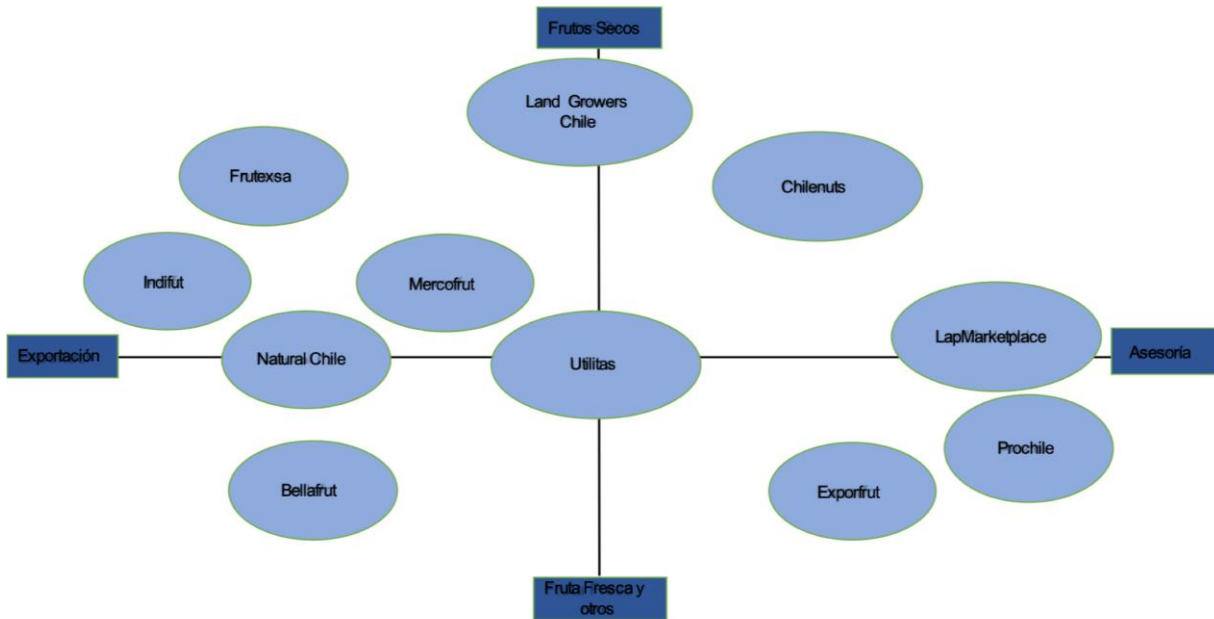
Anexo 7:
Cuadro comparativo de competencia:

Stakeholders	Objetivo	Nivel de interes	Nivel de influencia	Escenarios posibles		Estrategia
				+	-	
Personal	Entrega de servicio de calidad	Alto	Alto	Alta motivacion y buena comunicaci3n	Desmotivacion y no alcanzar objetivos de ventas	Utilidades de la empresa dado que somos socios trabajadores
Productores de Nueces y frutos secos	Mejora Productividad	Alto	Alto	Uso responsable de los recurson naturales	Baja colocacion de producto en mercado objetivo	Proceso de mejora continua, alto estandar de clidad en el proceso de seleccion de proveedores
Importadores	Colocacion de producto en mercado objetivo	Alto	Medio	Equipo de trabajo experto Islas Canarias	Baja Demanda por parte de los importadores	Procedo de fidelizacion, visitas y merchandising
Comunidad	Alimentacion sana tendencias saludables	Alto	Alto	Cultura de vida sana y sustentable	Productos sustitativos	Publicidad y Marketing para destacar beneficios para la salud de las nueces y frutos secos
Proveedores	Contar con proveedores de calidad y Just on time	Alta	Medio	Mejora de margenes y calidad de atencion a productores e importadores	Aumento de costos	Planificacion y gestion de flujos

Fuente: Elaboraci3n propia

Anexo 8:

Mapa posicionamiento de competencia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9

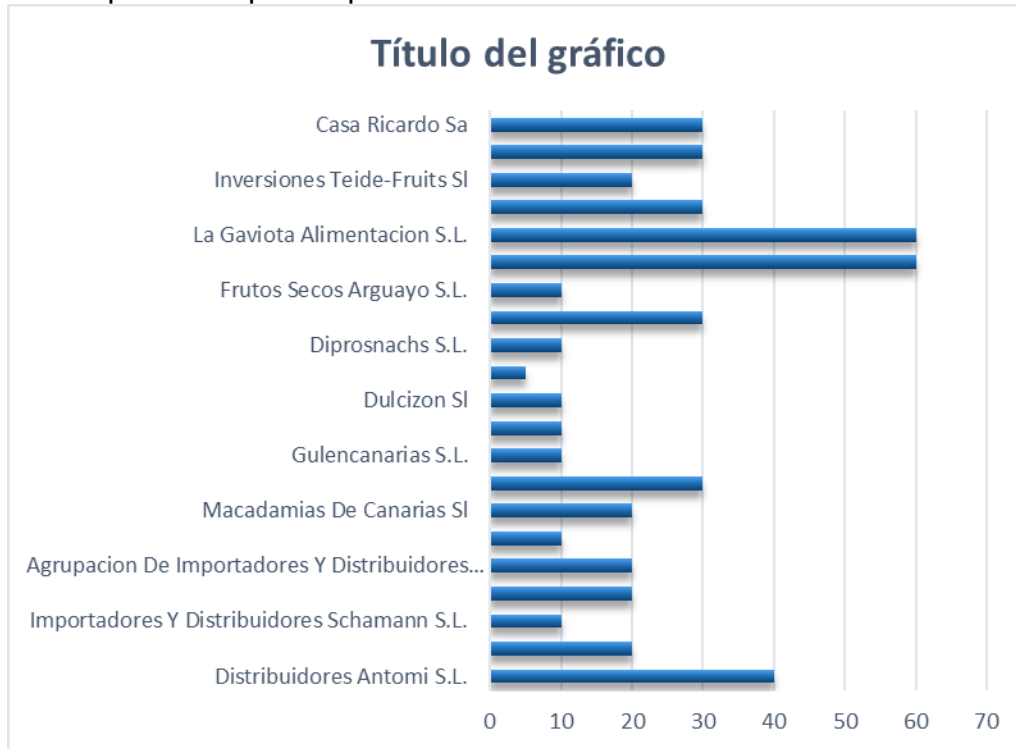
Países que importan nueces desde Chile.

