



**UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO
FACULTAD INGENIERIA
ESCUELA DE INDUSTRIAS**

**PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRESA BURKERT MEDIANTE UN ANALISIS DE
MERCADO DE LA INDUSTRIA DE BEBIDAS GASEOSAS**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PROFESOR GUÍA:
EDUARDO GRILLI ZAGAL**

**INTEGRANTE:
JOSÉ IGNACIO SOTO AGUIRRE**

SANTIAGO DE CHILE

Resumen

Burkert es una empresa de control de fluidos, que busca solucionar o satisfacer las necesidades de la industria de bebidas gaseosas en el país, asociada a la mejora continua de los procesos productivos. Se busca complementar las ventas de productos con las ventas de servicios de mantención o solución de problemas. Esta empresa contará con los profesionales más adecuados, para la entrega completa de un servicio de calidad total. Esta empresa estará ubicada en la comuna de Pudahuel.

Burkert entregara dos servicios, los cuales son la venta de productos como se mencionó anteriormente y la entrega de servicios de mantención y solución de problemas a las maquinas presentes en los procesos productivos. Se busca ser un nuevo competidor integro, con fines de crecimiento año tras año con el mejoramiento de la posición de la empresa.

La industria de bebidas gaseosas se divide en dos grandes empresas, las cuales son Coca Cola Company y CCU, Andinas y Embonor son franquicias de Coca Cola Company y ocupan más del 50% del mercado en la industria, en cuanto a CCU cubre entre 20-25% de la participación de mercado. La ubicación estratégica ayudará a centrarse en el mercado objetivo ubicado a los alrededores de la comuna, asegurando el éxito de la empresa. Para esto se llevará a cabo un plan de marketing, con el fin de plantear las estrategias que se llevaran a cabo y con el fin de comercializar los servicios de Burkert. La estrategia de posicionamiento ayudará a posicionar a Burkert como líder en control de fluidos en Chile, asegurando el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

La estrategia financiera, se basara en el crecimiento año tras año en las ventas de productos y mejoramiento de la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, la inversión inicial que necesita la empresa, se logrará a través de entidades bancarias y financiamiento propio de la empresa, con el fin de disminuir el riesgo de los inversionistas. Mediante un análisis con flujo de caja a un horizonte de 5 años para

el escenario con financiamiento mixto, se obtuvo un VAN de \$666.696.904, TIR de 63%, PRI de 2.2 años, asociada a una inversión de \$386.500.000, con tasa de descuento WACC 14%.

Summary

Burkert is a fluid control company that seeks to solve or satisfy the needs of the soft drink industry in the country, associated with the continuous improvement of production processes. It seeks to complement product sales with sales of maintenance services or troubleshooting. This company will have the most suitable professionals, for the complete delivery of a total quality service. This company will be located in the commune of Pudahuel.

Burkert will deliver two services, which are the sale of products as mentioned above and the delivery of maintenance and troubleshooting services to the machines present in the production processes. It seeks to be a new integrated competitor, with the aim of growing year after year with the improvement of the company's position.

The soft drink industry is divided into two large companies, which are Coca Cola Company and CCU, Andinas and Embonor are Coca Cola Company franchises and occupy more than 50% of the market in the industry, as far as CCU covers between 20- 25% market share. The strategic location will help to focus on the target market located around the commune, ensuring the success of the company. For this, a marketing plan will be carried out, in order to outline the strategies that will be carried out and in order to commercialize the Burkert services. The positioning strategy will help position Burkert as a leader in fluid control in Chile, ensuring compliance with the mission and vision of the company.

The financial strategy will be based on the year after year growth in product sales and improvement of the company's profitability. On the other hand, the initial investment needed by the company will be achieved through banking entities and the company's own financing, in order to reduce the risk of investors. Through an analysis with cash flow at a horizon of 5 years for the mixed financing scenario, a VAN of \$ 666,696,904, TIR of 63%, PRI of 2.2 years, associated with an investment of \$ 386,500,000, with a discount WACC 14%.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecer a mis padres, quienes se sacrificaron por entregarme los mejores valores y la posibilidad de estudiar una carrera profesional. También, agradecer a mi hermana, quien fue un pilar fundamental en mi proceso de crecimiento.

