

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
FACULTAD DE NEGOCIOS, INGENIERÍA Y ARTES DIGITALES
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



ALTAMAR S.A.
ENVASADO DE PRODUCTOS DEL MAR EN ATMÓSFERA MODIFICADA

Autores

Ivo Babic Cáceres

Francisco González Baier

Iván Varela Soto

Profesor Guía

Carolina Vita Haeussler

Diciembre - 2017

Santiago - Chile

Resumen Ejecutivo

“El propósito de la empresa Altamar S.A., consiste en satisfacer la necesidad de alimentación de productos frescos del mar”.

“La misión como empresa consiste en la venta de productos del mar frescos, envasados en atmósfera modificada, trabajando bajo altos estándares de calidad, y asegurando a los colaboradores instalaciones con altos estándares para el adecuado desarrollo de sus funciones”.

Altamar S.A tiene como razón de ser el satisfacer la necesidad de frescura de productos del mar. Esta necesidad está presente en la mayoría de los clientes objetivos y se anhela ser parte importante en la alimentación de los clientes, por lo que se ofrecen productos de alta calidad y frescura.

Con el envasado en atmósfera modificada, aumenta la duración del producto, lo que permite mantener la calidad de estos y evitar pérdidas por el paso del tiempo.

La atmósfera modificada funciona inyectando gases inertes en el interior del envase de plástico especial (llamado plástico barrera), los cuales permiten mantener los productos frescos por una mayor cantidad de tiempo. Gases como el CO₂, el O₂, y el N₂, son los que se utilizan en este proceso, los cuales, mezclados bajo ciertas fórmulas, permiten que los productos se mantengan más tiempo fresco.

Los productos a comercializar son salmón, reineta, camarón, lengua de macha, surtido de mariscos y choritos de cultivo en presentación de 500 gramos. Estos productos serán entregados centralizadamente en los centros de distribución de las tres cadenas de supermercados: Jumbo, Walmart y SMU.

Objetivos

En el largo plazo, se pretende ser referentes de la industria de alimentos, bajo envasado en atmósfera modificada, siendo preferidos por los clientes.

En el mediano plazo, con respecto a los proveedores, el objetivo consiste en lograr mejores condiciones de pago, guiando la confianza hacia ser un socio estratégico.

En el corto plazo el objetivo a destacar es ingresar en las cadenas de supermercados.

Lograr líneas de crédito con los proveedores y establecer acuerdos comerciales para el cumplimiento de los plazos.

Factores Críticos

Siempre que las restricciones gubernamentales se mantengan en condiciones normales el negocio avanzará año tras año.

VARIABLES CIRCUNDANTES GENERALES

Incentiva la alimentación sana.

Tecnología disponible en Chile y de alta calidad.

Como la máquina y los insumos están en el país, pero estos son importados, podría afectar el tipo de cambio.

Cumplimiento del reglamento sanitario en cuanto a los análisis microbiológicos de los productos y manipulación de alimentos.

VARIABLES CIRCUNDANTES ESPECÍFICAS

En conclusión, las barreras de salida son medianas, ya que el producto ofrecido por la empresa no existe aún en el mercado, puesto que el envasado en atmósfera modificada se utiliza en otros tipos de productos.

En conclusión, el grado de rivalidad es fuerte.

En conclusión, las barreras de entrada son altas.

En conclusión, el grado de sustitución es alto.

En conclusión, el poder de negociación del cliente supermercado es alto.

En conclusión, no existe integración hacia atrás, o esta es muy baja.

En conclusión, el poder de negociación con los proveedores es medio.

Estrategia

La estrategia de la empresa es Diferenciación con alta segmentación, ya que el producto cuenta con tecnología de punta y se diferencia de los actuales productos que se comercializan en envases normales y congelados.

Estimación de Demanda

La estimación de la demanda del año 1 está basada en la información entregada por los expertos, los cuales aconsejan (los expertos de cada cadena), una demanda para el primer año del 30% de la demanda total de las cadenas en Santiago, ya que no se puede esperar ingresar con un porcentaje más alto, puesto que eso significaría que la competencia no tiene reacción o bien no existe. Para los productos con este tipo de envasado la competencia es baja, pero los productos que se comercializan están en diferentes presentaciones y ya existen en el mercado.

	30% de la Demanda mes	Año
Demanda 1er Año	10.440	125.280

De acuerdo a lo considerado en la investigación de mercado y en base al crecimiento del consumo de pescados y mariscos, se estima un crecimiento en el consumo de estos productos, tal como se observa a continuación en la proyección para los próximos 10 años:

Año	Tasa de Crecimiento	Demanda anual x Banj x 500 gramos
1		125.280
2	5%	131.544
3	4,5%	137.463
4	4%	142.962
5	4,0%	148.680
6	4%	154.628
7	4,0%	160.813
8	3,5%	166.441
9	3,5%	172.267
10	3%	177.435

Precio a cobrar

Producto en 500 Gramos	Precio
Reineta	3.900
Salmos	5.900
Camaron	4.900
Lengua de Macha	10.500
Surtido de Marisco	3.415
Chorito	1.500
Precio Promedio	5.019
Precio UF	26.665,09
Precio promedio en UF	0,19

Segmentación de clientes

Los clientes son las cadenas de supermercados como Jumbo, Lider y SMU, de la región metropolitana de Santiago y en el mediano plazo se amplía a nivel nacional. Como los productos de Altamar S.A. tienen una personalidad apuntada a la innovación y como este tipo de envasado no es muy conocido, se tiene que realizar una promoción eficiente en las cadenas de supermercados, ya que estos productos están apuntados a todos los clientes que estén interesados en la alimentación sana y nutritiva.

Por lo cual a la empresa le interesa posicionarse como líder en la distribución de este tipo de productos con la frase: "Lo fresco del mar en su mesa" y a través de la marca.

Para poder llevar a cabo lo anterior la inversión Inicial para este proyecto es la siguiente:

Total Inversión **\$195.848.744.-**

Esta inversión total se tiene que expresar en UF. Basándose en el valor de \$26.665,09 (al 30 de Junio de 2017), el total de Inversión es de UF 7.344,76, ya que el flujo de caja que vamos a realizar se expresará en este indicador, para poder considerar la inflación de estos a 10 años.

Tasas de descuentos a utilizar

		RF	[E(RM) – RF]	Beta	Tasa de descuento.
CAPM 1	=	1,88%	+ 8,50%	x 0,98	= 10,21%
CAPM 2	=	1,88%	+ 8,50%	x 1,00	= 10,38%
CAPM 3	=	1,88%	+ 8,50%	x 1,20	= 12,08%
CAPM Promedio = 10,89%					

VAN y TIR del proyecto

VAN UF	6.545,04	6.544,78	6.523,38
--------	----------	----------	----------

TIR	19%
-----	-----

Se concluye que el proyecto es viable, ya que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor el CAPM promedio, por lo cual esta inversión renta más que las herramientas financieras del mercado, además de que el producto que se comercializará es para fomentar la vida saludable y hoy se da mucha importancia a la buena alimentación, por lo cual las proyecciones de demanda se cumplirían.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	5
1. El negocio	5
2. Razones personales del proyecto.....	6
II. PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA	7
1. Propósito	7
2. Misión.....	7
2.1.1. Ámbitos de cadena de valor	7
2.1.2. Ámbitos de producto.....	7
2.1.3. Ámbito geográfico.....	7
2.2. Función Social Interna	8
3. Objetivos	8
3.1. Objetivos de largo plazo (5 a 10 años)	8
3.2. Objetivos de mediano plazo (1 a 5 años).....	8
3.3. Objetivos de corto plazo (0 a 1 año)	9
4. Factores críticos del éxito	9
III. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	10
1. Variables Circundantes Generales	10
1.1. Socio – Culturales	10
1.2. Tecnológicas	10
1.3. Económicas.....	10
1.4. Político – Legales	10
1.5. Ambientales.....	11
2. Variables Circundantes Específicas	11
2.1. Competidores Actuales	11
2.2. Competidores Potenciales.....	12
2.3. Competidores Sustitutos.....	12
2.4. Poder de Negociación de los Clientes	12
2.4.1. Clientes	12
2.4.2. Consumidores Finales	13
2.5. Poder de Negociación de los Proveedores	13
3. Análisis FODA.....	13
4. Definición Estrategia Competitiva Genérica.....	14

4.1. Diferenciación.....	14
4.2. Enfoque.....	14
IV. ESTUDIO DE MERCADO	14
1. Investigación de Mercado.....	14
2. Estimación de la demanda	20
2.1. Estimación demanda año 1	21
2.2. Estimación demanda para los 10 años	22
3. Estrategia Comercial	22
3.1. Mercado Objetivo	22
3.1.1. Rubro	23
3.1.2. Región.....	23
3.1.3. Tamaño	23
3.1.4. Personalidad	23
3.1.5. Segmentación Demográfica	24
3.1.6. Segmentación Geográfica	24
3.1.7. Segmentación Socioeconómica.....	24
3.2. Posicionamiento	25
3.3. Mezcla Comercial.....	25
3.3.1. Producto.....	25
3.3.2. Precio	26
3.3.3. Plaza	27
3.3.4. Promoción	28
V. ESTUDIO TÉCNICO	28
1. Definición capacidad de la empresa	28
2. Proceso de Producción	29
3. Localización de la Empresa.....	30
VI. ORGANIZACIÓN INTERNA.....	31
1. Organigrama	31
2. Análisis de cargo	32
3. Selección y contratación del personal	54
3.1. Reclutamiento	54
3.2. Selección del Personal	54
3.3. Política de Contratación	55
4. Política de Remuneraciones.....	55
4.1. Estructura de remuneraciones.....	55
4.2. Política aumento de remuneraciones.....	57

VII. ANÁLISIS FINANCIERO	58
1. Inversión Inicial.....	58
1.1. Inversión Activo Fijo	58
1.2. Impuestos y derechos municipales.....	59
1.3. Honorarios abogado, arquitecto y constructor	59
1.4. Gastos asociados a la legislación de la empresa	59
1.5. Publicidad y promoción	59
1.6. Gastos puesta en marcha.....	60
1.7. Capital de trabajo	60
2. Financiamiento	61
3. Ingresos por venta.....	61
4. Costos de Venta.....	63
4.1. Costos Mano de Obra	63
4.2. Costos Materia Prima	64
5. Costos Operacionales	66
5.1. Remuneraciones indirectas	66
5.2. Promoción o Publicidad	66
5.3. Gastos generales	67
5.4. Gastos Seguridad.....	68
5.5. Seguros.....	68
5.6 Gastos Mantención.....	69
5.7. Arriendo.....	70
5.8. Capacitación.....	71
5.9. Gastos de Distribución	71
5.10. Depreciación	72
6. Amortización gastos puesta en marcha.....	73
7. Gastos financieros.....	74
8. Impuesto a la renta.....	74
9. Variación del capital de trabajo.....	75
10. Tasa de descuento	75
11. Valor de venta de la empresa.....	77
VIII. Flujo de Caja.....	80
IX. MEGATENDENCIAS	81
X. CONCLUSIONES	83
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	85
XII. ANEXOS.....	87

I. INTRODUCCIÓN

1. El negocio

Este negocio tiene como razón de ser el satisfacer la necesidad de frescura de productos del mar. Esta necesidad está presente en la mayoría de los clientes objetivos. Se anhela ser parte importante en la alimentación de los clientes, por lo que se ofrecen productos de alta calidad y frescura.

Con el envasado en atmósfera modificada, aumenta la duración del producto, debido a que estos productos frescos tienen una duración más prolongada, lo que permite mantener la calidad de estos y evitar pérdidas por el paso del tiempo.

La atmósfera modificada funciona inyectando gases inertes en el interior del envase de plástico especial (llamado plástico barrera), los cuales permiten mantener los productos frescos por una mayor cantidad de tiempo. Gases como el CO₂, el O₂, y el N₂, son los que se utilizan en este proceso, los cuales, mezclados bajo ciertas fórmulas, permiten que los productos se mantengan más tiempo frescos.

Duración de los productos bajo envasado en atmósfera modificada:

Mariscos: Hasta 10 días.

Pescados: Hasta 7 días.

Ceviches o pastas de pescados o mariscos: Hasta 10 días.

Claramente, todo esto se tiene que respaldar con estudios microbiológicos de algún laboratorio reconocido, como por ejemplo, el Dictuc. Lo anterior, con el fin de garantizar la calidad de los productos.

Modelo CANVAS

<p>Aliados Clave</p> <p>Proveedores Clientes Accionistas (bancos) Colaboradores Comunidad</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>La atmósfera modificada, ya que este tipo de envasado permite que los productos frescos tengan mayor duración manteniendo la calidad.</p> <p>Nuestros canales de distribución, a través de los centros de distribución de las cadenas de supermercados.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Productos del mar frescos en envases que otorgan una mayor duración.</p> <p>Mayor duración del producto fresco en el domicilio, ya que hoy en día tiene una duración máxima de 2 días y con este nuevo envase, se puede llegar a 8 e incluso a 10 días.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>La relación que se espera establecer con los clientes objetivos (cadenas de supermercados), es una aquella basada en la confianza, en el cumplimiento de la calidad de los productos y de los tiempos de entrega. Por lo cual, la comunicación con el cliente será diaria.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Todos los consumidores de productos del mar, que prefieran productos frescos, así como también una alimentación sana.</p> <p>El segmento de clientes se enfoca principalmente en las tres cadenas de supermercados: Jumbo, Walmart y SMU, de la región metropolitana.</p>
<p>Estructura de Costes</p> <p>Los costos más importantes son las materias primas, la compra de la máquina modificadora de atmósfera y los insumos necesarios para este tipo de envasado.</p>	<p>Recursos Clave</p> <p>Las máquinas envasadoras con atmósfera modificada para productos frescos del mar.</p>		<p>Canales</p> <p>Correo Electrónico, teléfono y consultas a través de nuestra página web. www.altamar.cl</p>	
		<p>Estructura de Ingresos</p> <p>La estructura de ingresos se originará principalmente por la venta de productos a las tres cadenas de supermercados más importantes que operan en Chile. Se pondrá el mayor esfuerzo en lograr porcentajes de ventas lo más homogéneos posibles entre estas cadenas, con el fin de no depender demasiado de una.</p>		

2. Razones personales del proyecto

Se decidió plantear este proyecto, puesto que es una parte importante en el proceso de la carrera, y porque además, uno de los integrantes tiene experiencia anterior en el rubro, lo cual le permitió descubrir una gran oportunidad de negocio con este tipo de envasado.

II. PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1. Propósito

“El propósito de la empresa Altamar S.A., consiste en satisfacer la necesidad de alimentación de productos frescos del mar”.

2. Misión

“La misión como empresa Altamar S.A. consiste en la venta de productos del mar frescos, envasados en atmósfera modificada, trabajando bajo altos estándares de calidad, y asegurando a los colaboradores instalaciones con altos estándares para el adecuado desarrollo de sus funciones”.

2.1. Ámbitos

2.1.1. Ámbitos de cadena de valor

Invasado y distribución de productos frescos del mar bajo atmósfera modificada a cadenas de supermercados.

2.1.2. Ámbitos de producto

Salmón, reineta, camarón, lengua de macha, surtido de mariscos y choritos de cultivo. Todos ellos en presentación de 500 gramos.