País	Nuez con Cascara	Nuez sin cascara	Total
Alemania	3.113.425	18.095.903	21.209.328
Turquia	12.985.879	1.541.085	14.526.964
India	11.147.713	1.169.683	12.317.396
Italia	6.550.943	5.193.689	11.744.632
España	2.682.865	4.954.863	7.637.728
E.E.U.U	5.309.465	1.316.279	6.625.744
Brasil	828.432	5.526.471	6.354.903
Vietnam	4.645.325	0	4.645.325
Marruecos	4.617.046	0	4.617.046
Total			89.679.066

Fuente: Chilenuts.

Anexo 10:

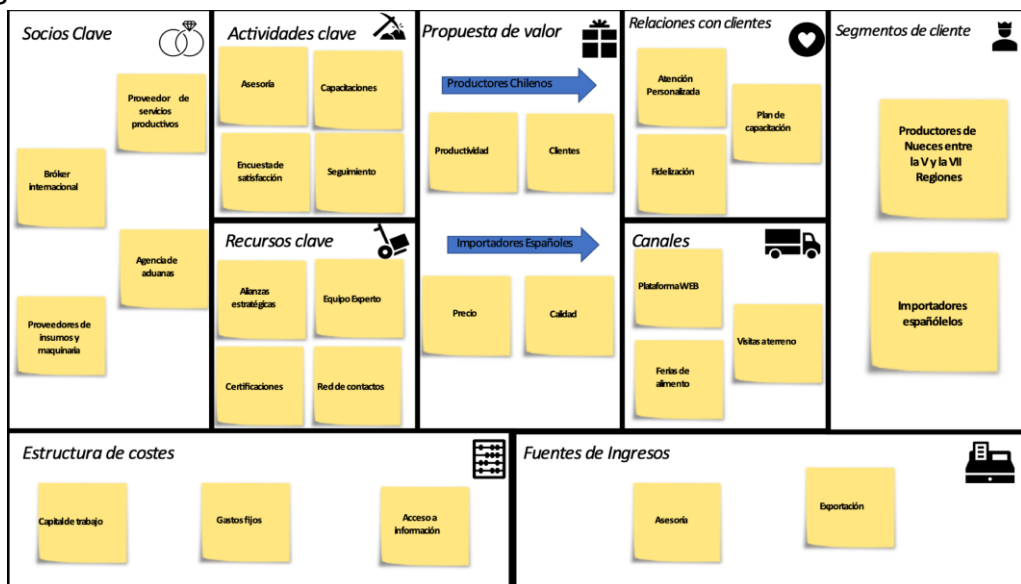
Volumen de exportación por empresas consultada.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11:

Canvas



Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas	Debilidades
Conocimiento del consumidor final: Amplio conocimiento del mercado tanto de los clientes agricultores como de los Importadores en las Islas Canarias	Falta de investigación en el Mercado objetivo por Pandemia
Asesoría: Nuestra empresa trabajara con el productor para mejorar sus condiciones , tanto en la disminución de sus gastos como medidas para incrementar sus ingresos de ingresos	Deseabilidad : Al ser un servicio nuevo se necesita dar a conocer los beneficios del modelo nuevo para el agricultor
Amplia experiencia en el sector: Los socios fundadores son Profesionales destacados, con amplio conocimiento de atención al cliente, mercados nacionales como mercado internacional , como del consumidor final	Falta de Reputación en la industria: Al ser empresa de nueva creación no se cuenta con trayectoria.
Costos Bajo : El costo de puesta en marcha de la asesoría es baja.	Ubicación Geográfica: Dado el mercado objetivo y el consumidor final existe una distancia elevada distancia
Suficiente Capital de Trabajo: Se cuenta con capital para poder asumir la inestabilidad actual y continuar en el mercado por largo tiempo.	Mercado Objetivo : Alta dependencia de un mercado geográfica específica con todas las amenazas climáticas y geopolíticas que esto implica.
Certificaciones: Amplio conocimientos para la industria así como para la empresa en términos de sustentabilidad (ESG).	Acceso a crédito: La empresa no posee historial bancario, esto puede dar lugar a que en negocios que necesiten avales o créditos pueden quedar fuera de nuestro alcance.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12:

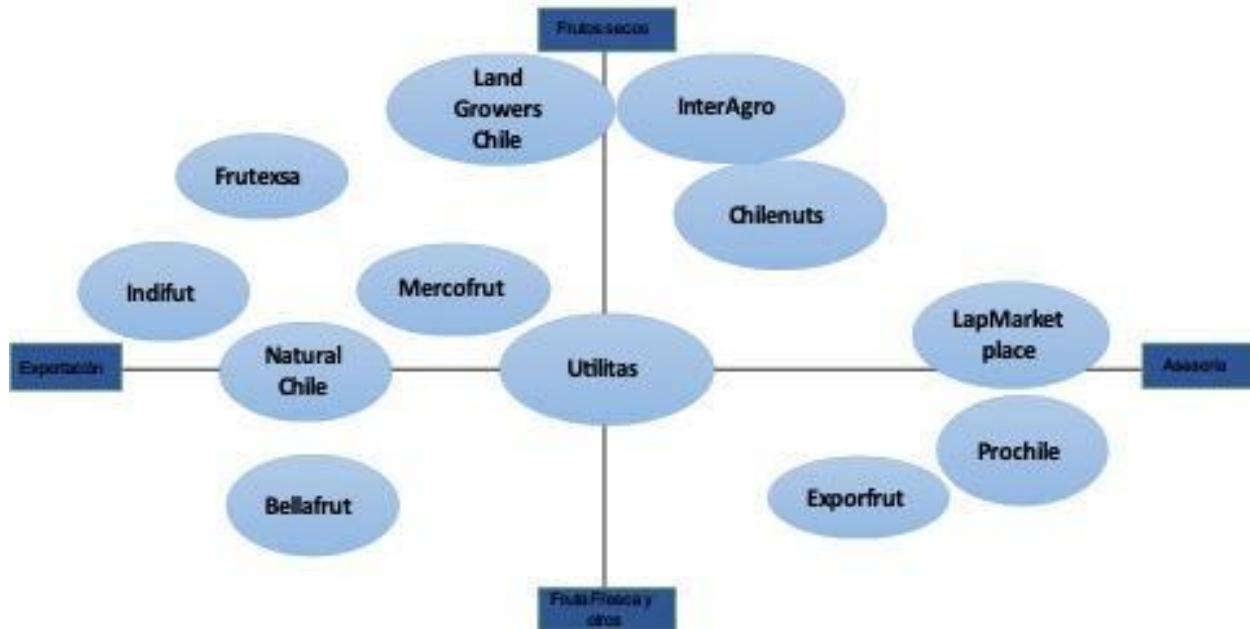
Objetivos de plan de *Marketing*

Objetivos	Proceso	Esperado	% Optimo	Frecuencia
Financiero	Ventas directas	Incremento ventas en 75 toneladas anuales	60%	3, 6 y 12 meses
	Interacciones con clientes			
Branding	Mails	Aumento "feeds" en la web y "leads"	45-50%	3, 6 y 12 meses
	Call Center			
	Visitas a Web			
Relacionamiento	Eventos y Ferias	Aumento cartera de clientes	27%	Al finalizar cada feria
	Satisfacción de clientes	Compra recurrente y referidos	100%	Con cada finalización de proceso

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13:

Mapa posicionamiento incluyendo a Interagro.



Fuente: Elaboración propia.

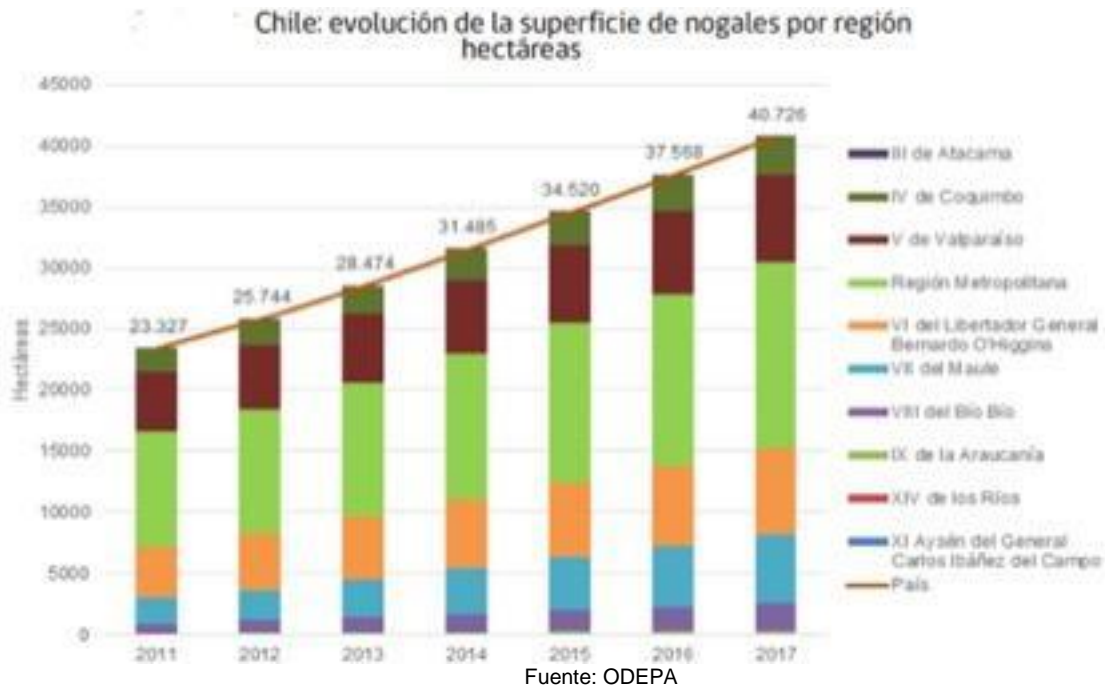
Anexo 14:

Cuadro explicativo de gastos de *Marketing*

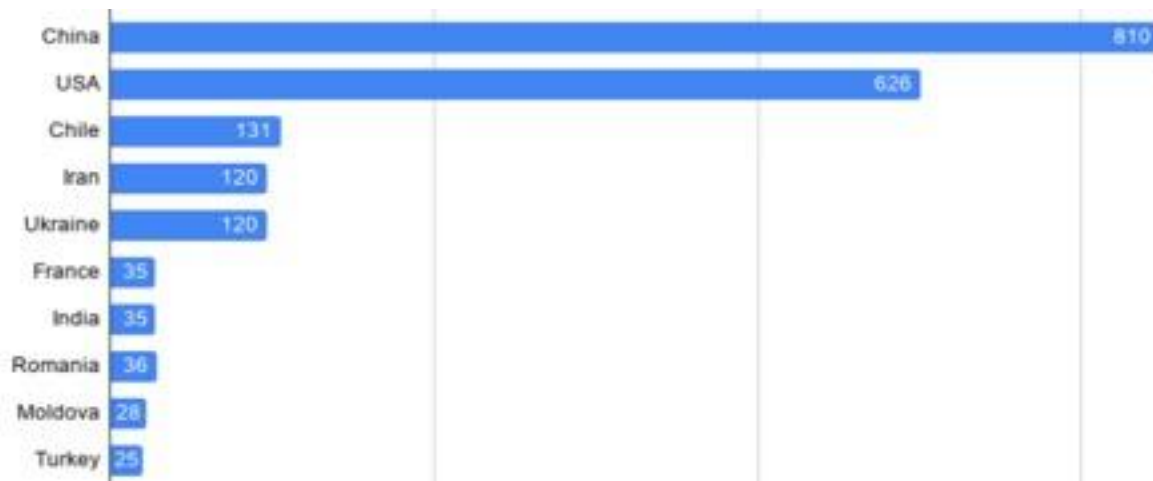
Mes	Gastos MK Chile			Mes	Gastos MK Canarias			
	Gastos Anuncio Radio	Gastos RRSS	Gastos Merchandisin		Gastos Anuncio Radio	Gatos en Ferias	Gastos Merchandisin	Gastos RRSS
Enero	\$205.000	\$85.000	\$10.000	Enero	\$100.000	\$0	\$10.000	\$90.000
Febrero	\$205.000	\$85.000	\$10.000	Febrero	\$100.000	\$0	\$10.000	\$90.000
Marzo	\$205.000	\$85.000	\$10.000	Marzo	\$100.000	\$0	\$10.000	\$90.000
Abril	\$205.000	\$85.000	\$10.000	Abril	\$100.000	\$0	\$10.000	\$90.000
Mayo	\$255.000	\$85.000	\$10.000	Mayo	\$100.000	\$800.000	\$10.000	\$90.000
Junio	\$255.000	\$85.000	\$10.000	Junio	\$100.000	\$800.000	\$10.000	\$90.000
Julio	\$255.000	\$85.000	\$10.000	Julio	\$100.000	\$0	\$10.000	\$90.000
Agosto	\$255.000	\$85.000	\$10.000	Agosto	\$100.000	\$0	\$10.000	\$90.000
Septiembre	\$255.000	\$85.000	\$10.000	Septiembre	\$100.000	\$0	\$10.000	\$90.000
Octubre	\$255.000	\$85.000	\$10.000	Octubre	\$100.000	\$0	\$10.000	\$90.000
Noviembre	\$255.000	\$85.000	\$10.000	Noviembre	\$100.000	\$0	\$10.000	\$90.000
Diciembre	\$255.000	\$85.000	\$10.000	Diciembre	\$100.000	\$0	\$10.000	\$90.000
Total /Gasto	\$2.860.000	\$1.020.000	\$120.000	Total /Gasto	\$1.200.000	\$1.600.000	\$120.000	\$1.080.000
Total Inversión Anual	\$4.000.000			Total Inversión Anual	\$4.000.000			

Fuente: Elaboración propia.