Por otro lado, agradecer a mis amigos cercanos, quienes aportaron su apoyo incondicional en mi proceso de estudio.

También, agradecer a mi profesor guía Eduardo Grilli Zagal, quien dio su máximo esfuerzo por sacar lo mejor de mí, por su dedicación y por la motivación constante que puso en este proyecto.

Agradecer, a la Universidad Andrés Bello, quien me dio la posibilidad de realizar este proyecto, y abrir nuevas oportunidades para seguir desarrollando mis habilidades como estudiante.

¡Muchas gracias!

Indice

Capítulo 1 Introducción	12
1.1 Antecedentes Generales	12
1.2 Situación actual.....	14
1.3 Planteamiento del problema	17
1.4 Alcances	17
1.5 Objetivos.....	18
1.6 Marco conceptual.....	18
1.6.1 Plan de negocios.....	18
1.7 Metodología y estructura de la tesis	19
1.7.1 Investigación de mercado	19
1.7.2 Análisis interno y externo	20
1.7.3 Plan de marketing	24
1.7.4 Plan de Recursos Humanos.....	24
1.7.5 Plan Operativo.....	24
Capítulo 2 La Empresa.....	24
2.1 Idea de negocio	24
2.2 Potenciales clientes.....	25
2.3 Visión, Misión y Valores	26
CAPITULO 3 Evaluación y estrategia	27
3.1 ANALISIS ESTRATEGICO.....	27
3.1.1 Análisis PESTEL	27
3.1.2 Análisis PORTER	31
3.1.3 Análisis FODA	35
3.1.4 Matriz FODA.....	36
3.1.5 Ubicación Estratégica.....	38
3.3 Objetivos estratégicos.....	41
3.4 Estrategia Competitiva	42
3.5 Modelo de Negocios	43
CAPITULO 4 ESTRATEGIA DE MARKETING.....	46
4.1 Plan de Marketing	46
4.1.1 objetivos comerciales.....	47
4.1.2 Estrategia de segmentación.....	48

4.1.3 Mercado Meta	49
4.1.4 Alianzas Estratégica Burkert.....	49
4.1.5 Política de posicionamiento.....	53
4.1.6 Marketing Mix	54
4.1.6.1 Producto	54
4.1.6.2 Precio	55
4.1.6.3 Plaza.....	56
4.1.6.4 Promoción	57
4.1.6.5 Personal	60
4.1.6.6 Evidencia física	60
4.1.6.7 Procesos	61
4.2 Lanzamiento	61
Capítulo 5 Plan Operacional.....	62
5.1 Objetivos operacionales.....	62
5.2 Estrategia de operaciones	63
5.2.1 Ubicación y tamaño	63
5.2.2 Planificación de métodos	64
5.2.3 Cadena de Valor	64
5.2.4 Logística de entrada	66
5.2.5 Capacidad instalada	67
5.2.6 Producción	68
5.2.7 Logística de salida	68
5.2.8 Diseño de las operaciones	68
CAPÍTULO 6 PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	71
6.1 Objetivo de recursos humanos.....	71
6.2 Política de recursos humanos	72
6.3 Estrategia de Recursos Humanos	72
6.3.1 Estructura organizacional	73
6.3.2 Requerimiento de personal	74
6.3.3 Política de obtención	79
6.3.4 Política de retribución	81
6.3.5 Política de mantención y retención de talentos	81