2.1.3. Ámbito geográfico

Entrega centralizada en los centros de distribución de las tres cadenas de supermercados: Jumbo, Walmart y SMU.

2.2. Función Social Interna

Asegurar para los colaboradores un entorno que cubra las necesidades higiénicas. Lo anterior permitirá trabajadores satisfechos con su lugar de trabajo. Dentro de la función social, la empresa intentará garantizar un buen clima laboral, estabilidad para los colaboradores, acceso a alimentación, seguridad física y de recursos para desempeñar sus labores normalmente, además de garantizar la seguridad de estos durante el horario laboral.

3. Objetivos

3.1. Objetivos de largo plazo (5 a 10 años)

En el largo plazo, se pretende ser referentes de la industria de alimentos, bajo envasado en atmósfera modificada, siendo preferidos por los clientes.

En el caso de los trabajadores, se quiere atraer nuevos talentos, promoviendo el desarrollo del capital humano, y siendo reconocidos como una gran compañía para trabajar.

Lograr que los productos estén presentes en el 100% de los locales de las tres cadenas de supermercados a nivel nacional.

Con respecto a los proveedores, ser socios estratégicos de ellos, logrando grandes acuerdos en márgenes y tiempos de entrega, llegando hasta el 100% de cumplimiento en las metas comerciales con ellos.

3.2. Objetivos de mediano plazo (1 a 5 años)

Con respecto a los proveedores, el objetivo consiste en lograr mejores condiciones de pago, guiando la confianza hacia ser un socio estratégico.

En lo que respecta a inversionistas, el desafío es que ellos logren recuperar la inversión y a su vez, reinviertan en nuevas maquinarias, con el propósito de abarcar un mayor porcentaje de las cadenas de supermercados.

Lograr cubrir hasta el 100% de las cadenas de supermercados en la región metropolitana asociados a la marca, es decir, Jumbo, Walmart y SMU.

Obtener con los proveedores plazos de 60 días para el pago de materias primas, basando lo anterior en la seriedad y periodicidad de los pedidos

En cuanto a los colaboradores, se anhela que, en esta etapa, ellos sientan la confianza y el orgullo de desempeñarse en una empresa confiable, seria, que cumple sus compromisos y en la cual se puedan proyectar profesionalmente.

3.3. Objetivos de corto plazo (0 a 1 año)

Ingresar en las cadenas de supermercados del sector oriente.

Lograr líneas de crédito con los proveedores y establecer acuerdos comerciales para el cumplimiento de los plazos.

Para los inversionistas, es contar con capital de trabajo para el normal funcionamiento de la compañía.

Para los colaboradores, el objetivo es ser una opción atractiva, en la cual ellos puedan aplicar sus conocimientos técnicos, y además consolidar el equipo de trabajo, cubriendo el 100% de los puestos de trabajo dentro de los 12 primeros meses.

Ser partícipes en un 30% de la demanda total de las tres cadenas de supermercados de la región metropolitana.

4. Factores críticos del éxito

Aumento de las vedas de los productos.

Factores climáticos que impidan la extracción del producto.

Solicitud por parte de la autoridad sanitaria, de informes microbiológicos en forme periódica de los productos (empresa externa).

Mayores Restricciones gubernamentales.

Cambiar las condiciones comerciales contractuales con supermercados.

III. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

1. Variables Circundantes Generales

1.1. Socio – Culturales

Incentiva la alimentación sana.

Permite mayor duración del producto fresco, por ende, permite un mejor control en la calidad del producto.

1.2. Tecnológicas

Tecnología disponible en Chile y de alta calidad

Maquinaria con un costo importante, pero va acorde al beneficio que aporta al producto.

Un Ingeniero en Alimentos esta 100% calificado para armar el equipo de trabajo.

1.3. Económicas

Este producto es sensible a las condiciones económicas del país, tales como el aumento o disminución del ingreso, variación en el desempleo, variación de los costos de las materias primas, etc.

Como la máquina y los insumos están en el país, pero estos son importados, podría afectar el tipo de cambio.

1.4. Político – Legales

Legalización de la empresa a través de Tu empresa en un día.

Cumplimiento del reglamento sanitario en cuanto a los análisis microbiológicos de los productos.

Cumplimiento del reglamento interno de la compañía.

Cumplimiento de la normativa laboral, de acuerdo a lo establecido en el Código del Trabajo y a lo dispuesto por la Dirección del Trabajo.

Cumplimiento de la ley de impuestos, en la cual tenemos que considerar una empresa con cambio de sujeto de IVA (agente retenedor de impuestos).

1.5. Ambientales

Cumplir con la normativa de higiene y manipulación de alimentos, la cual es supervisada por el Seremi de Salud.

Cumplir con la normativa de seguridad de los trabajadores en cuanto a las instalaciones y el traslado desde o hacia las instalaciones de la empresa.

2. Variables Circundantes Específicas

2.1. Competidores Actuales

Empresas distribuidoras de productos del mar frescos y congelados.

Costo de cambio de los productos actuales a los ofrecidos por Altamar S.A.

Acceso a las grandes cadenas de supermercados.

Experiencia en el conocimiento del rubro de productos del mar y el retail.

El grado de rivalidad en esta industria es fuerte, pero como el producto de Altamar S.A. es diferente, se puede ganar una importante cuota de mercado en el corto plazo.

En conclusión, las barreras de salida son medianas, ya que el producto ofrecido por la empresa no existe aún en el mercado, puesto que el envasado en atmósfera modificada se utiliza en otros tipos de productos.

2.2. Competidores Potenciales

Las cadenas de supermercados, a través de sus marcas propias como Jumbo, Lider y Unimarc.

Proveedores de materia prima.

Todos estos competidores potenciales pueden ver que este tipo de envasado es atractivo, por lo cual se pueden convertir en una barrera de entrada importante.

En conclusión, las barreras de entrada son altas.

2.3. Competidores Sustitutos

Los productos frescos, pero su duración máxima en los hogares es de 2 días.

Los productos congelados tienen una duración de 1 año, pero el producto que el cliente consume es de mala calidad, ya que está deshidratado debido al excesivo frío.

La diferencia del producto de Altamar S.A. va relacionada con la duración del producto fresco, lo que permite que el consumidor cuente con más días para el consumo de los productos y sin cambios en la calidad.

En conclusión, el grado de sustitución es alto.

2.4. Poder de Negociación de los Clientes

2.4.1. Clientes

Son 3 Cadenas de supermercados.

El costo de cambio va relacionado con el beneficio del aumento de duración del producto fresco.

En cuanto a la integración hacia atrás, existe ya que estos podrían producir el mismo tipo de producto que ofrece Altamar S.A. con sus marcas propias.

El nivel de compra de cada cadena sería importante.

En conclusión, el poder de negociación del cliente supermercado es alto.

2.4.2. Consumidores Finales

Nuestro producto estará exhibido en las vitrinas refrigeradas de los supermercados.

El poder de negociación del consumidor final es bajo.

En conclusión, no existe integración hacia atrás, o esta es muy baja.

2.5. Poder de Negociación de los Proveedores

La cantidad de proveedores es importante, pero como la empresa pretende mover volúmenes considerables se puede negociar.

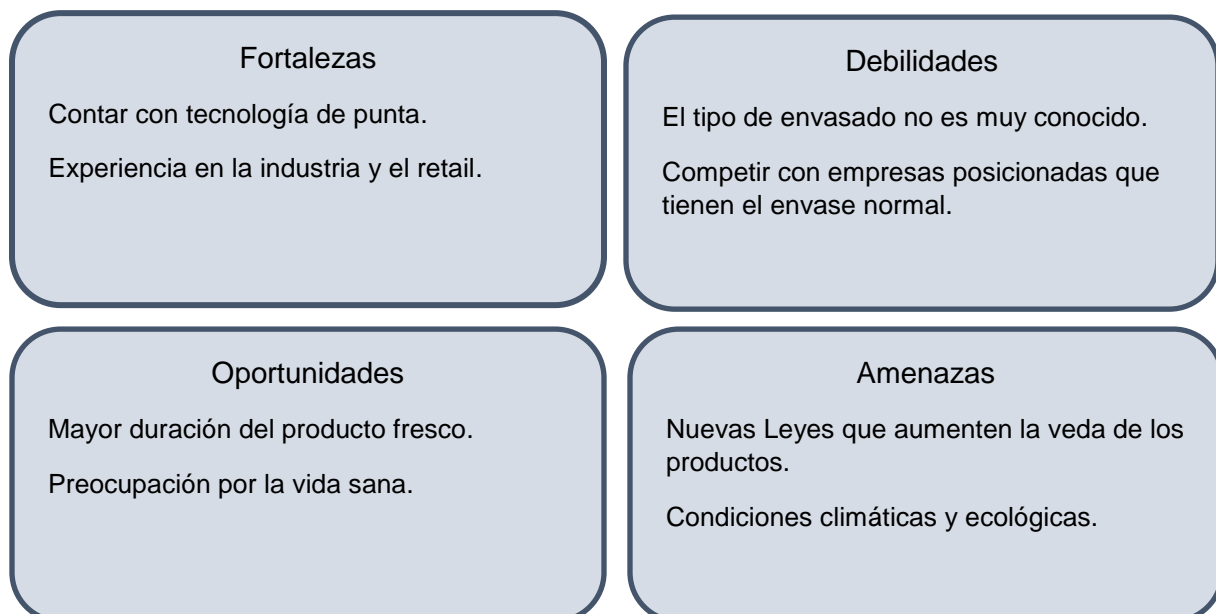
Los proveedores de insumos existen en Chile y en el extranjero, por lo cual también se puede manejar el precio de compra.

La posibilidad de copiar el negocio es importante, ya que como los proveedores tienen los productos, si visualizan que el negocio es bueno y atractivo, pueden intentarlo, pero va a depender de la relación y negociación realizada.

Cambiar de proveedor es factible, ya que como se indicó, existen varias empresas en el rubro.

En conclusión, el poder de negociación es medio.

3. Análisis FODA



4. Definición Estrategia Competitiva Genérica

La estrategia de la empresa es Diferenciación con alta segmentación.

4.1. Diferenciación

El producto cuenta con un envase tecnológico el cual permite que el contenido dure mucho más tiempo, debido a la inyección de gases inertes, los cuales impiden la proliferación de microorganismos en los productos. Por lo cual, aumenta la vida útil de estos. En el caso de pescados, puede llegar a 7 días refrigerado, y en el caso de mariscos hasta 10 días refrigerado. Lo anterior, hace la diferencia en los productos que se comercializan frente a la competencia actual.

4.2. Enfoque

Los productos serán entregados en forma centralizada en los centros de distribución de Jumbo, Walmart y SMU, los cuales serán distribuidos en los diferentes locales basados en el método Delphi (encargado de compras de cada cadena), ya que ellos son quienes manejan la demanda de cada local.

IV. ESTUDIO DE MERCADO

1. Investigación de Mercado

Según los últimos datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), en 2012 Chile se ubicó en el octavo lugar en el ránking de pesca de captura marina a nivel global. Ocupó también el octavo puesto en términos de producción de peces. Además, es el segundo productor mundial de salmónidos, después de Noruega, y el segundo productor mundial de mejillón, debajo de China. Lo anterior da cuenta de la importancia de nuestro país como potencia acuícola-pesquera. Y no podía ser menos con una costa de más de 4.300 km y un mar donde habitan más de 225 especies (aunque sólo 56 de ellas tienen interés comercial).

No obstante, la mayor parte de la producción marina nacional va a los mercados externos. De acuerdo con datos de la Sociedad Nacional de Pesca (Sonapesca), cerca del 80% de su producción

–de carácter industrial– se comercializa a nivel internacional. Los salmónidos también van casi en su totalidad a exportación, quedando sólo una pequeña parte en el país. Y con los mejillones ocurre algo similar, pues el 90% de la carne producida se vende en el extranjero.

Los principales productos que se comercializan en Chile provistos por la pesca industrial son el jurel y los mariscos en conservas, camarones congelados, merluza común, almejas y mejillón, fundamentalmente. Además, está la amplia variedad de productos que vienen de la pesca artesanal y que varían según la disponibilidad, donde los que más brillan son la merluza común (la “pescada”), el jurel y la reineta, junto con los mariscos más tradicionales. La corvina y el congrio, por su parte, son muy apreciados, sobre todo en restaurantes.

Si bien no se cuenta con estadísticas que den cuenta del volumen exacto de productos del mar que se comercializan en el mercado nacional, se dice que en el país existe un consumo per cápita de 10 kg al año, considerando “producto alimento”. La cifra se eleva a 20 kg per cápita al año medido en “peso de desembarque”. Esta cifra no estaría tan mal, considerando que la media mundial es de 15 kg per cápita. Sin embargo, otros países con tradición pesquera, como los asiáticos, tienen un consumo del orden de los 50 kg per cápita. En Perú, por su parte, la cifra es de 22 kg per cápita.

Otro dato relevante que se puede considerar a la hora de tratar de cuantificar el volumen de productos del mar que se mueve en el país es el del Terminal Pesquero Metropolitano (TPM) de Santiago. Este es el principal punto de comercio de productos del mar y, según lo informado, en 2014 distribuyó unas 42.000 toneladas de recursos hidrobiológicos provenientes de diversas regiones y que terminaron comercializados o consumidos en ferias libres, pescaderías, canal Horeca, centrales de casinos y retail, entre otros distribuidores menores.

Los 150 locatarios mayoristas y 22 minoristas del TPM estiman que sus productos llegan a cerca del 50% de la población nacional, situando a dicho terminal en el mayor centro de acopio y abastecimiento del país. El 90% de sus proveedores son pescadores artesanales, excepto salmónidos y choritos, que son de cultivo.

Ganas de avanzar

A pesar de que los productores acuícola-pesqueros chilenos se enfocan principalmente en la exportación, hay un interés transversal por lograr que el mercado nacional cobre mayor importancia en el futuro.

El gerente general de Sonapesca, Héctor Bacigalupo, comenta que tanto a nivel del gremio que representa, como de las autoridades, “hay interés por promover las bondades de los productos del mar y ojalá incrementar su consumo en el país, no tanto como un mercado de interés, sino que más bien por su importancia estratégica como alimento saludable de alto valor nutritivo que puede beneficiar a la población”. Tanto así que, en el marco del Programa Estratégico de Pesca Sustentable –que se realizó con el apoyo de Corfo–, se estaría dando inicio a un estudio con el fin de avanzar en la materia.

Desde la Asociación de la Industria del Salmón de Chile A.G. (SalmonChile) también manifiestan su interés en incrementar su participación a nivel local. “Creemos que este es un mercado que debiera crecer mucho más. Nos damos cuenta que el bajo consumo de salmón no es una cosa aislada, sino que ocurre lo mismo con otros pescados. Por eso, lo mejor sería implementar políticas públicas que fomenten una alimentación saludable, tanto a través de programas de alimentación escolar como de la comunicación efectiva de los atributos de los productos del mar”, dice su gerente general, Felipe Manterola.