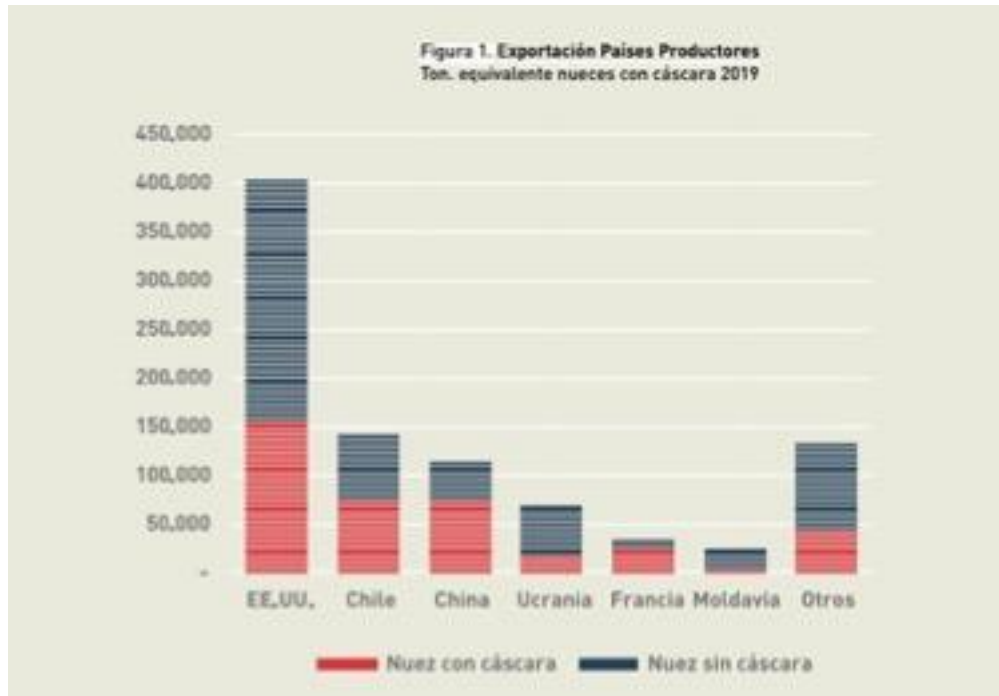
Anexo 15:



Anexo 15:



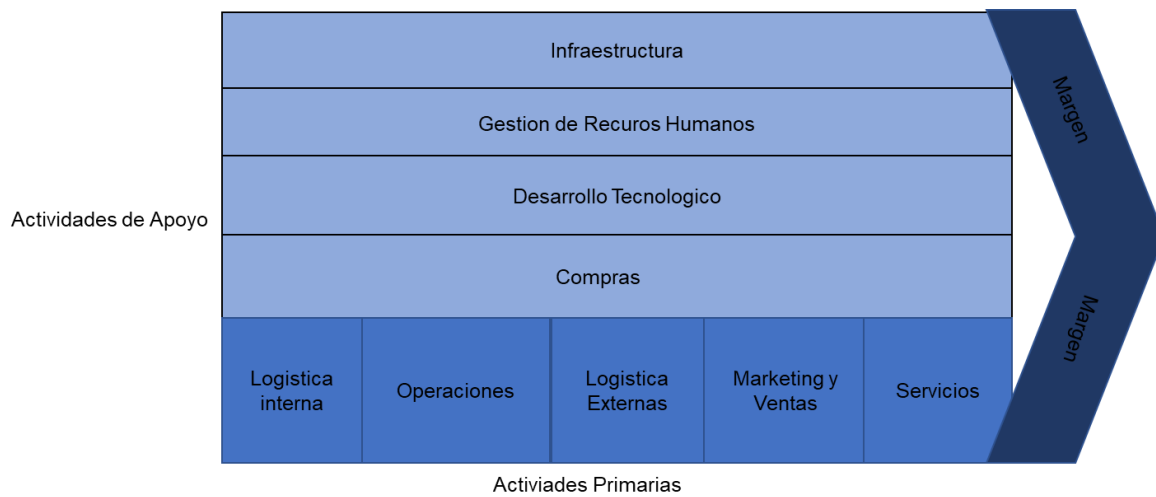
Fuente 2 documentos de las Giornate Tecniche Noce da Frutto



Fuente 3 Decofru

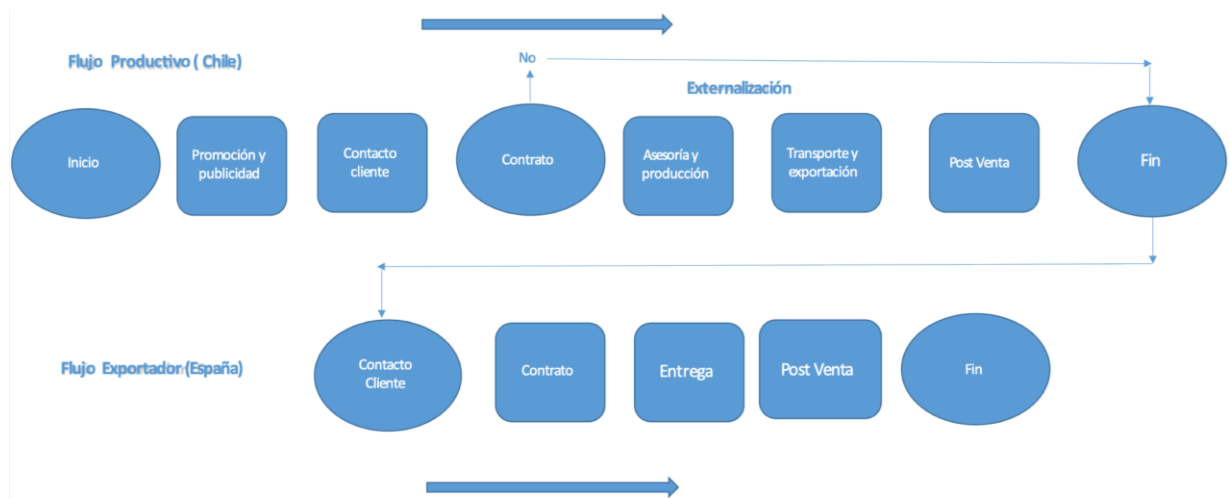
Anexo 16:

Plan de Operaciones:



Anexo 17:

Flujo de Operaciones



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18:

Carta Gantt

Carta Gantt	Operaciones (Año 1)																
	Mes 1			Mes 2				Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8									
1 Creacion Empresa																	
Estructura y constitucion de Empresa	█																
Inicio de Activcades SII	█																
Apertura de cuenta corriente		█	█														
Registro de marca				█													
2 Infraestructura Fisica																	
Habilitacion de oficina fisica				█	█	█											
Compra de equipamiento inicial				█	█	█											
Insalacion de equipamiento						█	█										
Compra de vehiculo								█	█	█	█	█	█	█			
3 Infraestructura Teconologica																	
Compra de dominio		█															
Contrato y equipamiento de paginas web y RRSS		█	█	█	█	█											
Contrato de telefonia e internet				█	█	█											
Mantecion de Pagina web y proyectos								█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
4 Reclutamiento																	
Contratacion de Jefe de Administracion y Finanzas					█												
Contratacion de Gerente comercial						█											
Contratacion de Jefe de Operaciones						█											
5 Marketing y publicidad																	
Preparacion de estrategia de marketing	█	█	█	█	█	█											
Compra de merchandasing		█	█	█	█	█											
Lanzamiento de InterAgro				█	█	█											
Fidelizacion de clientes												█	█	█	█	█	█
6 Operaciones																	
Inicio de Operaciones									█	█	█	█	█	█	█	█	█

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19

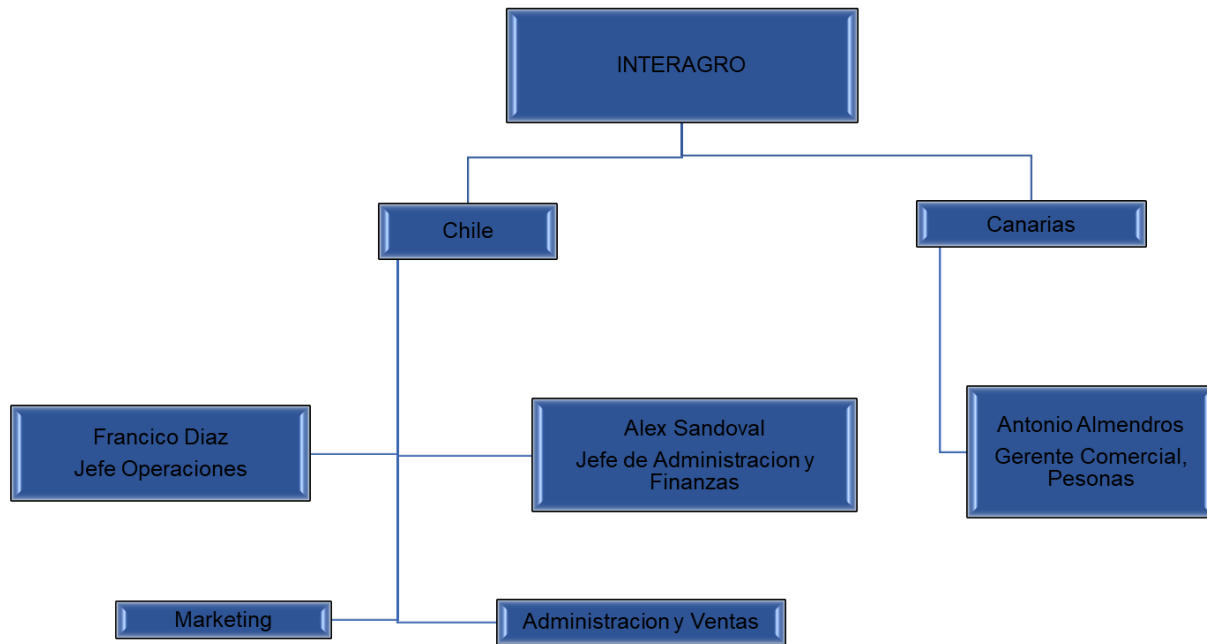
Socios de la empresa.

Socios	Responsabilidades
<p>Alex Sandoval Riveros</p> <p>2020-21 Universidad de Chile MBA (c) 2005 Universidad de La Laguna, Islas Canarias España Licenciado Administración y Dirección de Empresas 2000 Técnico en Administración y Finanzas Instituto de La Laguna Ingeniero Comercial con 15 años en áreas de finanzas inversiones, y atención al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar la constitución de la empresa e inicio de actividades en el SII. ● Buscar potenciales instalaciones para arrendamiento de oficinas. ● Tramitar la patente comercial. ● Encargado de cotizar y adquirir los activos fijos de la empresa. ● Encargado de Gestionar los contratos con las empresas externas.
<p>Antonio Almendros Cuevas</p> <p>2005 Universidad de Alicante, España, Licenciado en Administración y Dirección de Empresa. Ingeniero comercial con 10 años de experiencia en el área comercial, finanzas y con experiencia por desarrollarse en empresas de frutos secos tanto familiares como a nivel internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar la constitución de la empresa e inicio de actividades en la Agencia Tributaria. (España) ● Buscar potenciales instalaciones para arrendamiento de oficinas. ● Tramitar licencia de apertura para poder operar. ● Encargado de cotizar y adquirir los activos fijos de la empresa. ● Encargado de Gestionar los contratos con las empresas externas.
<p>Francisco Diaz Carreño</p> <p>2020-21 Universidad de Chile MBA (c) 2019 Acreditación de Intermediación de Valores (ACIV). 2005 Universidad Diego Portales, Chile. Ingeniero Comercial con 15 años en áreas de finanzas, inversiones, área comercial tanto nacional como internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar la constitución de la empresa en la web, dominio y gestiones varias. ● Buscar potenciales contratos de capacitación para los clientes. ● Tramitar licencia ● Encargado de cotizar y adquirir sistemas informáticos y de contabilidad de empresa. ● Encargado de Gestionar los contratos.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 20:

Estructura organizacional.