6.3.6 Política de desarrollo	82
6.3.7 Política de desvinculación	82
CAPITULO 7 PLAN FINANCIERO	83
7.1 Inversión	83
7.2 Proyección de demanda.....	85
7.2.1 Resumen de proyección de demanda.....	85
7,3 Ingresos	86
7.3.1 Ingresos anuales por escenario	87
7.4 Egresos.....	87
7.4.1 Costos fijos.....	87
7.4.2 Costos variables	89
7.5 Evaluación financiera del proyecto	91
7.5.1 Flujo de caja	91
7.6 Estimación de tasa de descuento.....	92
7.6.1 Calculo el WACC	93
7.6.2 Resumen	94
7.7 Resumen escenarios	94
7.7.1 Flujo de caja proyecto propio	95
7.7.2 Flujo de caja escenario financiamiento mixto	98
7.7.3 Resumen general	100
CAPITULO 8 CONTROL DE GESTIÓN.....	103
8.1 Mapa estratégico.....	103
8.2 Balanced Scorecard.....	104
8.2.1 Objetivos estratégicos.....	105
8.2.1.1 Perspectiva financiera	105
8.2.1.2 Perspectiva cliente.....	105
8.2.1.3 Perspectiva procesos interno	106
8.2.1.4 Perspectiva crecimiento y desarrollo.....	106
9.2.3 Cuadro de mando integral.....	106
8.3 Mapa del Balanced Scorecard	108
CAPITULO 10 CONCLUSIONES.....	109
CAPITULO 11 BIBLIOGRAFIA.....	111

Índice de tablas

1PARTICIPACIÓN DE MERCADO COCA COLA.....	16
2INDICADORES ECONÓMICOS DEL PAÍS.....	28
3UBICACIÓN PLANTAS DE BEBIDAS.....	35
4ANÁLISIS FODA	36
5MATRIZ FODA	37
6UBICACIÓN ESTRATÉGICA	38
7UBICACIÓN ESTRATÉGICA	39
8OBJETIVOS ESTRATEGICOS	41
9 LEAN CANVAS	43
10OBJETIVOS COMERCIALES	47
11SEGMENTACION POR PLANTAS	48
12SEGMENTACION POR MANTENCION	49
13OBJETIVO OPERATIVO.....	62
14JORNADA LABORAL	67
15ATENCIÓN MENSUAL POR ESCENARIO	67
16POLITICA DE RETRIBUCION.....	81
17DEMANDA ANUAL EN PESOS.....	85
18INGRESOS ANUALES POR ESCENARIO	87
19COSTOS FIJOS	88
20COSTOS VARIABLE	89
21INVERSION	91
22TABLA CREDITO	92
23TASAS.....	94
24RESUMEN FLUJO INVERSION PROPIA Y MIXTA	100
25CUADRO MANDO INTEGRAL	106
26CUANTIFICACION PESTAL	112
27CUANTIFICACIÓN PORTER.....	112
28INTERVALO PORTER.....	113
29INTERVALO PESTAL.....	113
30PARTICIPACION DE MERCADO EMBONOR Y ADINA.....	113
31PARTICIPACION MERCADO BEBIDAS	113
32CRECIMIENTO ANUAL EMBONOR	114
33INVERSION EN ACTIVOS FIJOS EMBONOR.....	114
34INFORMACION CREDITO "TASA" Y "CUOTA"	114
35DESGLOSE CREDITO	115

Índice de figuras

0-1CRECIMIENTO ECONOMICO DEL PAIS.....	12
0-2COMPARACION IPC	13
0-3CONSUMO DE BEBIDAS POR PAIS	15
0-4PARTICIPACION DE MERCADO DE BEBIDAS	16
0-1MAPA UBICACION ESTRATEGICA	40
0-1DIAGRAMA DE PROCESO DE SERVICIO.....	69
0-2DIAGRAMA DE PROCESO DE VENTAS.....	70
0-1ORGANIGRAMA.....	73
0-1INVERSION INICIAL	84
0-2DEMANDA ANUAL	86
0-3COSTS FIJOS ANUALES.....	89
0-4COSTOS VARIABLES MENSUAL	90
0-5COSTOS VARIABLES ANUAL.....	90
0-6FLUJO PROYECTO PROPIO	95
0-7INGRESOS POR VENTA FLUJO PROPIO	96
0-8FLUJO DE CAJA NETO PROPIO	97
0-9FLUJO DE CAJA MIXTO.....	98
0-10INGRESOS POR VENTA FLUJO MIXTO	99
0-11FLUJO DE CAJA NETO MIXTO.....	100
0-12VAN POR ESCENARIO	101
0-13TIR POR ESCENARIO	101
0-14PAY BACK POR ESCENARIO.....	102
0-1MAPA ESTRATEGICO	103
0-2BALANCED SCORECARD	104
0-3MAPA BALANCED SCORECARD.....	108