En este sentido, se puede mencionar que varias compañías han abierto tiendas con el objeto de vender sus productos en las comunidades donde producen. Así es posible percibir locales en Magallanes, Puerto Aysén, Castro, Puerto Montt, Pucón e, incluso, Santiago. En algunos casos, las ventas en estas tiendas han dado como resultados ventas anuales por sobre US\$1 millón. No obstante, una de las compañías que ha puesto el salmón en todas las góndolas de los supermercados del país es Los Fiordos a través de su marca SuperSalmón. Según detalló la empresa perteneciente al holding Agrosuper, en el país se comercializa el 7% de su producción nacional. De este volumen, el 60% se vende al retail, mientras que lo restante se divide entre food service y procesadores. En relación con los tipos de clientes del mercado nacional, el 45% corresponde a tradicional, el 42% a supermercados y un 13% a food service.

Un gremio que ha expresado con mucho énfasis su deseo de ver crecer sus ventas en Chile es la Asociación de Mitilicultores de Chile A.G. (AmiChile). Su gerente general, Yohana González, admite que “tenemos mucho interés en que nuestros productos sean vendidos a nivel nacional, pero para ello necesitamos un esfuerzo conjunto con el Gobierno”. Esta entidad ha estado por unos diez años tratando de formar alianzas con instituciones públicas, como la Junaeb o las Fuerzas Armadas, con el fin de que estas consideren al mejillón en sus dietas, pero hasta hoy no se ha logrado nada. De ese modo, su producción continúa vendiéndose a pequeña escala a través de algunos supermercados en la zona central, como mediante restaurantes y otros distribuidores.

La pesca artesanal también siente la necesidad, principalmente, de mejorar sus canales de venta. La presidenta de la Confederación Nacional de Pescadores Artesanales de Chile (Conapach), Zoila

Bustamante, ha dicho que “estamos tratando de pensar más allá de solamente cuidar los recursos. Queremos invertir para agregar valor y dar más trabajo a nuestra gente”. Es así como los últimos años se han implementado algunas plantas de proceso en las cercanías de caletas emblemáticas. Conocido es el caso de la Caleta Anahuac en Puerto Montt (Región de Los Lagos), que con una pequeña planta de producción ha sabido salir adelante en términos de comercio y turismo.

En la Región de Los Ríos también ha habido interés en el tema. La Federación Interregional de Pescadores Artesanales del Sur (Fipasur) implementó el sistema “Pesca en línea” que dio paso a una empresa orientada a comercializar productos del mar, acortando la cadena de intermediación. Recientemente, este gremio se adjudicó recursos –\$16 millones– del Fondo de Administración Pesquera para instalar la primera sala de ventas de productos del mar frescos y congelados en Valdivia. La idea es abastecer a la comunidad y turistas que visitan la zona.

Potencial de futuro

Los grandes y pequeños empresarios pesqueros confían en las posibilidades que ofrece el mercado nacional para los productos del mar. En Sonapesca esperan que el consumo per cápita siga creciendo, con la esperanza de alcanzar el nivel de los países asiáticos. Según ellos, han sido relevantes en esta materia los esfuerzos de los últimos gobiernos por incentivar el consumo de pescados y mariscos.

Ello se ha dado, principalmente, a través del programa “Elige vivir sano”, que busca fomentar el deporte y la elección de una dieta sana y balanceada dentro de la población. “Esto ha llevado a crear conciencia y hoy la gente sabe que el pescado es el único proveedor de los ácidos grasos Omega 3, tan beneficiosos para la salud”, manifiesta Héctor Bacigalupo.

La gerente de la Asociación Gremial de Comerciantes de Productos del Mar (AGC Chile) –que opera en el TPM–, Ivonne Claverie, comenta que los últimos años se ha apreciado también una evolución en los productos comercializados debido a los inmigrantes que han llegado al país, lo que “ha motivado el consumo de una mayor variedad de pescados y preparaciones diferentes a las tradicionales. La reineta, por ejemplo, antes cuando se pescaba se devolvía al mar, pero hoy tiene alta aceptación. También hay mayor demanda de pulpo, el cual siempre estuvo destinado más que nada a exportación. La merluza del sur también es muy demandada por los restaurantes”, expresa.

El boom que ha tenido la cocina japonesa y peruana también ha impulsado el consumo de productos del mar. Si bien no se han podido medir los efectos de este tipo de gastronomía, por la falta de

estadísticas formales sobre la comercialización de pescados y mariscos en Chile, para los productores pesqueros ha sido evidente el empuje que esto ha ocasionado.

Según datos de 2014 del Portal Restaurantes Chile –www.porech.cl– y basados en un estudio de la empresa Zomato, en Santiago en ese año había 79 restaurantes de comida japonesa y 663 locales de sushi. En cuanto a restaurantes de comida peruana, había 402.

Orizon es un importante proveedor de pescados y mariscos. Bajo sus marcas “San José” y “Colorado” comercializa en todo el país jurel, atún y otros mariscos, principalmente, en conserva. Chile representa cerca del 50% de sus ventas. “Nuestra orientación siempre ha sido innovar y ofrecer nuevas alternativas de productos del mar a nuestros clientes. Por ejemplo, tenemos una línea denominada “Bajo en Sodio” para jurel, atún y choritos”, relata el gerente comercial Mercado Nacional, Jorge Bernales.

Respecto del futuro de este mercado, el ejecutivo enfatiza que “vemos enormes oportunidades en todas las líneas de alimento donde participamos, especialmente en las de origen pesquero y acuícola”. Agrega que “esperamos seguir lanzando nuevos productos que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores”. Es por eso que la firma inició un proceso de búsqueda, con el fin de encontrar nuevas opciones que mejoren la calidad de vida de los consumidores a precios razonables. “Sentimos que tenemos la obligación de difundir en el mercado nacional las excelentes propiedades de los productos del mar”, concluye el profesional.

Campaña nacional

La mayoría de los actores coinciden que se deben aumentar los esfuerzos por incentivar el consumo de productos del mar en el país. “Debiera realizarse un diseño estratégico con escala de tareas y metas y objetivos bien definidos en cierto plazo, tal como los programas que se han implementado en Perú y España, los que han tenido resultados exitosos”, dice Ivonne Claverie. Esto debería incluir, a su juicio, acciones de marketing con participación pública y privada.

Yohana González, por su parte, opina que “dado que contamos con un Programa Estratégico Regional –apoyado por Corfo–, creemos que este podría ser el vehículo ideal para gestionar una campaña nacional de promoción de los productos del mar y especialmente, en nuestro caso, del mejillón. “Chile es un país pesquero, pero el consumo interno sigue siendo bajo. Es indispensable que productos locales, sanos y nutritivos, estén al alcance de toda la población en supermercados, restaurantes e instituciones públicas del país”, concluye la representante de AmiChile.

Basado en lo anterior la Empresa Altamar S.A. va a ser proveedora de supermercados, por este motivo su fuente de información será la que se recopile en las cadenas de supermercados a través de las entrevistas realizadas a los jefes de compra o jefes de sección de productos del mar (consulta a un experto bajo método llamado Delphi). Con esta información que normalmente va a ser en kilos o toneladas, se tiene que estimar la demanda.

Para poder lograr una estimación se tiene que lograr obtener información histórica de la venta de los productos en los supermercados, como por ejemplo, para poder estimar estacionalidad, pero también la que actualmente venden en conjunto con las proyecciones que tienen para el 2017 y 2018. Lo anterior permite estimar con mayor exactitud la demanda.

Por último, es muy importante consultar los registros de ventas que tiene el Sernapesca, ya que todas las empresas que venden productos del mar, tienen que declararlos a través de formularios los cuales se presentan cuando la empresa necesita transportar productos del mar, para lo cual las facturas de ventas tienen que estar visadas por este organismo.

Empresa Altamar S.A. va a ser proveedora de supermercados, por este motivo su fuente de información será la que se recopile en las cadenas de supermercados a través de las entrevistas realizadas a los jefes de compra o jefes de sección de productos del mar (consulta a un experto bajo método llamado Delphi). Con esta información que normalmente va a ser en kilos o toneladas, se tiene que estimar la demanda.

Para poder lograr una estimación se tiene que lograr obtener información histórica de la venta de los productos en los supermercados, como por ejemplo, para poder estimar estacionalidad, pero también la que actualmente venden en conjunto con las proyecciones que tienen para el 2017 y 2018. Lo anterior permite estimar con mayor exactitud la demanda.

Por último, es muy importante consultar los registros de ventas que tiene el Sernapesca, ya que todas las empresas que venden productos del mar, tienen que declararlos a través de formularios los cuales se presentan cuando la empresa necesita transportar productos del mar, para lo cual las facturas de ventas tienen que estar visadas por este organismo.

En relación a la variación de precios que utilizaremos para determinar los precios futuros, se detectó que estos en promedio han sufrido un alza de un 21,37% de aumento.

2. Estimación de la demanda

La demanda de los productos de Altamar S.A. se estimará en relación a la información entregada por los encargados de compra de cada cadena, lo cual generará órdenes de compra a medida que el producto necesite ser repuesto. En cuanto a valores, estos son calculados por los precios promedios históricos de los productos y los actuales de estos.

A continuación, se detalla la demanda promedio de un local por mes.

Tabla 2.1. Demanda mensual promedio de por local

Presentación	Producto	Unidades x mes	Kilos x mes
500 grs.	Salmón	200	100
500 grs.	Reineta	200	100
500 grs.	Camarón	500	250
500 grs.	Lengua de Macha	150	75
500 grs.	Surtido de Marisco	200	100
500 grs.	Chorito de Cultivo	200	100
	Totales	1450	725

A continuación, se detalla el costo de la demanda total.

Tabla 2.2. Costo de la demanda total

Cadena	Cantidad de Locales	Kilos demandados por mes	Precio Promedio	Total Promedio Mensual (en \$)
Jumbo	11	7.975	\$ 9.958	\$ 79.415.050
Walmart	19	13.775	\$ 9.958	\$ 137.171.450
SMU	18	13.050	\$ 9.958	\$ 129.951.900
Totales	48	34.800	\$ 9.958	\$ 346.538.400

En el cuadro anterior se detalla la cantidad demandada por mes de cada una de las cadenas de supermercado en la región metropolitana. Esta es la base para el inicio del negocio, ya que en un principio se quiere cubrir la demanda de la región metropolitana y en el futuro poder llegar a todos los locales a nivel nacional.

2.1. Estimación demanda año 1

La estimación de la demanda del año 1 está basada en la información entregada por los expertos de las cadenas de supermercados, los cuales aconsejan una demanda para el primer año del 30% de la demanda total de las cadenas en Santiago, ya que no se puede esperar ingresar con un porcentaje más alto, puesto que eso significaría que la competencia no tiene reacción o bien no existe. Para los productos con este tipo de envasado la competencia es baja, pero los productos que se comercializan están en diferentes presentaciones y ya existen en el mercado, lo cual se detalla en la tabla 2.1.

Tabla 2.1.1. Demanda año 1

	30% de la Demanda mes	Año
Demanda 1er Año	10.440	125.280

La unidad de medida utilizada corresponde a bandejas de 500 gramos en cada una de las presentaciones, ya sea pescados o mariscos.

2.2. Estimación demanda para los 10 años

De acuerdo a lo considerado en la investigación de mercado y en base al crecimiento del consumo de pescados y mariscos, se estima un crecimiento en el consumo de estos productos, como se observa en la tabla 2.2.1.

En cuanto a la proyección de la demanda, se toma la estimación de la demanda para el primer año y se detalla una tasa de crecimiento estimada para Altamar S.A.

Tabla 2.2.1. Crecimiento de la Demanda a 10 años

Año	Tasa de Crecimiento	Demanda anual x Banj x 500 gramos
1		125.280
2	5%	131.544
3	4,5%	137.463
4	4%	142.962
5	4,0%	148.680
6	4%	154.628
7	4,0%	160.813
8	3,5%	166.441
9	3,5%	172.267
10	3%	177.435

3. Estrategia Comercial

3.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo de Altamar S.A. son las cadenas de supermercados como Jumbo, Lider y SMU. Debido a que no todos los locales de supermercados venden los mismos productos, ya que su ubicación va a segmentar el tipo de productos que se pueden vender o bien no vender, es que esto va a ser administrado por los Jefes de compras de cada cadena, ya que ellos tienen lista la segmentación de sus locales.

Segmentación Cliente

3.1.1. Rubro

Los productos de Altamar S.A. se comercializarán directamente en las cadenas de supermercados existentes en Chile como Jumbo, Lider y SMU.

3.1.2. Región

La estrategia de la empresa es partir con la región metropolitana y en el mediano plazo poder llegar a todo Chile, claramente entregando los productos dependiendo de la zona y el conocimiento de los expertos de las cadenas.

3.1.3. Tamaño

Los clientes de la empresa Altamar S.A corresponden a las cadenas de supermercados Walmart, SMU y Jumbo, por lo cual estas son clasificadas como grandes empresas y se definen según el servicio de impuestos internos, como Grandes Contribuyentes.

3.1.4. Personalidad

La personalidad de la empresa está apuntada 100% a la innovación, ya que el tipo de envase es de tecnología de punta, que se utiliza en muchos productos, pero el mercado no está bien informado respecto de este tipo de envasado, por lo cual Altamar S.A. tiene la responsabilidad de promocionar fuertemente esta tecnología.

Segmentación Consumidor Final

3.1.5. Segmentación Demográfica

Principalmente está enfocado a personas sobre 15 años y hasta 80 años, dado que estos productos son altamente proteicos y con bajas restricciones al consumo para adultos mayores.

Hombre y mujeres, jefes y jefas de hogar, preocupados por la alimentación sana del núcleo familiar.

Consumidores finales solteros y casados.

No importa el tamaño de la familia, ya que las porciones de estos productos son cómodamente procesados para el consumidor que vive solo o para una familia numerosa.

3.1.6. Segmentación Geográfica

Nuestra segmentación geográfica está diseñada para los consumidores finales que principalmente se ubiquen en Chile, en la región metropolitana, y en las comunas de Providencia, las Condes, Vitacura, lo Barnechea, la Reina, Ñuñoa, y algunos locales de Peñalolén. Sin embargo, es de libre decisión de las cadenas de supermercados definir según su estrategia comercial, donde crean necesario ubicarlos, dejando de manifiesto en forma verbal o escrita, que ubicarán a estos en nuevas salas comerciales.

3.1.7. Segmentación Socioeconómica

Los productos que Altamar S.A. ofrece, están pensados para clientes con ingresos medio y medio-altos. Los valores de los productos se pueden definir como bienes normales. También se pueden describir a los consumidores finales como aquellos con ingresos por sobre los 1,2 millones de pesos.

3.2. Posicionamiento

El principal atributo de la empresa Altamar S.A. es que los productos del mar duran más tiempo fresco en este envase, por lo cual anhelan posicionarse con la siguiente frase: “Lo fresco del mar en su mesa”.

Para lograr lo anterior, realizarán en conjunto con las cadenas de supermercados campañas de publicidad en la cual se informe a los clientes que los productos que están comprando, son frescos y no congelados, por lo cual el producto no perderá su calidad y sus atributos nutricionales, ya que no ha sido expuesto a temperaturas extremas.

Además de lo anterior, se resaltará lo importante y saludable que es consumir productos frescos del mar. Hoy, cada día aumenta la conciencia de una vida saludable y este producto encaja a la perfección con esta nueva tendencia.

Nuestra Marca es:



3.3. Mezcla Comercial

3.3.1. Producto

El mix de productos de Altamar S.A. considera reineta, salmón, camarón nacional, lengua de macha, surtido de mariscos y chorito de cultivo. Todos estos productos estarán envasados en bandejas de 500 gramos, ya que, de acuerdo a la experiencia obtenida en el rubro, este tipo de envases son los que más tienen rotación, ya que permite al cliente llevar la cantidad justa y necesaria, por ende, no lo obligas a comprar más de lo que necesita.