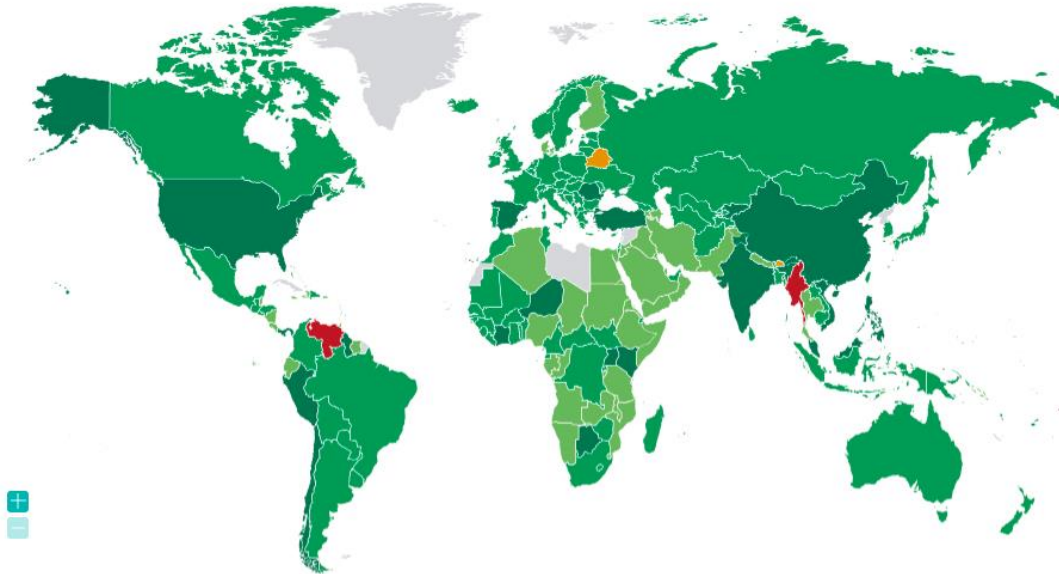
Fuente: Elaboración propia

Anexo 20:

Proyección de crecimiento mundial y regional 2021

MAP (2021)

● 6% o más ● 3% - 6% ● 0 - 3% ● -3% - 0 ● menos de 3% ● sin datos

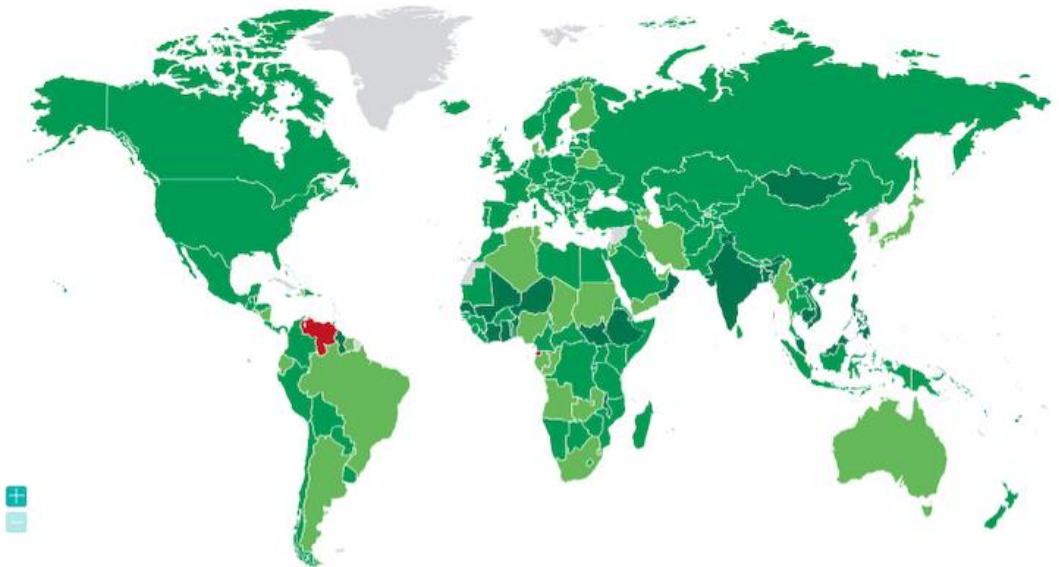


Anexo 21:

Proyección de crecimiento mundial y regional 2022

MAP (2022)