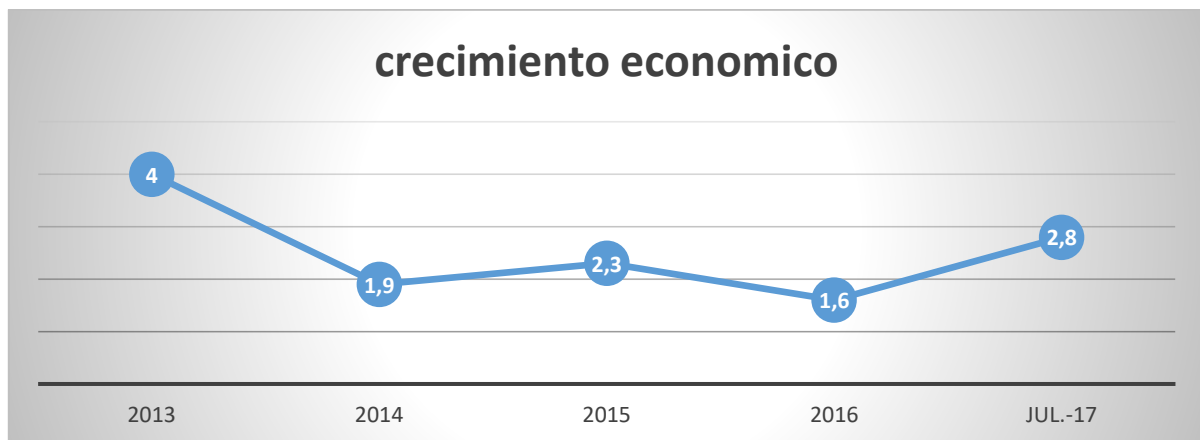
Capítulo 1 Introducción

1.1 Antecedentes Generales

La industria de bebidas gaseosas es una de las más importantes en el mundo, ha tenido un crecimiento a lo largo de los años y según los análisis apuntan a que este mercado seguirá teniendo un crecimiento sostenido hacia el año 2019. La gran variedad existente en el mercado permite crear nuevos sabores que se adapten a las nuevas tendencias que tiene cada región. Los eventos que se producen producto de los distintos deportes como son los juegos Olímpicos y Mundiales de futbol, ayuden a reforzar la imagen de las grandes industrias de bebidas como Coca Cola o CCU.

Actualmente Chile ha experimentado un crecimiento económico durante los últimos 5 años, si bien el crecimiento económico del año 2016 es por una parte menor que el año 2013, se puede deducir que todos los años la producción aumentó, sin embargo a partir del año 2013 el crecimiento económico ha ido bajando constantemente, llegando así en el año 2016 con un crecimiento del 1,6%.