Este envase se destaca debido a la inyección de una mezcla de gases inertes, los cuales retrasan la proliferación de microorganismos en los productos frescos, lo que permite que estos productos duren más tiempo sin ser congelados y por ende son aptos para el consumo humano. Claramente esto tiene que estar respaldado por análisis microbiológicos.

Mariscos, duración hasta 10 días

Pescados, duración hasta 7 días.



3.3.2. Precio

La estrategia de precio a utilizar por Altamar S.A. será por desceme de precios para el año 1, el cual consiste en fijar un precio inicial elevado al producto nuevo, para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecha la demanda de ese segmento de clientes, se va reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio.

Esto se realizará en conjunto con las cadenas de supermercados, ya que ellos son los expertos en cuanto a lo demandado por cada uno de los locales. En el caso que se necesite mantener, subir o bajar el precio, esto tiene que ser negociado con las cadenas.

Tabla 3.3.2.1. Precios actuales según expertos

Producto	Presentación	Precio x Unid	Precio x Kilo
Reineta	500 gr.	3900	7800
Salmón	500 gr.	5900	11800
Camarón	500 gr.	4900	9800
Lengua de Macha	500 gr.	10500	21000
Surtido de Marisco	500 gr.	3415	6830
Chorito Cultivo	500 gr.	1500	3000
Precio promedio		5019	10038

Los precios han aumentado un 21,27% en comparación con los precios promedios históricos de los productos en los últimos 10 años. Actualmente el precio promedio es de \$10.038, por lo cual se puede ver que los precios no varían demasiado en términos reales, debido a que este mercado no tiene mucha innovación, por lo que le permite a Altamar S.A. aplicar su estrategia de precio (descremado) sin mayor problema y una vez cumpliendo la participación proyectada en la demanda, se pueden crear promociones o bien rebajas al precio para que otras personas puedan acceder a él.

Tabla 3.3.2.2. Proyección de precios

Producto	Presentación	Precio x Und	Precio x Kilo	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Reineta	500 gr.	\$3.900	\$7.800	\$3.983	\$4.072	\$4.068	\$4.159	\$4.155	\$4.247	\$4.244	\$4.338	\$4.335
Salmon	500 gr.	\$5.900	\$11.800	\$6.026	\$6.159	\$6.155	\$6.291	\$6.286	\$6.426	\$6.421	\$6.563	\$6.558
Camarón	500 gr.	\$4.900	\$9.800	\$5.005	\$5.116	\$5.112	\$5.225	\$5.221	\$5.336	\$5.332	\$5.451	\$5.446
Lengua de Macha	500 gr.	\$10.500	\$21.000	\$10.724	\$10.962	\$10.954	\$11.196	\$11.188	\$11.435	\$11.427	\$11.680	\$11.671
Surtido de Marisco	500 gr.	\$3.415	\$6.830	\$3.488	\$3.565	\$3.563	\$3.641	\$3.639	\$3.719	\$3.716	\$3.799	\$3.796
Chorito Cultivo	500 gr.	\$1.500	\$3.000	\$1.532	\$1.566	\$1.565	\$1.599	\$1.598	\$1.634	\$1.632	\$1.669	\$1.667
Precio promedio		\$5.019	\$10.038	\$5.126	\$5.240	\$5.236	\$5.352	\$5.348	\$5.466	\$5.462	\$5.583	\$5.579

3.3.3. Plaza

El producto de Altamar S.A. llegará al consumidor final a través de las cadenas de supermercados Jumbo, Lider y SMU. Se utilizará este tipo de distribución ya que permite llegar a una gran cantidad de personas, optimizando los recursos de transporte, ya que se entregará en las bodegas centrales de las cadenas y ellos distribuirán internamente.

3.3.4. Promoción

La promoción es clave para el producto de Altamar S.A., ya que como el tipo de envasado no es muy conocido, las personas no saben con exactitud lo que están comprando, por lo cual en todos los supermercados que se esté vendiendo este producto se tiene que tener POP, informando las cualidades de este tipo de envasado y la duración que tienen los productos en sus hogares. Por otra parte, se negociará con las cadenas la promoción en los catálogos de cada una, ya que esta se distribuye en los locales, diarios e incluso revistas, lo cual va a ser muy útil para hacer conocido este tipo de envasado. Además, se llevarán a cabo degustaciones a cargo de promotoras especializadas en productos del mar, para responder las dudas de los clientes finales, en cuanto a las cualidades de este nuevo tipo de envasado.

V. ESTUDIO TÉCNICO

1. Definición capacidad de la empresa

La empresa Altamar poseerá una máquina modificadora de atmósfera, la cual tiene una capacidad de producción de 24.000 bandejas de producto cada mes, por lo que su máxima producción anual corresponde a 288.000 bandejas de producto.

A continuación, en la tabla 1.1., se observan en detalle las cantidades, la cuales están expresadas en bandejas de 500 gramos.

Tabla 1.1. Capacidad de la empresa

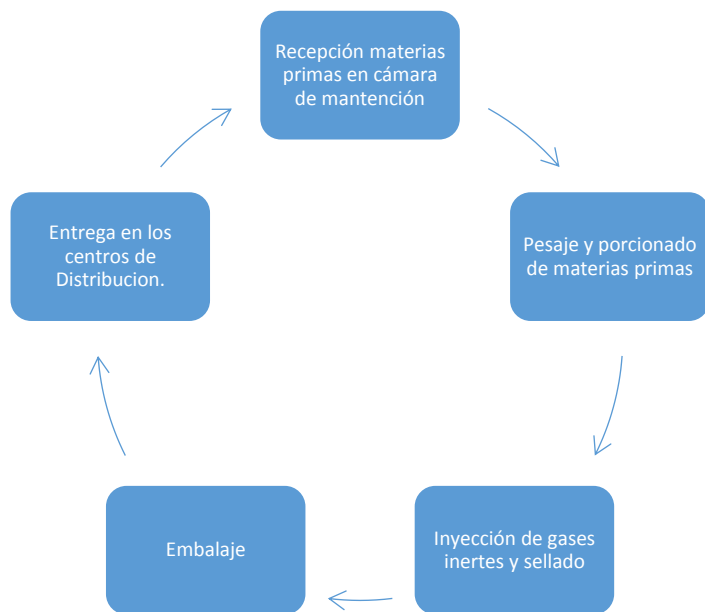
Año	Demanda	Capacidad	Cantidad a vender
1	125.280	288.000	125.280
2	131.544	288.000	131.544
3	137.463	288.000	137.463
4	142.962	288.000	142.962
5	148.680	288.000	148.680
6	154.628	288.000	154.628
7	160.813	288.000	160.813
8	166.441	288.000	166.441
9	172.267	288.000	172.267
10	177.435	288.000	177.435

2. Proceso de Producción

El proceso productivo de Altamar S.A., consta de las siguientes etapas:

- a. Recepción de materias primas en cámara de mantención: Etapa en la cual los proveedores distribuyen sus productos hacia la cámara de mantención de frío de Altamar S.A. en los plazos establecidos.
- b. Pesaje y porcionado de materias primas: Una vez que llegan los productos a la cámara de mantención, se porcionan en envases de 500 gramos, y se dejan en la línea de producción.
- c. Inyección de gases inertes y sellado: Una vez que el producto pasa a la línea de producción, ingresa a la etapa en la cual la máquina saca el aire que contiene la materia prima y el envase y a su vez, le inyecta gases inertes. Luego de esto, se sella el producto, el cual queda disponible para el embalaje.
- d. Embalaje: Una vez que el producto sale envasado y sellado de la línea de producción, es embalado en cajas, las cuales ingresan a la cámara de mantención de frío, para su consiguiente despacho hacia los centros de distribución de las tres cadenas de supermercados.
- e. Entrega en los centros de distribución: Esta es la etapa final, en la cual los productos terminados, son despachados a los centros de distribución de las tres cadenas de supermercados, vale decir, Jumbo, Walmart y SMU.

Flujo del Proceso Productivo de Altamar S.A.

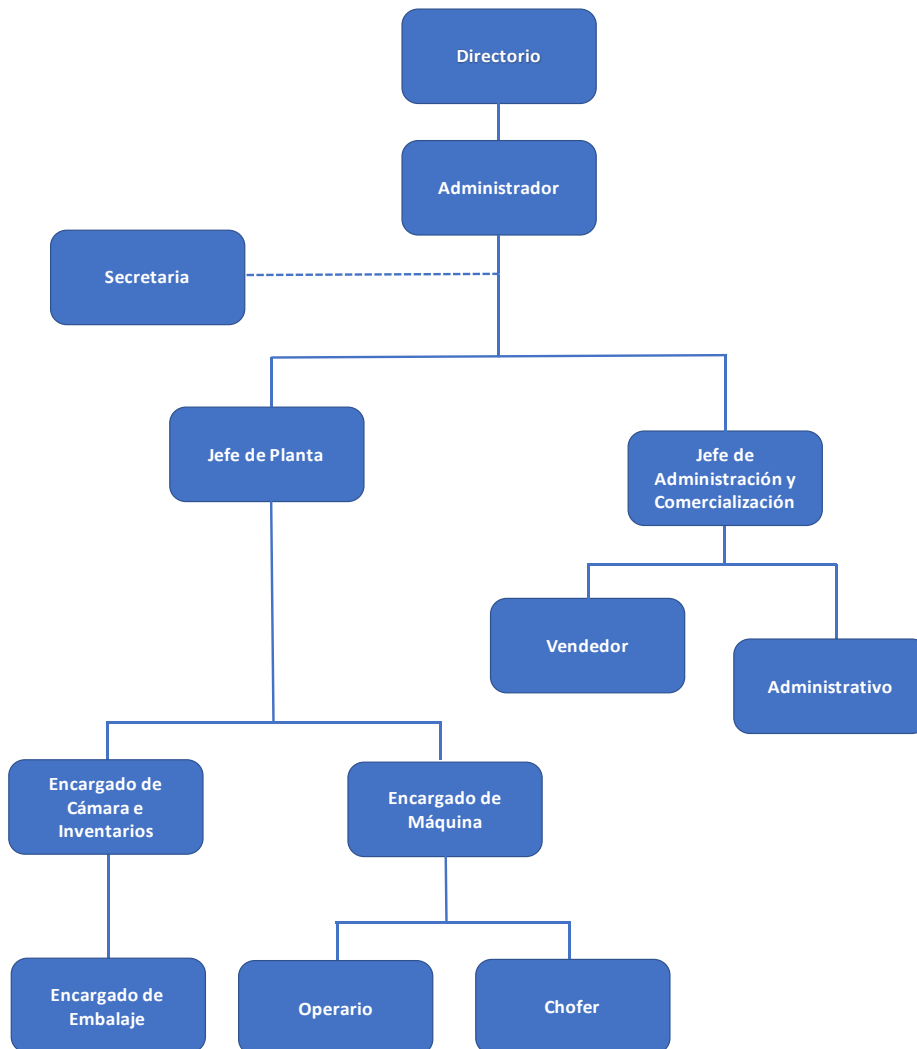


3. Localización de la Empresa

La ubicación de Ultramar S.A. será en la calle Miraflores, comuna de Renca, debido a que tiene buena conectividad, lo cual permite llegar a los centros de distribución de las cadenas de supermercados Jumbo, Walmart y SMU, en forma ágil y expedita. Por otra parte, al ser este lugar un centro empresarial, permite contar con seguridad, sin que Altamar S.A. incurra en este gasto.

VI. ORGANIZACIÓN INTERNA

1. Organigrama



2. Análisis de cargo

Administrador

Identificación del Cargo

Nº de ocupantes : 01

Dependencia : Directorio

Personas a cargo : 03

Objetivos del cargo

Velar por el óptimo funcionamiento de la organización mediante el control y gestión, asegurando los objetivos y metas propuestas por el directorio.

Funciones del cargo

Dirigir, planificar y administrar los procesos de planificación estratégica corporativa, alineándolos con los objetivos y estrategias del directorio, con foco en la rentabilidad del negocio y satisfacción de clientes, cumpliendo los presupuestos comprometidos, respetando la legalidad vigente y velando por el respeto de las políticas de salud, seguridad, medio ambiente y calidad de la compañía, generando indicadores de gestión que dan valor al negocio.

Nivel de estudios

Educación Universitaria.

Profesión

Ingeniería en Alimentos, Ingeniería en Química o carrera afín.

Experiencia

5 años o más en cargo de Administrador de plantas productivas.

Sexo

Indiferente.

Conocimientos

Sólidos conocimientos del negocio, capacidad analítica y de trabajo bajo presión, gestión de equipos. Inglés, escrito y oral nivel avanzado, manejo Office.

Aptitudes Personales

Proactivo, con orientación al logro. Deberá poseer características de liderazgo, para poder motivar y guiar al personal de la empresa, así como también tener una visión clara del negocio.

Administrativo

Identificación del Cargo

Nº de ocupantes : 01

Dependencia : Jefe de Administración y Comercialización

Personas a cargo : 00

Objetivos del cargo

Apoyar la labor del administrador en materias administrativas.

Funciones del cargo

Pagar sueldos, realizar facturas, enviar visación de facturas a Sernapesca, pagar impuestos mensuales, y otros.

Nivel de estudios

Técnico.

Profesión

Técnico de nivel superior en Administración de Empresas.

Experiencia

Al menos 2 años de experiencia en cargo similar.

Sexo

Indiferente.

Conocimientos

Habilidades administrativas y tecnológicas, entendida como el conocimiento y manejo de sistemas computacionales y Office, y conocimiento de la normativa laboral y de pesca vigentes.

Aptitudes Personales

Proactividad, trabajo bajo presión, responsable y orientado al logro de objetivos.

Chofer

Identificación del Cargo

Nº de ocupantes : 01

Dependencia : Encargado de Máquina

Personas a cargo : 00

Objetivos del cargo

Trasladar los productos finalizados hacia los centros de distribución de los clientes.

Funciones del cargo

Trasladar, bajo condiciones adecuadas de mantención de frío, todos los productos solicitados por los clientes a sus centros de distribución.

Nivel de estudios

Educación Media Completa.

Profesión

Indiferente.

Experiencia

Al menos 2 años de experiencia en cargo similar.

Sexo

Masculino.

Conocimientos

Conducción de camiones con unidad de mantención de frío. Licencia de conducir clase B.
Conocimiento de la operación de los supermercados en cuanto a horarios de entrega de productos.

Aptitudes Personales

Capacidad de atención al cliente, responsable y orientado a la tarea.

Encargado de Cámara e Inventarios

Identificación del Cargo

Nº de ocupantes : 01

Dependencia : Jefe de Planta

Personas a cargo : 01

Objetivos del cargo

Velar por el correcto stock tanto de materias primas como de productos terminados en bodega.

Funciones del cargo

Entregar materias primas al Operario y recibir los productos terminados para su posterior despacho.

Nivel de estudios

Educación Media Completa.

Profesión

Indiferente

Experiencia

Al menos 2 años de experiencia en cargo similar.

Sexo

Indiferente.

Conocimientos

Conocimiento sobre bodegas y manejo de inventarios. habilidades administrativas y tecnológicas, entendida como el conocimiento y manejo de sistemas computacionales y Office.