● 6% o más ● 3% - 6% ● 0 - 3% ● -3% - 0 ● menos de 3% ● sin datos

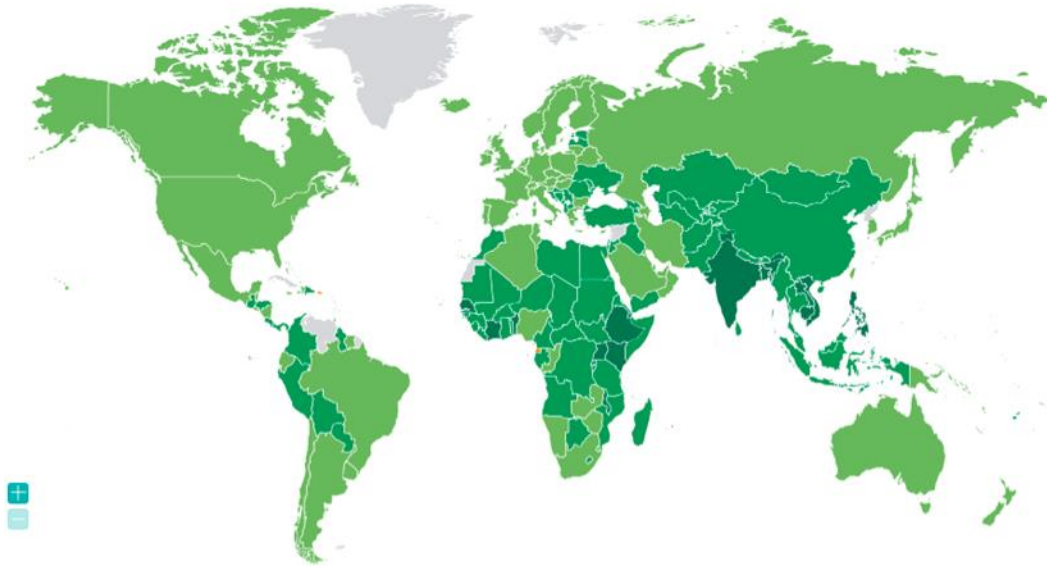


Anexo 22:

Proyección de crecimiento mundial y regional 2026

MAP (2026)

● 6% o más
 ● 3% - 6%
 ● 0 - 3%
 ● -3% - 0
 ● menos de 3%
 ● sin datos



Anexo 23:

	2021(f)	2022 (f)	2023 (f)
PIB (%)	6,0-7,0	3,0-4,0	2,5-3,5
Cuenta corriente (% del PIB)	-0,9	-1,6	-2,4
Inflación total (promedio anual, %)	3,4	2,9	3,0
Inflación subyacente (p. anual, %)	3,0	2,8	3,0
Inflación en torno a dos años (%)(*)	-	-	3,0
Crecimiento mundial (%)	6,2	4,4	3,5
Precio del cobre (US\$cent/libra)	395	375	355

(*) Corresponde a la inflación proyectada para el primer trimestre del 2023.

(f) Proyección.

Fuente: Banco Central de Chile.

Anexo 24:

Riesgos Críticos

Riesgos Críticos	Tipo de Riesgo	Nivel de Riesgo	Mitigacion
Posicionamiento inicial y penetración de mercado	Estrategico	Alta	Inversion en Mk Calidad Atencion
Comunicación del Valor	Funcional	Medio	Inversion en Mk. Visita a Clientes para reforzar valor.
Desviación de la estimación de la demanda	Operacional Estrategico	Alto	Visita constante a clientes. Conocimiento de Necesidades.
Fluctuaciones que tiene el tipo de cambio y no pago.	Operacional Estrategico	Alto	Forward y seguros para conformidad de y Tranportes
Tendencias del Mercado.	Funcional	Medio	Diversificacion de Mercado. Diversificacion Frutos.
Capacidad de Negociación Grandes Exportadores	Estrategico	Bajo	Calidad de Atencion. Valor Agragado por Asesoría.
Incertidumbre Internacional	Estragico	Alto	Mercados Desarrollados con alto porcentaje de inmunizacion.
Políticas Restrictivas (Aranceles)	Funcional	Medio	Actualizacon Legal Continua. Cursos y especilizacion en normativa europea.
Baja Calida de Atencion Percibida	Funcional	Alta	Contacto directo con Aguicultor. Contacto directo con Importador. Visitas semanales. Encuestas de calidad.
Problemas con los medios de Transporte	Funcional	Alta	En chile, se trabajara con las mejores empresas de trasporte y con sistema FOB En Canarias aunque sea sistema FOB se hará seguimiento hasta recepcion del producto.
Capacidad de otras empresas de prestar simulaiones servicios	Estrategico	Medio	Para mitigar este item, se ofrece por el mismo precio, mayores servicios, asesoría con Ingenieros Agronomos. En las islas Canarias debemos mantener un contacto continuo y muestras de productos para que conozcan la calidad del produtco y profesionalidad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Riesgos Criticos Ambientales	Tipo de Riesgo	Nivel de Riesgo	Mitigacion
Baja produccion y alto consumo de Agua	Funcional	Alta	Para evitar la baja produccion y consumo de agua se implementaran sistemas de ahorro y aumento de produccion. Para evitar que Importador no cubra su solicitud se trabajar en el aumento de agricultores de calidad.
Altas temperatutras	Funcional	Alta	Avances tecnológicos y diversificación geográfica
Degradacion de la tierra	Funcional	Alta	Avances tecnológicos y diversificación geográfica
Heladas	Funcional	Alta	Avances tecnológicos y diversificación geográfica

Fuente: Elaboración propia