0-1 Crecimiento económico del país



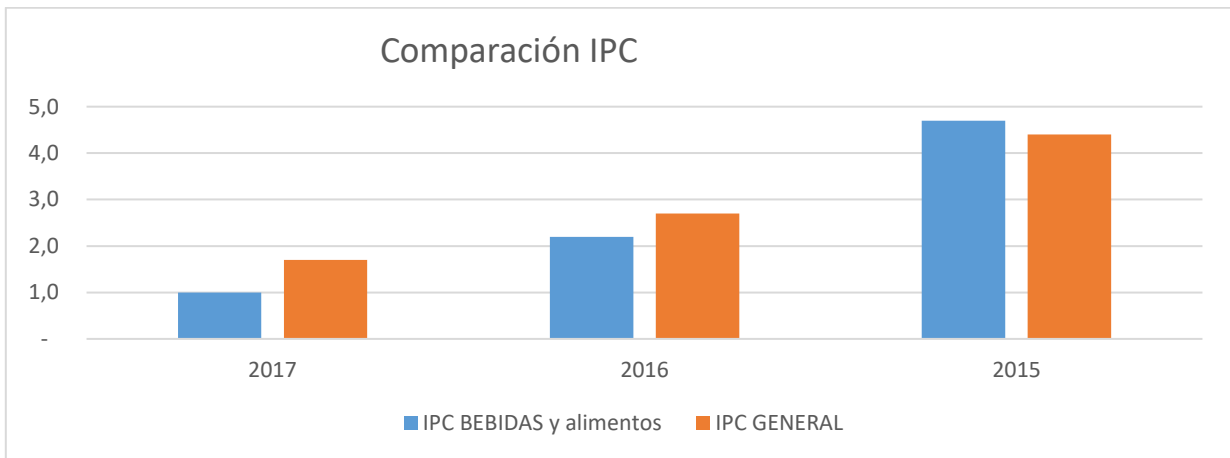
Fuente: Elaboración propia (Datos Banco Central Chile)

De acuerdo con la información entregada por el Banco Central de Chile, el IMACEC (indicador mensual de actividad económica) en el año 2017 ha aumentado debido al impacto de la minería en el país, la cual arroja un crecimiento en el mes de julio de un 2,8%.

.El IPC en Chile tiende a estar más bajo que años anteriores, esto debido a todo el impacto económico que ha experimentado el país. Se puede deducir que el aumento del precio en las bebidas y alimentos (1%), fue menor que la inflación general que experimentó el país (1,7%) para el año 2017.

A continuación se muestra gráficamente la comparación del IPC general vs el IPC de bebidas y alimentos.

0-2Comparacion IPC



Fuente: **Elaboración propia**

Según el IPOM "El PIB del 2017 se estima crecerá entre 1 y 1,75% y para el 2018 entre 2,5 y 3,5%. Los cambios responden principalmente al menor desempeño de

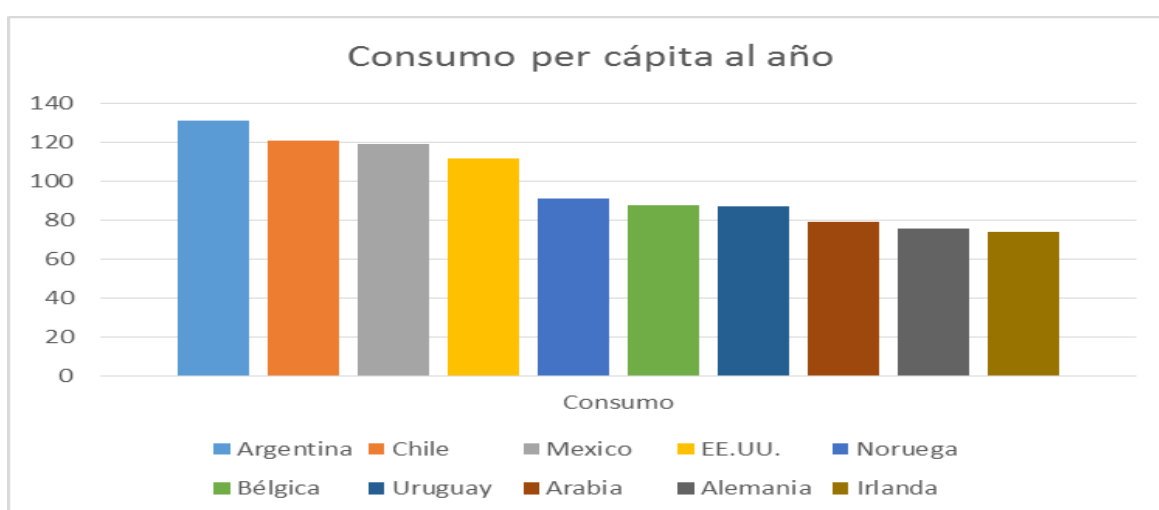
la actividad minera este año y su recuperación el 2018, ya que las perspectivas de crecimiento para el resto de los sectores no variaron mayormente.”(Mario Marcel. (2017).Informe de estabilidad financiera. Junio 2017, de Banco Central Sitio web: <file:///C:/Users/Notebook/Downloads/mmc08062017.pdf>)