Aptitudes Personales

Capacidad de trabajar bajo presión, persona ordenada, metódica y responsable.

Encargado de Embalaje

Identificación del Cargo

Nº de ocupantes : 01

Dependencia : Encargado de Cámara e Inventarios

Personas a cargo : 00

Objetivos del cargo

Resguardar el correcto envasado y embalado de los productos.

Funciones del cargo

Corroborar que los productos terminados salgan correctamente envasados. Embalar tales productos en bandejas plásticas para luego trasladarlos a la bodega de mantención de frío.

Nivel de estudios

Educación Media Completa.

Profesión

Indiferente.

Experiencia

Al menos 2 años de experiencia en cargo similar.

Sexo

Indiferente.

Conocimientos

Habilidades tecnológicas, entendida como el conocimiento y manejo de sistemas computacionales y Office.

Aptitudes Personales

Persona responsable, ordenada y orientada al logro de la tarea.

Encargado de Máquina

Identificación del Cargo

Nº de ocupantes : 01

Dependencia : Jefe de Planta

Personas a cargo : 02

Objetivos del cargo

Velar por el adecuado funcionamiento de la máquina envasadora de atmósfera modificada.

Funciones del cargo

Montar en la línea de producción todos los productos que ya han sido porcionados, así como también mantener la máquina envasadora de atmósfera modificada.

Nivel de estudios

Técnico.

Profesión

Técnico en mecánica, técnico en mantenimiento industrial o afín.

Experiencia

Al menos 3 años de experiencia en cargo similar.

Sexo

Indiferente.

Conocimientos

Excluyente conocimiento sobre el funcionamiento y mantención de máquinas industriales. Licencia de conducir clase B.

Aptitudes Personales

Persona proactiva, responsable, ordenada y con capacidad para trabajar bajo presión.

Jefe de Administración y Comercialización

Identificación del Cargo

Nº de ocupantes : 01

Dependencia : Administrador

Personas a cargo : 02

Objetivos del cargo

El Jefe de Administración y Comercialización se encarga de los aspectos administrativos y de comercialización de la empresa. De esta manera, colabora con el Administrador en la planificación, ejecución y supervisión de la estrategia Comercial y Administrativa.

Funciones del cargo

Elaborar y cumplir el presupuesto comercial, identificar oportunidades de negocio, supervisar las actividades operacionales de los vendedores, entre otros.

Nivel de estudios

Universitario.

Profesión

Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing o carrera afín.

Experiencia

Al menos 4 años de experiencia en cargo similar.

Sexo

Masculino.

Conocimientos

Deseables conocimientos de contabilidad y manejo Excel. Licencia de conducir clase B.

Aptitudes Personales

Capacidad de trabajar bajo presión. Ordenada y responsable.

Jefe de Planta

Identificación del Cargo

Nº de ocupantes : 01

Dependencia : Administrador

Personas a cargo : 02

Objetivos del cargo

Velar por el buen funcionamiento del área de operaciones.

Funciones del cargo

Gestionar, administrar y coordinar las actividades de operaciones, liderando un equipo de trabajo responsable de mantener el flujo normal de la línea productiva, con el fin de cumplir con los plazos de entrega de productos a los clientes.

Nivel de estudios

Universitario.

Profesión

Ingeniería en Alimentos, Ingeniería en Química o carrera afín.

Experiencia

Al menos 5 años de experiencia en cargo similar.

Sexo

Indiferente.

Conocimientos

Sólidos conocimientos del negocio, capacidad analítica y de trabajo bajo presión, gestión de equipos. Inglés, escrito y oral nivel intermedio, manejo Office.

Aptitudes Personales

Persona metódica, ordenada, analítica y orientada al logro de objetivos. Liderazgo presente con habilidades para trabajar en equipo.

Operario

Identificación del Cargo

Nº de ocupantes : 01

Dependencia : **Encargado de Máquina**

Personas a cargo : 00

Objetivos del cargo

Cumplir cabalmente con las tareas encomendadas por su jefatura.

Funciones del cargo

Porcionar en 500 gramos cada producto que salga de la bodega de mantención de frío.

Nivel de estudios

Técnico.

Profesión

Educación Media Completa.

Experiencia

Al menos 1 año de experiencia en cargo similar.

Sexo

Indiferente.

Conocimientos

Funcionamiento de máquinas industriales.

Aptitudes Personales

Trabajo bajo presión, ordenada y responsable.

Secretaria

Identificación del Cargo

Nº de ocupantes : 01

Dependencia : Administrador

Personas a cargo : 00

Objetivos del cargo

Apoyar la labor del administrador y ayudar en los asuntos administrativos que se le designen.

Funciones del cargo

Asistir administrativamente al administrador en las labores que corresponda al cargo de secretaria como manejo de la agenda diaria del administrador, archivo, despacho y registro de correspondencia y documentación, elaboración de documentos, atención de llamadas telefónicas y público en general. Además, se encargará de las cobranzas y las compras.

Nivel de estudios

Técnico.

Profesión

Secretaria Ejecutiva.

Experiencia

Al menos 2 años de experiencia en cargo similar.

Sexo

Femenino.

Conocimientos

Inglés nivel intermedio y habilidades administrativas y tecnológicas, entendida como el conocimiento y manejo de sistemas computacionales.

Aptitudes Personales

Capacidad de atención al cliente, proactiva, ordenada y metódica.

Vendedor

Identificación del Cargo

Nº de ocupantes : 03

Dependencia : Jefe de Administración y Comercialización

Personas a cargo : 00

Objetivos del cargo

Velar por el funcionamiento comercial de la empresa, atendiendo las necesidades de los clientes y generando los reportes de venta.

Funciones del cargo

Recibir los requerimientos de pedidos por parte de los clientes, realizar labores de post venta y feedback con el cliente, efectuar el seguimiento a todas las ventas, entre otros.

Nivel de estudios

Técnico.

Profesión

Técnico en Administración, técnico en Marketing o carrera afín.

Experiencia

Al menos 2 años de experiencia en cargo similar.

Sexo

Indiferente.

Conocimientos

Conocimiento sobre bodegas y manejo de inventarios. habilidades administrativas y tecnológicas, entendida como el conocimiento y manejo de sistemas computacionales y Office.

Aptitudes Personales

Capacidad de trabajar bajo presión, persona ordenada, metódica y responsable.

3. Selección y contratación del personal

En primera instancia, el reclutamiento se realizará por medio de fuentes externas, ya que la empresa está recién empezando y es nueva en el rubro. La idea es que, una vez funcionando, la empresa pueda recurrir a fuentes internas, de manera de ir promoviendo a los empleados a lo largo del organigrama y atrayendo a personal nuevo para los cargos de menor jerarquía.

3.1. Reclutamiento

Altamar S.A. busca disponer de las mejores alternativas para seleccionar a las personas más idóneas para ocupar cada puesto determinado y necesario, proceso que será gestionado por una empresa externa.

- Para el cargo de Administrador se utilizará un sistema de Head Hunters, el cual se encargará de reunir al personal de acuerdo a las especificaciones del cargo solicitado. Esto debido a la importancia estratégica de este.
- Los otros cargos serán reclutados mediante publicaciones en sitios web especializados en ofertas laborales, tales como Laborum, Trabajando.com, LinkedIn, entre otros. Además, se confeccionará un procedimiento basado en referencias personales, los comúnmente llamados “referidos”.

3.2. Selección del Personal

A partir del proceso de Head Hunting que seleccionará al Administrador de la empresa, será este último quien participará en el proceso de selección de los cargos de nivel inferior. Una vez seleccionado los cargos de jefatura media, estos participarán en el proceso de selección de los cargos restantes.

La empresa externa será la encargada de llegar a cierto número de postulantes, que habrán sido seleccionados después de pasar por distintas técnicas de selección como entrevistas, test psicológicos y de conocimiento, y para cada cargo se le entregará a Altamar S.A. tres postulantes, los cuales serán entrevistados por el Administrador, después de lo cual se tomará la decisión final y se constituirá el equipo de trabajo de la empresa.

3.3. Política de Contratación

Por medio de esta política, se tiene como objetivo documentar el proceso de contratación para que la Administración y Jefatura cuenten con los elementos suficientes para determinar el tiempo y la forma en que puede ser contratado el personal a su cargo.

Posterior a la selección, por parte del Administrador, en el desarrollo de la empresa se tendrán las siguientes políticas de contratación:

- Primero que todo, se realizará la contratación del personal en base a una contratación por plazo fijo, es decir, el personal se contratará por un periodo de tres meses. Este periodo de prueba tiene como propósito verificar las aptitudes de cada persona en relación a los cargos para los cuales han sido seleccionados, es decir, se verifica su rendimiento.
- Una vez cumplido el plazo de prueba y que el trabajador haya cumplido las metas de su actividad anterior, para tener la seguridad de que es la persona idónea para el cargo, la empresa procederá a la renovación en nuevas condiciones a través de una contratación por tiempo indefinido.
- En caso de cancelación de contrato por parte de la empresa, este genera pago de prestaciones señaladas en el Código del Trabajo en proporción al tiempo laborado, así como su indemnización correspondiente. Y en caso que no se hayan cumplido las expectativas del cargo, se procederá a finiquitar al trabajador dando paso a un nuevo proceso de selección para dicho cargo.

4. Política de Remuneraciones

4.1. Estructura de remuneraciones

La política de remuneraciones es de vital importancia para la empresa, debido a su alto grado de influencia en la motivación y por lo tanto, para el buen desempeño de los trabajadores. Esta deberá ser coherente con los procesos de análisis de cargos, la política de reclutamiento y el proceso de selección.

La política de remuneraciones aplicada por Altamar S.A., además de ser internamente equitativa, busca ser externamente competitiva, del mismo o de similar rubro. El desempeño de los trabajadores es crucial para así cumplir la meta de la empresa, de manera que se supere las expectativas de los clientes. Es por esta razón, que cada trabajador recibirá una capacitación para así poder ofrecer un trabajo de excelencia.

Tabla 4.1.1. Remuneraciones Indirectas

Cargo	N° de Ocupantes	Sueldo bruto mensual en \$	Sueldo bruto anual en \$	Sueldo bruto mensual en UF	Sueldo total anual en UF
Administrador	1	\$2.500.000	\$30.000.000	\$93,76	\$1.125,07
Administrativo	1	\$600.000	\$7.200.000	\$22,50	\$270,02
Secretaria	1	\$700.000	\$8.400.000	\$26,25	\$315,02
Jefe de Administración y Comercialización	1	1500000	\$18.000.000	\$56,25	\$675,04

Valor UF al 30.06.2017: 26.665,09

Tabla 4.1.2. Remuneraciones Directas

Cargo	N° de Ocupantes	Sueldo bruto mensual en \$	Sueldo bruto anual en \$	Sueldo bruto mensual en UF	Sueldo total anual en UF
Jefe de Planta	1	\$1.800.000	\$21.600.000	\$67,50	\$810,05
Vendedor	3	\$700.000	\$8.400.000	\$26,25	\$315,02
Encargado de Máquina	1	\$550.000	\$6.600.000	\$20,63	\$247,51
Encargado de Embalaje	1	\$350.000	\$4.200.000	\$13,13	\$157,51
Encargado de Cámara o Inventarios	1	\$550.000	\$4.200.000	\$13,13	\$157,51
Chofer	1	\$350.000	\$4.800.000	\$15,00	\$180,01
Operario	1	\$350.000	\$4.200.000	\$13,13	\$157,51

Valor UF al 30.06.2017: 26.665,09

4.2. Política aumento de remuneraciones

Los sueldos presentados en las tablas anteriores son para el primer año de funcionamiento de la empresa. Los sueldos deben incrementarse a medida que la empresa crece.

Como política de aumento de remuneraciones, Altamar S.A. establece que los sueldos se incrementarán en un 5% cada dos años.

Tabla 4.2.1. Aumento Remuneraciones Directas

Año	% de Aumento	Remuneraciones Directas
1	0	\$2.025,12
2	5%	\$2.126,38
3	0	\$2.126,38
4	5%	\$2.232,69
5	0	\$2.232,69
6	5%	\$2.344,33
7	0	\$2.344,33
8	5%	\$2.461,55
9	0	\$2.461,55
10	5%	\$2.584,62

Tabla 4.2.2. Aumento Remuneraciones Indirectas

Año	% de Aumento	Remuneraciones Indirectas
1	0	\$2.385,14
2	5%	\$2.504,40
3	0	\$2.504,40
4	5%	\$2.629,62
5	0	\$2.629,62
6	5%	\$2.761,10
7	0	\$2.761,10
8	5%	\$2.899,15
9	0	\$2.899,15
10	5%	\$3.044,11

VII. ANÁLISIS FINANCIERO

1. Inversión Inicial

Para todos los efectos del presente análisis financiero, la UF a considerar corresponde a la del 30 de Junio de 2017, cuyo valor es de \$26.665,09.

1.1. Inversión Activo Fijo

Para poner en marcha el funcionamiento de Altamar S.A. se tiene que contar con la máquina de envasado en atmósfera modificada, la cual tiene un precio de \$70.000.000. Este es el principal activo que se tiene que adquirir. En cuanto a la planta de envasado, esta se arrendará en el sector de Miraflores en la comuna de Renca. Esta planta no cuenta con cámara de frío, por lo cual se comprará un container reefer, el cual puede reemplazar fácilmente a una cámara de frío. Lo bueno de esta opción es que tiene un precio de \$3.500.000, más radier y paneles de poliuretano expandido \$2.500.000. (Precio de una cámara 20 mts cuadrados: \$15.000.000).

Como se trata de un arriendo se necesita habilitar la planta con computadores, mesones de acero inoxidable entre otras cosas. El precio estimado de los computadores es de \$1.000.000, el de los mesones \$1.500.000, el de las pesas \$150.000, y el de las yeguas \$200.000.

Además de lo anterior, para poder entregar los productos en forma centralizada y diaria, se comprará una camioneta con capacidad de carga de 2.000 kilos más unidad de frío, la cual tiene un precio total de \$18.000.000.

Tabla 1.1.1. Inversión en Activo Fijo

Activo Fijo	Valor	Valor en UF
Máquina Atmósfera	\$70.000.000	2.625,16
Container	\$6.000.000	225,01
Equipamiento Gral.	\$2.850.000	106,88
Camioneta	\$18.000.000	675,04
Total Activo Fijo	\$96.850.000	3.632,09

1.2. Impuestos y derechos municipales

No aplica ya que la planta será arrendada.

1.3. Honorarios abogado, arquitecto y constructor

La empresa se va a constituir en “empresa en un día”, lo cual tiene un costo de \$35.000 y el registro de la marca tiene un costo de \$120.000. Por lo tanto, el total de este ítem asciende a \$155.000, lo que equivale a 5,81 UF.

1.4. Gastos asociados a la legislación de la empresa

Dentro de este ítem se tienen los análisis microbiológicos de los productos, con el fin de poder definir con exactitud su duración. Tales análisis tienen un costo de \$150.000 por productos. Como se tiene un mix de 6 productos, el gasto en esto es de \$900.000. Una vez que se incurre en él, se puede tramitar el permiso para envasar productos del mar en la planta, el que tiene un costo final de \$400.000. El total de los gastos asociados a la legislación de la empresa asciende a \$1.300.000, vale decir, 48,75 UF.