1.2 Situación actual

Durante los últimos años, Chile se ubica entre los principales consumidores de bebidas en el mundo, principalmente en el consumo de Coca Cola, estando ubicado entre los primeros puestos a nivel mundial con 79.1 litros per cápita al año. Según el Ipsuss (Instituto de políticas públicas en salud) de la Universidad San Sebastián, Una familia en Chile desembolsa en promedio \$11.657 y consume 26 litros mensuales en bebidas gaseosas, y las familias más pobres gastan alrededor de \$6.500 y consumen 15 litros al mes, también cabe destacar que es uno de los productos principales en la canasta de alimentos en las familias, un poco más abajo que los bienes de consumo como la carne y el pan (bienes de consumo básicos). Desde el año 2003 al 2013 se pudo apreciar un considerable aumento en el consumo de bebidas, a su vez hay que tener en consideración que del total de las ventas que se hicieron por concepto de bebidas gaseosas, solo el 19% fueron del segmento “light” o bajas en azúcar. No es secreto que el consumo de bebidas está presente en el día a día de los chilenos y suele ser el protagonista en cumpleaños, festejos etc., incluso este consumo aumenta en determinados años como por ejemplo cuando se juega un mundial o los juegos olímpicos, donde las empresas de esta industria hacen los mayores esfuerzos por hacer marketing o propaganda para fomentar el consumo. Como ya se ha explicado, si bien Chile está como uno de los líderes en consumo de bebidas gaseosas, este consumo ha ido disminuyendo dado que la gente está tomando en consideración la relación que hay entre la obesidad, diabetes y algunas enfermedades con el consumo de este producto, hay que tener en consideración que el consumo moderado no supone grandes riesgos, pero su consumo excesivo si puede ser riesgoso.

A continuación se muestra gráficamente el liderazgo que mantiene Chile, con respecto al consumo de gaseosas frente a otros países.

0-3Consumo de bebidas por país

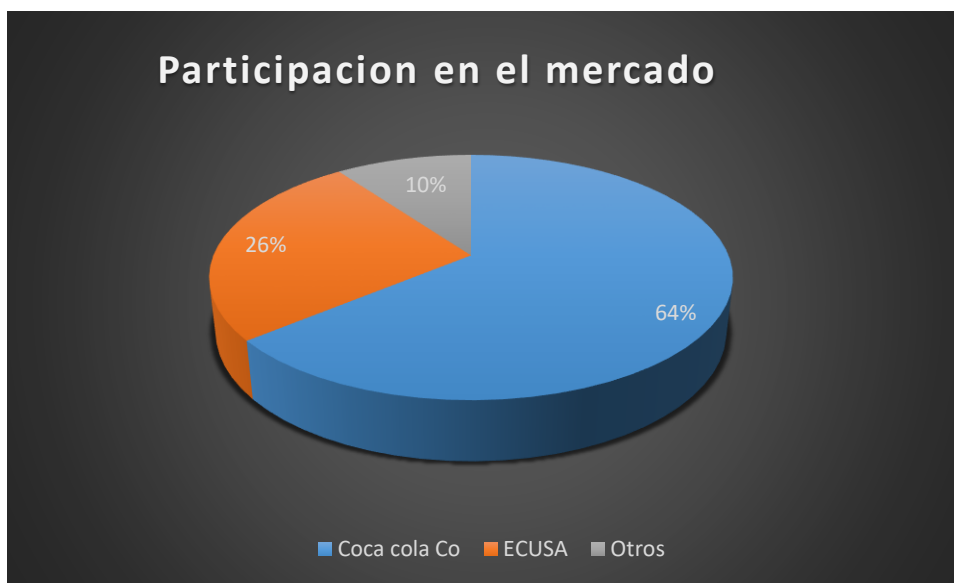


Fuente: Elaboración propia

En Chile la industria de gaseosas está concentrado especialmente en dos grupos, los cuales pertenecen a las franquicias de Coca Cola Co, (Embotelladora Andina, Coca Cola Embonor), y CCU (Bilz y Pap, Kem) el cual tiene como franquicias la marca PepsiCo (Gatorade, Pepsi, 7up) y la licencia de Schweppes (Canada Dry Ginger Ale, Canada Dry Agua Tónica, Canada Dry Limón Soda y Crush). Estos grupos representan la mayor participación en la industria de gaseosas en Chile. Estas empresas han basado su gestión estratégica en aumentar su rentabilidad, incrementar su participación en el mercado y aumentar el consumo per cápita, a su vez abarcando territorios con un número de clientes nulo. En Chile, la marca Coca Cola abarca gran parte de la participación del mercado, debido a su gran influencia

que ha tenido con los años en el mercado mundial, a su vez CCU marca otra tendencia en los gustos de los chilenos, ocupando en segundo lugar en la participación del mercado

0-4 Participación de mercado de bebidas



Fuente: Elaboración propia

Como ya antes se mencionó, la marca Coca Cola Co tiene la mayor participación del mercado, el cual está compuesto por embotelladora Andina y Coca Cola Embonor, quienes distribuyen este producto a gran parte del país.

1 Participación de mercado Coca Cola

	Clientes (miles)	Habitantes de la franquicia (millones)	Volumen de ventas cajas unitarias	PARTICIPACION DE MERCADO		
				Gaseosa	agua	jugo
Coca Cola Co						
Embonor	61	7,3	122,9	63,70%	35,80%	30,9
Andina	63	9,5	232,2	68,20%	42,90%	35,30%

Fuente: Elaboración propia

1.3 Planteamiento del problema

Como ya se mencionó anteriormente, si bien Chile es uno de los grandes consumidores de bebidas carbonatadas en el mundo, sin embargo el consumo en los últimos años ha tomado una baja. Uno de los problemas de la empresa Burkert es el desconocimiento del mercado de la industria de bebidas en Chile, el comportamiento y las tendencias que tienen los consumidores, su problema yace en desconocer si los grandes líderes del mercado están dispuestos a invertir y automatizar los procesos de producción si es que estos no lo están.

1.4 Alcances

En este informe se desea investigar la participación del mercado que tiene cada empresa en la industria de las gaseosas en Chile, para ello se realizará un estudio de Mercado, el cual analizará las tendencias y el comportamiento que tienen los consumidores en los últimos años, a la vez, se estudiará cada empresa y sus recursos tecnológicos, para saber si están dispuestos a invertir en nuevas tecnologías para la optimización de procesos o mejoras en estos. Se desea saber factores claves como por ejemplo su tamaño como empresa (personas, volumen de negocio), también se estudiarán variables como mano de obra, dado que Burkert intenta automatizar los procesos.

Para realizar este estudio de Mercado se analizarán distintos factores del desarrollo económico del país (PIB, IPC, IMACEC, etc.), que influyen en la industria y en cada empresa, para la realización de inversiones en estas. Por lo tanto en ésta tesis se pretende hacer un análisis macroeconómico del país y de la industria que de soporte al levantamiento de la empresa Burkert en el país, la cual es líder mundial en el área de control de fluidos, automatización y mejoras continuas en procesos, la cual tiene alto grado de compromiso con sus clientes y una serie de ventajas competitivas, las cuales son vitales para la captura de clientes, adquiriendo procesos de calidad.