1.5. Publicidad y promoción

Inicialmente se gestionará con los encargados de compra de las cadenas de supermercados, puesto que, en un principio, la promoción estará dada por descuentos en los primeros pedidos, para ingresar en los catálogos de las cadenas. Por otra parte, se necesitará entregar muestras de productos para que las cadenas de supermercados conozcan el producto, el que tendrá un costo de \$100.000. El diseño de la página web tiene un costo de \$800.000 y el diseño de la etiqueta \$200.000. Por lo tanto, el total de este ítem es de \$1.100.000, es decir, 41,25 UF.

1.6. Gastos puesta en marcha

En la partida se considera un mes de puesta en marcha, para lo cual se estima capacitación, con un costo de \$500.000. El costo en personal es de \$9.799.954. Por otro lado, las pruebas de productos en la partida también se deben considerar, con un monto que asciende a \$400.000, distribución \$401.500, gastos generales como luz, agua, teléfono \$1.421.250, y un mes de arriendo \$ 1.800.000.

Los gastos totales de puesta en marcha son \$ 14.322.704, lo que equivale a 537,13 UF.

1.7. Capital de trabajo

En cuanto al capital de trabajo, para poder funcionar, las cadenas de supermercados pagarán a 60 días, por lo cual se manejará una caja que permita cubrir por lo menos unos 90 días. Este total sería alrededor de \$82.121.040, vale decir 3.079,72 UF.

En la siguiente tabla se detalla el costo de los productos y de su envasado:

Tabla 1.7.1. Costo productos y envasado

	Presentación en 500 gramos					
	Salmón	Reineta	Camarón	L.de Macha	Surt. De Marisco	Chorito
Materia Prima	\$2.950	\$1.950	\$2.450	\$5.250	\$1.700	\$820
Bandeja	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50
Etiqueta	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2
Mezcla de gases	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15
Frío	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35
Total por Producto	\$3.052	\$2.052	\$2.552	\$5.352	\$1.802	\$922

Costo Promedio	\$2.622
Demanda Mensual	10.440
Costo Total Mensual	\$27.373.680

Todos los ítems anteriores se resumen de la siguiente forma:

Activo Fijo	\$ 96.850.000
Honorarios y gastos en general	\$ 155.000
Gastos Asociados a la legislación	\$ 1.300.000
Publicidad y promoción	\$ 1.100.000
Gastos de Puesta en Macha	\$ 14.322.704
Capital de Trabajo	\$ 82.121.040
Total Inversión	\$195.848.744.-

Este total de Inversión se tiene que expresar en UF. Como se indicó en un principio, el valor a considerar es la UF del día 30 de Junio de 2017. Por lo tanto, la inversión total es de UF 7.344,76.

2. Financiamiento

El proyecto será financiado 100% con capital propio.

3. Ingresos por venta

Los ingresos de Altamar S.A. están dados principalmente por la venta a las cadenas de supermercados, de acuerdo a la cantidad estimada de demanda, la cual es menor a la capacidad de producción de Altamar S.A. Lo anterior está dado en el punto de la estimación de la demanda, la cual mensualmente será de 10.440 unidades, correspondiente a bandejas de 500 gramos, los que se multiplican por lo precios definidos en la tabla 3.3.2.1.

Como se está analizando el negocio en periodos anuales, la tabla de los ingresos será expresada en años y, además, como la proyección de ingresos se tiene que hacer para los próximos 10 años, para poder tener una medida que incluya la inflación, se considerará el precio promedio a la unidad de fomento.

Tabla 3.1. Precio promedio de los productos en UF

Producto en bandejas de 500 Gramos	Precio
Reineta	\$3.900
Salmos	\$5.900
Camarón	\$4.900
Lengua de Macha	\$10.500
Surtido de Marisco	\$3.415
Chorito	\$1.500
Precio Promedio	\$5.019
Precio UF	26.665,09
Precio promedio en UF	0,19

Los ingresos proyectados para los próximos 10 años son:

Tabla 3.2. Proyección de ingresos

Año	Tasa de Crecimiento	Demanda anual Normal	P. Promedio en UF	Total Ingresos en UF
1		125.280	0,19	23.803,20
2	5%	131.544	0,19	24.993,36
3	4,5%	137.463	0,19	26.118,06
4	4%	142.962	0,19	27.162,78
5	4,0%	148.680	0,19	28.249,29
6	4%	154.628	0,19	29.379,27
7	4,0%	160.813	0,19	30.554,44
8	3,5%	166.441	0,19	31.623,84
9	3,5%	172.267	0,19	32.730,68
10	3%	177.435	0,19	33.712,60

4. Costos de Venta

4.1. Costos Mano de Obra

En el costo de venta se tienen que incluir los costos en mano de obra, los cuales están dados en la política de remuneraciones en la organización interna de la empresa.

La plana total de personal para la empresa para estos próximos 10 años será la siguiente expresada en UF:

Tabla 4.1.1. Aumento Remuneraciones Directas

Año	% de Aumento	Remuneraciones Directas
1	0	2.025,12
2	5%	2.126,38
3	0	2.126,38
4	5%	2.232,69
5	0	2.232,69
6	5%	2.344,33
7	0	2.344,33
8	5%	2.461,55
9	0	2.461,55
10	5%	2.584,62

4.2. Costos Materia Prima

El costo promedio de la materia prima se multiplica por la cantidad de demanda estimada. El costo de producto está expresado en UF, tomando el valor de \$26.665,09.

Tabla 4.2.1. Costo promedio en UF

	Presentación en bandejas de 500 gramos					
	Salmón	Reineta	Camarón	L. de Macha	Surt. De Marisco	Chorito
Materia Prima	\$2.950	\$1.950	\$2.450	\$5.250	\$1.700	\$820
Bandeja	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50
Etiqueta	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2
Mezcla de gases	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15
Frio	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35	\$35
Total x Producto	\$3.052	\$2.052	\$2.552	\$5.352	\$1.802	\$922

Costo promedio	\$2.622
Valor UF	26.665,09
Costo Prom en UF	0,0983

Para poder definir claramente los costos por materia prima para los próximos 10 años se tiene que realizar un cuadro en el cual se demuestre claramente la evolución de los costos con respecto al valor de la UF.

A continuación, se presenta el cuadro para los 10 años próximos, tomando en cuenta las posibles mermas y descuentos por introducción de nuestro producto:

Tabla 4.2.2. Evolución de costos a 10 años

Año	Tasa de Crecimiento	Demanda anual Normal	Costo prom en Uf	Costo Anual UF
1		125.280	0,0983	12.315,02
2	20%	150.336	0,0983	14.778,03
3	15%	172.886	0,0983	16.994,73
4	10%	190.175	0,0983	18.694,21
5	8%	205.389	0,0983	20.189,74
6	5%	215.658	0,0983	21.199,23
7	4%	224.285	0,0983	22.047,20
8	4%	233.256	0,0983	22.929,09
9	3%	240.254	0,0983	23.616,96
10	3%	247.462	0,0983	24.325,47

Además, se muestra tabla consolidada del costo de venta para los próximos 10 años, en la cual se detalla el total de materia prima más el costo de remuneración directa en UF:

Tabla 4.2.3. Costo de Venta

Año	Cost. Total M. Prima	Remuneraciones Directas	Total Costo de Venta
1	12.315,02	2.025,12	14.340,14
2	14.778,03	2.126,38	16.904,40
3	16.994,73	2.126,38	19.121,11
4	18.694,21	2.232,69	20.926,90
5	20.189,74	2.232,69	22.422,44
6	21.199,23	2.344,33	23.543,56
7	22.047,20	2.344,33	24.391,53
8	22.929,09	2.461,55	25.390,63
9	23.616,96	2.461,55	26.078,51
10	24.325,47	2.584,62	26.910,09

5. Costos Operacionales

5.1. Remuneraciones indirectas

Las remuneraciones indirectas van a estar compuestas por 2 administrativos más 1 secretaria, los cuales serán dirigidos por un Jefe de Administración y Comercialización.

A continuación se detalla la proyección para los próximos 10 años expresado en UF.

Tabla 5.1.1. Aumento Remuneraciones Indirectas

Año	% de Aumento	Remuneraciones Indirectas
1	0	2.385,14
2	5%	2.504,40
3	0	2.504,40
4	5%	2.629,62
5	0	2.629,62
6	5%	2.761,10
7	0	2.761,10
8	5%	2.899,15
9	0	2.899,15
10	5%	3.044,11

5.2. Promoción o Publicidad

La promoción es clave para el producto de Altamar S.A., ya que como el tipo de envasado no es muy conocido, se tienen que realizar algunas acciones, dentro de las cuales se encuentran:

Material POP en los puntos de ventas, el cual tendrá un costo de \$200.000 mensuales (7,5 UF).

Promociones en catálogos de las cadenas. Estos normalmente se negocian con un descuento en el precio de venta a las cadenas, por lo cual, estos se verán reflejados en los ingresos del mes cuando se realicen este tipo de acuerdos.

Degustación de productos por promotoras capacitadas en las bondades de este tipo de envase, para que puedan asesorar a los clientes. Para lograr esto, se contará con 3 promotoras, las cuales van a rotar por los distintos locales de supermercados en los cuales se estén vendiendo productos de Altamar S.A.

Por cada promotora se cancelará en forma diaria un valor de \$80.000, por jornada de 8 horas. Tales promotoras trabajarán los días viernes y sábado, pero dos semanas al mes, los cuales serán fines de mes y quincena. Por lo tanto, la promoción con promotoras tendrá un costo semanal de \$480.000, y al mes de \$960.000, vale decir, 36 UF.

Tabla 5.2.1. Gastos en publicidad y promoción

Años	Promotoras	Pop	Sub-Total	Tasa de Crec	Total	Total Uf
1	\$ 11.520.000	\$ 2.400.000	\$ 13.920.000		\$ 13.920.000	522,03
2	\$ 11.520.000	\$ 2.400.000	\$ 13.920.000	5%	\$ 14.616.000	548,13
3	\$ 11.520.000	\$ 2.400.000	\$ 13.920.000	4,5%	\$ 15.273.720	572,80
4	\$ 11.520.000	\$ 2.400.000	\$ 13.920.000	4%	\$ 15.884.669	595,71
5	\$ 11.520.000	\$ 2.400.000	\$ 13.920.000	3,0%	\$ 16.361.209	613,58
6	\$ 11.520.000	\$ 2.400.000	\$ 13.920.000	2,5%	\$ 16.770.239	628,92
7	\$ 11.520.000	\$ 2.400.000	\$ 13.920.000	2,0%	\$ 17.105.644	641,50
8	\$ 11.520.000	\$ 2.400.000	\$ 13.920.000	1,5%	\$ 17.362.229	651,12
9	\$ 11.520.000	\$ 2.400.000	\$ 13.920.000	1%	\$ 17.535.851	657,63
10	\$ 11.520.000	\$ 2.400.000	\$ 13.920.000	1%	\$ 17.711.209	664,21

5.3. Gastos generales

Los gastos generales van a estar compuestos por los siguientes Ítem:

Agua. El estimado mensual es de \$150.000 (5,63 UF).

Luz. El estimado mensual es de \$1.200.000 (45 UF), puesto que las máquinas con las que se cuentan son trifásicas, lo que significa que consumen mayor electricidad.

Teléfono e Internet, cuyo estimado mensual es de \$70.000 (2,63 UF).

Patente Comercial. Esta tendrá un costo de \$15.000 (0,56 UF) al año, ya que la empresa se va a constituir con \$1.500.000 (56,25 UF).

A continuación, se observa tabla con el detalle de los gastos generales para los próximos 10 años.

Tabla 5.3.1. Proyección Gastos Generales

Años	Agua	Luz	Tel e Internet	Patente	Sub-Total \$	Tasa de Crec	Total	Total Uf
1	\$ 1.800.000	\$ 14.400.000	\$ 840.000	\$ 15.000	\$ 17.055.000		17.055.000	639,60
2	\$ 1.800.000	\$ 14.400.000	\$ 840.000	\$ 15.000	\$ 17.055.000	5%	17.907.750	671,58
3	\$ 1.800.000	\$ 14.400.000	\$ 840.000	\$ 15.000	\$ 17.055.000	4,5%	18.713.599	701,80
4	\$ 1.800.000	\$ 14.400.000	\$ 840.000	\$ 15.000	\$ 17.055.000	4%	19.462.143	729,87
5	\$ 1.800.000	\$ 14.400.000	\$ 840.000	\$ 15.000	\$ 17.055.000	3,5%	20.143.318	755,42
6	\$ 1.800.000	\$ 14.400.000	\$ 840.000	\$ 15.000	\$ 17.055.000	3%	20.747.617	778,08
7	\$ 1.800.000	\$ 14.400.000	\$ 840.000	\$ 15.000	\$ 17.055.000	2,5%	21.266.308	797,53
8	\$ 1.800.000	\$ 14.400.000	\$ 840.000	\$ 15.000	\$ 17.055.000	2%	21.691.634	813,48
9	\$ 1.800.000	\$ 14.400.000	\$ 840.000	\$ 15.000	\$ 17.055.000	2%	22.125.466	829,75
10	\$ 1.800.000	\$ 14.400.000	\$ 840.000	\$ 15.000	\$ 17.055.000	1%	22.346.721	838,05

5.4. Gastos Seguridad

Los gastos de seguridad están incluidos en el pago del arriendo de la planta ya que estará ubicada en un centro empresarial el cual contempla seguridad con vigilancia vía cámaras y con guardias las 24 horas del día los 365 días del año.

5.5. Seguros

El Centro empresarial exige un seguro contra incendio, el cual tiene un costo de 3.2 UF mensual. Tal seguro cubre la infraestructura y el contenido de la planta y además, tiene una cobertura de robo de hasta 1.000 UF. Incluye también 4 eventos al año en gasfitería, cerrajería y cristales con tope por evento de 2 UF.

El seguro de la camioneta tiene un costo mensual de 0.8 UF, la cual va a estar cubierta contra robo, pérdida total y responsabilidad civil.

Todo lo anterior, da un total de 4 UF mensuales en seguros.

A continuación se detalla tabla para los próximos 10 años.

Tabla 5.5.1. Seguros a 10 años

Años	Seguros		Total UF
	Incendio y Robo	Auto	
1	38,4	9,6	48
2	38,4	9,6	48
3	38,4	9,6	48
4	38,4	9,6	48
5	38,4	9,6	48
6	38,4	9,6	48
7	38,4	9,6	48
8	38,4	9,6	48
9	38,4	9,6	48
10	38,4	9,6	48

5.6 Gastos Mantención

Las mantenciones del container mensualmente tienen un costo de \$50.000 (1,88 UF), y las de la máquina de atmósfera modificada tienen un costo mensual de \$80.000 (3 UF). Tales mantenciones se deben realizar mensualmente ya que hay que revisar y cambiar las gomas del sellado y las conexiones de las mezclas de gases.

La tabla de gastos para los próximos 10 años es la siguiente:

Tabla 5.6.1. Tabla de gastos para los 10 años

Años	Mantenición		Total	Total UF
	Container	Máq. Atmósfera		
1	\$ 600.000	\$ 960.000	\$ 1.560.000	58,50
2	\$ 600.000	\$ 960.000	\$ 1.560.000	58,50
3	\$ 600.000	\$ 960.000	\$ 1.560.000	58,50
4	\$ 600.000	\$ 960.000	\$ 1.560.000	58,50
5	\$ 600.000	\$ 960.000	\$ 1.560.000	58,50
6	\$ 600.000	\$ 960.000	\$ 1.560.000	58,50
7	\$ 600.000	\$ 960.000	\$ 1.560.000	58,50
8	\$ 600.000	\$ 960.000	\$ 1.560.000	58,50
9	\$ 600.000	\$ 960.000	\$ 1.560.000	58,50
10	\$ 600.000	\$ 960.000	\$ 1.560.000	58,50

5.7. Arriendo

La planta va a estar instalada en el sector empresarial de Miraflores en Renca, en el cual hay varios centros de empresas. El arriendo de los espacios tiene incluidos espacios para bodega, planta de proceso, oficina, cuenta con instalaciones de electricidad trifásica y tiene una planta de tratamiento de las aguas en el alcantarillado, pero sólo para residuos blandos. Como la planta sólo envasará, no existe un proceso de producción en el cual se generen restos de pescados y mariscos.

El arriendo de la plata de 250 metros cuadrados tiene un valor mensual de \$1.800.000, vale decir 67,5 UF, el cual se reajustará de acuerdo al IPC 1 vez al año.

Tabla 5.7.1. Arriendo planta a 10 años

Años	Ariendo	Total	Total UF
1	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	810,05
2	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	810,05
3	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	810,05
4	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	810,05
5	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	810,05
6	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	810,05
7	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	810,05
8	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	810,05
9	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	810,05
10	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	810,05

5.8. Capacitación

La capacitación va a estar en manos del jefe de planta el cual constantemente va a estar entrenando al personal de la empresa, sobre técnicas de manipulación de alimento, higiene, limpieza y manejo de la máquina de atmósfera modificada.

Para poder llevar a cabo lo anterior resulta indispensable que la persona que sea jefe de planta sea Ingeniero en Alimentos.

5.9. Gastos de Distribución

Los gastos de distribución van a estar dados por el consumo de combustible de la camioneta, los cambios de aceite y tag. Como se trata de un vehículo comercial y todos los días estará entregando pedidos, la camioneta recorrerá 40.000 kilómetros por año, por ende, el consumo promedio será de 13 kilómetros por litro de petróleo, por consiguiente, la camioneta consume al año 3.077 litros de petróleo. Si el valor del litro de petróleo se estima en \$500, da como resultado un gasto anual de \$1.538.500, lo que equivale a 57,7 UF.

Los cambios de aceite se realizan cada 10.000 kilómetros, por lo cual se tendrían que efectuar 4 cambios en el año. Cada cambio de aceite con filtro y revisión general del vehículo petrolero tiene un valor de \$120.000, lo cual genera un gasto de \$480.000, esto es 18 UF.

Se calcula un consumo de tag de \$50.000 por carretera, por lo tanto, el consumo mensual de la camioneta por este concepto sería de \$200.000, por ende, al año se tendría un consumo de \$2.400.000, aprox. 90,01 UF.

Finalmente, se calcula un gasto anual en neumáticos por \$400.000 (15 UF).

En la tabla siguiente se grafican los gastos de distribución para los próximos 10 años:

Tabla 5.9.1. Gastos de distribución a 10 años

Años	Petroleo	Aceite	Tag	Neumaticos	Sub-Total \$	Tasa de Crec.	Total	Total Uf
1	\$ 1.538.000	\$ 480.000	\$ 2.400.000	\$ 400.000	\$ 4.818.000		\$ 4.818.000	180,69
2	\$ 1.538.000	\$ 480.000	\$ 2.400.000	\$ 400.000	\$ 4.818.000	5%	\$ 5.058.900	189,72
3	\$ 1.538.000	\$ 480.000	\$ 2.400.000	\$ 400.000	\$ 4.818.000	4,5%	\$ 5.286.551	198,26
4	\$ 1.538.000	\$ 480.000	\$ 2.400.000	\$ 400.000	\$ 4.818.000	4%	\$ 5.498.013	206,19
5	\$ 1.538.000	\$ 480.000	\$ 2.400.000	\$ 400.000	\$ 4.818.000	3,5%	\$ 5.690.443	213,40
6	\$ 1.538.000	\$ 480.000	\$ 2.400.000	\$ 400.000	\$ 4.818.000	3%	\$ 5.861.156	219,81
7	\$ 1.538.000	\$ 480.000	\$ 2.400.000	\$ 400.000	\$ 4.818.000	2,5%	\$ 6.007.685	225,30
8	\$ 1.538.000	\$ 480.000	\$ 2.400.000	\$ 400.000	\$ 4.818.000	2%	\$ 6.127.839	229,81
9	\$ 1.538.000	\$ 480.000	\$ 2.400.000	\$ 400.000	\$ 4.818.000	2%	\$ 6.250.396	234,40
10	\$ 1.538.000	\$ 480.000	\$ 2.400.000	\$ 400.000	\$ 4.818.000	1%	\$ 6.312.900	236,75

5.10. Depreciación

De acuerdo a la información obtenida en el SII, los activos fijos que se adquieren y son base para el funcionamiento de la empresa, están afectos a depreciación, la que consiste en lo siguiente.

Para maquinaria en general, la depreciación lineal es de 15 años.

Para equipos en general, la depreciación lineal es de 7 años.

Para camionetas, la depreciación es de 7 años.

A continuación, se detalla la depreciación anual por los activos fijos adquiridos por la empresa:

Tabla 5.10.1. Depreciación anual

Activo Fijo	Años de Dep.	Valores	al 80%	Dep. Anual	Dep en UF
Máquina Atmósfera	15	\$ 70.000.000,00	\$ 56.000.000,00	\$ 3.733.333	140,01
Container	15	\$ 6.000.000,00	\$ 4.800.000,00	\$ 320.000	12,00
Equipamiento Gral.	7	\$ 2.850.000,00	\$ 2.280.000,00	\$ 325.714	12,22
Camioneta	7	\$ 18.000.000,00	\$ 14.400.000,00	\$ 2.057.143	77,15
Depreciación Total					241,37

Además, se incluye tabla con las depreciaciones para los próximos 10 años.

Tabla 5.10.2. Depreciación a 10 años

Años	Dep en UF
1	241,37
2	241,37
3	241,37
4	241,37
5	241,37
6	241,37
7	241,37
8	152,01
9	152,01
10	152,01

6. Amortización gastos puesta en marcha

Como todo emprendimiento, en un inicio hay muchos gastos que salen directamente del emprendedor, para lo cual existe una ley la cual permite amortizar los gastos de puesta en marcha los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa, estos se pueden amortizar como estime conveniente la empresa. En el caso de Altamar S.A., se amortizará en partes iguales el total de \$14.322.704 dividido en 5 años, tal como lo indica la tabla 6.1.

Tabla 6.1. Amortización puesta en marcha

Amortizacion Puesta en Marcha		
Años	Amortizacion	Tota UF
1	\$ 2.864.540,80	107,43
2	\$ 2.864.540,80	107,43
3	\$ 2.864.540,80	107,43
4	\$ 2.864.540,80	107,43
5	\$ 2.864.540,80	107,43

7. Gastos financieros

Este emprendimiento no cuenta con financiamiento bancario, por lo cual no aplican los gastos financieros y amortización de crédito.

8. Impuesto a la renta

La tasa de impuesto a la renta que regirá para este proyecto desde el periodo de renta 2019 en adelante será de un 27%.

9. Variación del capital de trabajo

La variación del capital de trabajo corresponde a la diferencia entre el capital de trabajo del año siguiente restado al capital de trabajo del año en curso, de esta manera se obtienen las variaciones del capital de trabajo.

Tabla 9.1. Variación del capital de trabajo

Año	Egresos totales	Factor de desfase	Capital de trabajo	Variación capital de trabajo
1	18.983,87	0,16	3037,42	429,36
2	21.667,39	0,16	3466,78	354,67
3	23.884,10	0,16	3821,46	308,96
4	25.815,10	0,16	4130,42	239,29
5	27.310,64	0,16	4369,70	200,42
6	28.563,25	0,16	4570,12	135,68
7	29.411,22	0,16	4705,79	199,82
8	30.660,07	0,16	4905,61	92,19
9	31.236,25	0,16	4997,80	156,25
10	32.212,79	0,16	5154,05	116,76

10. Tasa de descuento

El modelo de valoración de activos plantea que la rentabilidad esperada de un activo es igual a la tasa libre de riesgo, más una prima o premio por riesgo.

$$\text{CAPM} = \text{RF} + [\text{E}(\text{RM}) - \text{RF}] \times \text{Bi}$$

Para determinar el CAPM del proyecto:

- RF: Corresponde a la tasa libre de riesgo, para la cual se utilizará la tasa correspondiente a los Bonos del Banco Central de Chile a 10 años (BCU a 10 años), la cual es de 1,88% al 10/10/2017.

- [$E(RM) - RF$]: Corresponde a la prima o premio por riesgo exigido por los socios ante un proyecto. En Chile, esta prima se establece en 8,5%.
- Beta: Es el riesgo no diversificado del activo. Los tres betas a utilizar para este proyecto son:

✓ **Beta Experto**

De acuerdo a lo indicado por Franks Pérez Cabello, Jefe de Finanzas de Productos Fernández, por medio de un estudio efectuado por él para optar al grado de Magíster en Finanzas, el beta que le corresponde a este tipo de negocios debe deducirse de lo siguiente:

Tabla 10.1. Beta Experto

Categoría	Beta	Ponderación	Total
Pescado procesado	1,25	50%	0,63
Alimentos marinos	0,70	50%	0,35
TOTAL			0,98

✓ **Beta Damodarán**

En lo que respecta a la clasificadora de riesgo Damodarán, el beta relacionado a utilizar es “procesamiento de alimentos” el cual tiene un beta de 0,75.

Como el beta de 0,75 de Damodarán, pertenece a la realidad norteamericana, lo que se debe hacer es relacionarlo con la realidad chilena.

El beta para la alimentación básica de la educación chilena es 0,92.

Por lo tanto, tomando como base el beta de Damodarán, y relacionándolo con la alimentación básica de la educación chilena, se estima un beta de 1,00.

✓ **Beta Elasticidad Ingreso**

De acuerdo a este método, los productos se pueden clasificar de acuerdo a los siguientes criterios:

- Bien inferior = < 0,99
- Bien normal = 1,0 a 1,2
- Bien superior = > 1,21

Basándose en lo anterior, y en el interés que ha manifestado la población chilena por la alimentación sana, se considera que un beta de 1,20 es apropiado para este negocio. Por lo tanto, se puede considerar que los productos de Altamar S.A. corresponde a la clasificación de bienes normales, aunque se sitúa en el límite con los bienes superiores, lo cual es concordante con el nicho de mercado al cual la empresa quiere persuadir.

Dado los tres betas determinados en los puntos anteriores, las tasas de descuento para el proyecto son:

$$\begin{aligned}\text{CAPM 1} &= 1,88\% + 8,50\% \times 0,98 = 10,21\% \\ \text{CAPM 2} &= 1,88\% + 8,50\% \times 1,00 = 10,38\% \\ \text{CAPM 3} &= 1,88\% + 8,50\% \times 1,20 = 12,08\%\end{aligned}$$

Por lo tanto, la tasa de descuento promedio es de 10,89%.

11. Valor de venta de la empresa

Para calcular el valor de venta de la empresa Altamar S.A., se tiene que considerar la siguiente fórmula:

$$\text{VVEmpresa} = \frac{\text{Flujo Operacional año 10}}{\text{CAPM}} \times 80\%$$

Donde el porcentaje del 80% corresponde al hecho de que se considerará un castigo del 20%, debido a que sería poco afortunado indicar que la empresa se venderá al 100% de su valor.

Volviendo a la fórmula de valoración de una empresa, se tiene lo siguiente:

$$VVEmpresa = \frac{950,83}{10,89\%} \times 80\% = 6.984,96$$

Por lo tanto, el valor de venta de Altamar S.A. es de 6.984,96 UF.

En términos generales, para definir si un proyecto es rentable, se deben cumplir dos condiciones:

- VAN > 0
- TIR > CAPM

Dado lo anterior, y con respecto a la empresa Altamar S.A. se tiene lo siguiente:

- VAN

Tabla 11.1. CAPM y VAN del Proyecto

TASA	10,21%	10,38%	12,08%
VAN UF	5.018,64	5.026,77	5.084,84

En la tabla se visualiza que el VAN de acuerdo a los tres CAPM es mayor a cero. Por lo tanto, se estaría cumpliendo con la primera condición de rentabilidad.

- TIR

La Tasa Interna de Retorno para el proyecto Altamar S.A. es de un 11%, en tanto que el CAPM promedio es de 10,89%. Por lo tanto, se estaría cumpliendo la segunda condición de rentabilidad del proyecto.

Periodo de Recuperación de la Inversión (PRC)

Con respecto al PRC del proyecto, se tienen los siguientes datos:

Tabla 11.2. Periodo de Recuperación de la Inversión

Año	Flujos	Flujos Acumulados
1	3.182,72	3.182,72
2	2.118,27	5.300,99
3	1.320,51	6.621,50
4	700,18	7.321,68
5	403,50	7.725,18
6	317,30	8.042,48
7	464,62	8.507,10
8	476,71	8.983,81
9	698,51	9.682,32
10	729,35	10.411,67

Inversión Inicial	7344,76
Último Flujo	403,50
Por Recuperar	23,08
Por Recuperar (en años)	0,057200822
Periodo de Recuperación	4,057200822

Por lo tanto, y dado los antecedentes anteriores, se puede inferir que el periodo de recuperación de la inversión inicial para Altamar S.A. es menor a 5 años.

VIII. Flujo de Caja

Flujo de Caja sin deuda en UF sin IVA											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por venta		23.803,20	24.993,36	26.118,06	27.162,78	28.249,29	29.379,27	30.554,44	31.623,84	32.730,68	33.712,60
(Costo de venta)		14.340,14	16.904,40	19.121,11	20.926,90	22.422,44	23.543,56	24.391,53	25.390,63	26.078,51	26.910,09
MARGEN BRUTO		9.463,06	8.088,96	6.996,95	6.235,88	5.826,85	5.835,71	6.162,91	6.233,21	6.652,17	6.802,51
(Remuneraciones Indirectas)		2.385,14	2.504,40	2.504,40	2.629,62	2.629,62	2.761,10	2.761,10	2.899,15	2.899,15	3.044,11
(Promoción o publicidad)		522,03	548,13	572,80	595,71	613,58	628,92	641,50	651,12	657,63	664,21
(Gastos generales)		639,60	671,58	701,80	729,87	755,42	778,08	797,53	813,48	829,75	838,05
(Gastos de Seguridad)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Seguros)		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
(Mantención)		58,50	58,50	58,50	58,50	58,50	58,50	58,50	58,50	58,50	58,50
(Arriendo)		810,05	810,05	810,05	810,05	810,05	810,05	810,05	810,05	810,05	810,05
(Capacitación)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Gastos Distribución)		180,69	189,72	198,26	206,19	213,40	219,81	225,30	229,81	234,40	236,75
(Depreciación)		241,37	241,37	241,37	241,37	241,37	241,37	241,37	241,37	241,37	241,37
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		4.885,38	5.071,75	5.135,18	5.319,31	5.369,95	5.545,83	5.583,36	5.662,12	5.689,50	5.851,68
FLUJO OPERACIONAL		4.577,68	3.017,21	1.861,77	916,57	456,91	289,88	579,55	571,09	962,66	950,83
(Amort. Gastos Puesta en Marcha)		107,43	107,43	107,43	107,43	107,43	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		4.470,26	2.909,78	1.754,35	809,14	349,48	289,88	579,55	571,09	962,66	950,83
(Impuesto a la Renta)		1.206,97	785,64	473,67	218,47	94,36	78,27	156,48	154,19	259,92	256,72
Valor de Venta de la Empresa											6.984,96
UTILIDAD NETA		3.263,29	2.124,14	1.280,67	590,68	255,12	211,61	423,07	416,89	702,75	694,10
Depreciación		241,37	241,37	241,37	241,37	241,37	241,37	241,37	152,01	152,01	152,01
Amort. Gastos Puesta en Marcha		107,43	107,43	107,43	107,43	107,43	0	0	0	0	0
(Variación Capital de Trabajo)		429,36	354,67	308,96	239,29	200,42	135,68	199,82	92,19	156,25	116,76
(Inversión Inicial)	-7.344,76										
(Reinversión)											
FLUJO DE CAJA NETO	-7.344,76	3.182,72	2.118,27	1.320,51	700,18	403,50	317,30	464,62	476,71	698,51	729,35
		TASA	10,21%	10,38%	12,08%		TIR	11%	Prom CAPM	10,89%	
		VAN UF	5.018,64	5.026,77	5.084,84		PR	5			

IX. MEGATENDENCIAS

En el mundo de hoy lo único constante es el cambio, es por ello que es necesario ubicarse en donde se está y hacia donde se quiere llegar, ver hacia donde evoluciona el mundo y cuáles son las acciones que está tomando el mercado y los sectores industriales.

Cuando se inventó la televisión, las personas pensaron que era un aparato inservible y que iba a pasar desapercibido. Casi 100 años después, podemos ver que la televisión ha sido un lugar de reunión familiar, de información y de relacionamiento entre consumidor y las empresas, es por esto que analizar hacia dónde va el mercado es primordial.

Se pasó de la tecnología obligada a la alta tecnología con contacto obligado

Hace un par de años que comprar por internet se volvió una alternativa más cómoda para las personas que necesiten adquirir productos, sin la necesidad de salir de sus casas, oficinas, u otro lugar. El último ciberday del año 2017 generó ventas por sobre los 190 millones de dólares, lo que está marcando una clara tendencia de que las ventas por internet irán creciendo cada vez más, las empresas han ido dando cada vez más espacio a vender sus productos a través de páginas web, por tener un costo menor que los lugares físicos y por comodidad de sus consumidores.

La vida sana como tendencia

Con el paso del tiempo, nuestra sociedad ha ido inclinándose hacia el deporte, compartir la vida al aire libre, paseos con sus mascotas e hijos, etc. También hemos sido testigos de la preocupación por lo que estamos comiendo. Es por esto que se han creado iniciativas como elige vivir sano, la ley de etiquetado de alimentos, no vender productos altos en grasas y azúcares en colegios, etc. Por tales razones, el proyecto de Altamar S.A tiene directa relación con la alimentación fresca, sana y saludable, ya que pone a disposición de los consumidores una alternativa rápida de productos frescos del mar.

Se pasó de la alternativa única a la acción múltiple

Hoy en día, al momento de tomar una decisión de compra, tenemos la opción de encontrar una gran variedad de productos iguales o muy similares a los que estamos buscando. Si nos ceñimos a buscar en internet, podemos encontrar productos de diferentes colores, diferentes texturas y tamaños, distintos proveedores en Chile o en el extranjero, podemos elegir si lo queremos retirar en la tienda o si nos lo despachan. Por esto, Altamar S.A tiene como objetivo satisfacer múltiples necesidades de clientes que desean alimentarse de forma sana, fácil, y en lugares accesibles para su público objetivo.

X. CONCLUSIONES

¿Se lograron los Objetivos Planteados?

De acuerdo a los resultados obtenidos por la proyección en el flujo de caja, los objetivos planteados se cumplieron, ya que los inversionistas recuperarán su inversión en 3 años. La empresa no presenta periodos negativos, por lo cual se logró ingresar a las cadenas de supermercados y con los proveedores se logró realizar una alianza estratégica, ya que es muy importante para poder enfrentar la demanda de estas cadenas.

¿Cómo son los Resultados Financieros?

De acuerdo al flujo de caja proyectado a 10 años se puede observar que los primeros 3 años, la empresa tiene utilidades importantes debido al ingreso en el mercado y la cuota que se proyecta el primer año, el cual es de un 30% del total demandado. Posteriormente, las utilidades bajan o bien se mantienen, ya que una vez posicionado en el mercado el crecimiento es más bajo, por lo cual se tendrá que analizar la manipulación de ciertos costos o gastos para poder mejorar el resultado final, como por ejemplo el precio de compra de la materia prima.

También se puede apreciar en el flujo de caja que los costos directos aumentan año tras año, ya que se incluye un porcentaje de pérdida de productos importante, ya que los supermercados tienen un sistema llamado Rapel el cual es manejado unilateralmente por ellos, y muchas veces se aumenta por distintas razones y además se suman las devoluciones de productos que en este tipo de productos normalmente es merma.

Independiente de lo anterior, el inversionista puede recuperar su inversión en 3 años y los gastos de puesta en marcha están amortizados en el año 5, por lo cual los próximos 5 años son sólo utilidades.

De acuerdo a los antecedentes aportados por el flujo de caja, en cuanto a la TIR, se puede apreciar que es mayor que la tasa de Rentabilidad del proyecto, por ende es conveniente invertir en este.

En cuanto a las sensibilidades, se puede indicar que a mayor venta mayor será el VAN, y, en el caso de que la venta baje en forma importante, nuestro VAN también lo hará, por lo cual es muy importante cumplir con las proyecciones planteadas en el proyecto, partiendo con la introducción de los productos en las cadenas de supermercados.

¿Porque tenemos Escenarios Variables?

A partir del cuarto año, el resultado final de cada periodo baja en forma importante, debido a que el crecimiento es mucho menor, puesto que ya estamos en el mercado y crecer a tasas altas es muy difícil, ya que la competencia siempre está alerta, por lo cual se genera esta disminución en el resultado final anual. Además, esto es provocado por que la tasa de crecimiento de compra de materia prima es mayor a la tasa de crecimiento de la demanda, como se demuestra en las tablas, ya que los supermercados contemplan un concepto que se llama Rapel el cual es un descuento en el precio de compra o bien en cargas cero costo para el supermercado. Una vez que se está inserto en este tipo de mercado, se tiene que trabajar duro para mantenerse vigente y para esto se hace necesario sacrificar una parte de las posibles ganancias o bien dejar de ganar un poco.

Aspectos claves a considerar

Conocimiento del rubro de los pescados y mariscos, ya que es clave al momento de negociar y comprar productos de calidad.

Lograr alianzas con los proveedores de los productos del mar, ya que es muy fácil que la empresa quede sin abastecimiento, si llega un tercero y compra toda la producción.

Negociar con las cadenas de supermercados la entrega centralizada, ya que la entrega por local encarece demasiado el corto de transporte y se corre el riesgo de perder la cadena de frío.

Comprar todos los productos desconchados o fileteados según el tipo de producto, ya que esto disminuye los desperdicios orgánicos, por ende, la planta no tendría el olor característico de las plantas de productos del mar y además que se necesita menor volumen de personal de planta si el producto llega listo para envasar.

Otros aspectos no Financieros

La instalación de la planta tiene que ser en un sector industrial que tenga una buena conectividad con las distintas carreteras de acceso a la ciudad.

Utilizar el concepto de reciclaje, ya que las compañías embarcadoras después de 10 años dan de baja los contenedores y los venden a particulares. Esto es mucho más económico y conveniente que instalar una cámara de frío con paneles de poliuretano. El ahorro incluso puede llegar a los 20 millones de pesos, según la cantidad que se requiera almacenar.

XI. BIBLIOGRAFÍA

Libros y textos

- 1) “La Administración en las Organizaciones (2008), Estanislao Galofré, Universidad Gabriela Mistral.
- 2) “Preparación y Evaluación de Proyectos” (2008) Sapag & Sapag.
- 3) Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia (2008) Michael Porter.
- 4) Proyecto de la Universidad de Chile para optar al grado de Magister en Finanzas (2008), alumno Franks Pérez Cabello.
- 5) Listado de Betas Standard And Poor’s 2017, otorgado por profesora Carolina Vita.

Apuntes

- 6) Diapositivas Proyecto Empresa Clases realizadas por Carolina Vita.

Recursos Electrónicos

- 7) www.sernapesca.cl
- 8) www.ine.cl
- 9) www.damodaran.com
- 10) www.lider.cl
- 11) www.jumbo.cl
- 12) www.smu.cl
- 13) www.aqua.cl

Proyectos anteriores

Proyecto Empresa Puresport Enero 2017, Víctor Marín.

XII. ANEXOS

Modelo CANVAS extendido

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<p>¿Cuáles son los socios claves? Proveedores Clientes Accionistas (bancos) Colaboradores Comunidad</p> <p>¿Nuestros suministradores claves? Pesquera Quintero. Sociedad Seafood.</p> <p>¿Qué recursos vamos a requerir de nuestros socios? En el caso de los proveedores, requeriremos los pescados y mariscos sin quiebres de stock. Para nuestros clientes requeriremos que se cumplan las condiciones comerciales previamente establecidas en el acuerdo comercial. De los accionistas requeriremos el capital necesario para implementar este emprendimiento. De nuestros colaboradores queremos contar con su compromiso y conocimiento en el rubro. Y de nuestra comunidad requeriremos que prefieran nuestros productos a través de nuestras cadenas de supermercados.</p> <p>¿Qué actividades realizan nuestros socios?</p>	<p>¿Qué actividades clave registra nuestra propuesta de valor? La atmósfera modificada, ya que esta hace que los productos tengan mayor duración manteniendo la calidad de los productos frescos.</p> <p>¿Nuestros canales de Distribución? Nuestros canales de distribución son atreves de los centros de distribución centralizados de las cadenas de supermercados, a estos centros de distribución llegaremos externalizando el servicio con empresas dedicadas a esto.</p> <p>¿Nuestras relaciones con clientes? Nuestros clientes son clave, es por esto que nos relacionaremos directamente con las personas encargadas de las compras centralizadas de cada cadena de supermercados, siendo esta la relación más directa con nuestros clientes</p> <p>¿Nuestras fuentes de ingreso? Nuestras fuentes de ingreso corresponden a la venta de productos del mar a distintas cadenas de supermercado.</p>	<p>¿Qué valor le entregamos al cliente? Productos del mar frescos en envases que otorgan una mayor duración.</p> <p>¿Cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudar a resolver? Claramente la duración del producto fresco en el domicilio, ya que hoy en día tiene una duración máxima de 2 días y con este nuevo envase, podemos llegar a 8 días.</p> <p>¿Qué paquete de productos y servicio ofrecemos a cada cliente? Ofrecemos pescado tales como salmón, reineta, ambos en formato de 500 grs. En mariscos tenemos camarones, chorito de cultivo, lengua de macha y surtidos de mariscos. Todos en formato de 500 grs.</p> <p>¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo? La necesidad de frescura de productos por más tiempo, lo cual hace que sea más cómodo para nuestros clientes y fomentar la alimentación sana.</p>	<p>¿Qué tipo de relación espera que establezcamos con cada tipo de cliente? La relación que esperamos establecer con nuestros clientes objetivos (cadenas de supermercados), una relación basada en la confianza, en el cumplimiento de la calidad de productos y de los tiempos de entrega.</p> <p>¿Cuáles hemos establecido? Aun se han establecido</p> <p>¿Cuánto cuestan? Aun se han establecido</p> <p>¿Cómo están integrados con el resto del modelo?</p>	<p>¿Para quién estamos creando valor? Para todos los consumidores de productos del mar, a los que les gusta la vida sana, no perdiendo las propiedades de estos.</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? Aun no tenemos clientes importantes, pero nuestro foco son las cadenas de supermercados.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Las maquinas envasadoras de atmósfera modificada</p> <p>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? Las maquinas envasadoras de atmósfera modificada</p> <p>¿Nuestros canales, la relación con los</p>		<p>Canales</p> <p>¿A través de qué canales quieren ser contactados? Correo Electrónico, teléfono y consultas a través de nuestra página web</p> <p>¿Cómo los contactamos ahora? Aun no nos contactan</p> <p>¿Cómo están integrados nuestros clientes? no aplica</p> <p>¿Cuáles canales funcionan mejor?</p>	

	<p>clientes, las fuentes de ingreso? Nuestros canales son a través de la distribución con los supermercados, nuestra relación con los clientes es a través de los compradores y nuestras fuentes de ingreso están determinadas por las ventas de productos del mar a estas cadenas de supermercados.</p>		<p>No aplica ¿Cuáles son más eficientes en costos? No aplica ¿Cómo los integramos con la rutina del cliente? No aplica</p>	
<p align="center">Estructura de Costes</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes? Los costos más importantes son las materias primas, la compra de la maquina modificadora de atmosfera.</p> <p>¿Qué actividades son las más caras? La implementación del envasado de producto en atmosfera modificada.</p> <p>¿Qué recursos claves son los más caros? Las maquinas envasadoras de producto en atmosfera modificada.</p>		<p align="center">Estructura de Ingresos</p> <p>¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? Salmon 500gms \$4.750 Reineta 500gms \$4.100 Camarón 500gms \$4.030 Lengua de macha 500gms \$11.890 Surtido de mariscos 500gms \$3.415 Chorito de cultivo 500gms \$1.640 Todos estos precios son valores netos.</p> <p>¿Para que pagan actualmente? Por un producto de excelente calidad, que se diferencia en su formato y forma de entrega.</p> <p>¿Cómo están pagando actualmente? Actualmente pagan a través de facturas a 30 días.</p> <p>¿Cómo preferirían pagar? De la forma en la cual lo hacen.</p> <p>¿Cuánto contribuye cada fuente de ingreso a los Ingresos totales? No aplica.</p>		

Cotizaciones

- Mueblería Oficina Principal y anexas: \$1.500.000 Homecenter Sodimac.
- Computadores: PC Factory \$1.000.000.
- Decoración general: \$300.000 Homecenter Sodimac.
- Artículos varios: \$550.000 Homecenter Sodimac.

Extracto Sociedad

EXTRACTO

María Gloria Acharan Toledo, Notario Público Titular de 42 notaria de Santiago Notaría de Santiago, con oficio en Matías Cousiño 150, certifico que por escritura pública otorgada con fecha 01 de diciembre 2017 ante mí, Repertorio N° 001255426, Ivo Babic, Iván Varela, Francisco González, constituyó sociedad por acciones, de cuyos estatutos extracto: Nombre: “**ULTRAMAR S.A**”. Domicilio: Ciudad y comuna de Alberto Pepper 1700 Renca. Objeto: Comercializadora de productos del mar. Capital: **195.848.744** (Ciento noventa y cinco millones, ochocientos cuarenta y ocho mil, setecientos cuarenta y cuatro pesos), en todo lo no modificado se mantiene íntegro el pacto social original. Santiago 01 de diciembre año 2017.