1.5 Objetivos

Objetivo General

- Evaluar mediante un estudio de mercado la factibilidad técnico-económica de una empresa de control de fluidos, desarrollando y efectuando un plan de negocios.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la industria de las bebidas.
- Realizar estudio de mercado, para establecer los segmentos del mercado a estudiar.
- Proponer un plan de negocios.
- Establecer costos asociados al proyecto a realizar.
- Diagnosticar la situación económica del país.

1.6 Marco conceptual

1.6.1 Plan de negocios

Un plan de negocios es un escrito en el cual se detalla un negocio que se realizará. También, se describe las estrategias que se utilizarán para alcanzar los objetivos que detalla este escrito, y la viabilidad de del proyecto del cual se espera una rentabilidad esperada. En este documento se exponen temas tales como el plan de marketing, la investigación de mercado, la estructura de la organización.

Algunos análisis que se te utilizaran en este plan de negocios será el PEST, el cual hace un análisis del entorno que puede afectar o impactar en la empresa, esto nos ayudara a analizar factores tales como político, económico, socio culturales, tecnológicos. También, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter para analizar el nivel de competencia que hay en el mercado; y así crear una estrategia de negocios. Para realizar un análisis interno se utilizará el modelo de cadena de valor de Michael Porter para identificar las actividades de la empresa y ver cuáles de estas generan mayor valor a la empresa, y así generar una ventaja competitiva en la industria. Además se buscará identificar las debilidades, amenazas,

oportunidades y fortalezas, para crear un plan estratégico que nos ayude a subsistir en el mercado.

¿Para qué sirve un plan de negocios?, este plan tiene ciertas funciones tales como:

- Una de las funciones de este plan de negocios es crear un “Mapa de ruta”, con el objetivo de visualizar donde estoy, donde quiero llegar y como lo haré para lograr estar posicionado ahí.
- Otra función es realizar un plan de marketing, para ver cómo se comercializara el servicio o producto, y para identificar el mercado objetivo.
- Determinar las distintas estrategias a realizar

Para este plan de negocio se realizarán las siguientes estrategias:

- Estrategia de negocios: Mediante esta estrategia, se explicará cómo competir con éxito en el mercado, por lo tanto se determinará como realizar de manera eficiente cada actividad.
- Estrategia de marketing: con el objetivo de publicitar el producto o servicio y así generar un valor agregado, ayudando a la imagen de la empresa y a la atraktividad del producto o servicio.
- Estrategia operativa: esta estrategia tiene como fin, el buen manejo de los recursos de la empresa, generando valor mediante los procesos productivos, aumentando la calidad, productividad y la satisfacción del cliente.
- Estrategia competitiva: Su propósito es implementar las acciones necesarias para subsistir en un mercado competitivo, enfocándonos en que productos o servicios se deben manejar de mejor manera para obtener éxito.

1.7 Metodología y estructura de la tesis

1.7.1 Investigación de mercado

Se investigó acerca de la demanda de las gaseosas en Chile, el nivel de consumo per cápita de los chilenos, a la vez, se identificaron factores por los cuales el nivel de consumo de los chilenos ha ido disminuyendo últimamente, sin embargo se puede deducir que Chile sigue siendo uno de los países a nivel mundial con mayor consumo per cápita de bebidas, ahora bien la industria ha tomado medidas para repuntar el consumo de gaseosas, dándole al consumidor el beneficio de consumir el producto y a la vez no dándole mayor daño a su salud. Para ello, la industria ha

elaborado productos light o bajos en azúcar, los cuales han hecho que el mercado de las bebidas siga teniendo una fuerte participación en el mercado.

1.7.2 Análisis interno y externo

El análisis interno y externo se realiza en conjunto, debido a los constantes cambios que ocurren en las industrias o mercados, la realización de esta tarea debe hacerse permanente para que la empresa se mantenga competitiva. El análisis interno consiste en identificar los factores internos de una empresa, los medios y capacidades que tiene una organización para dar una ventaja competitiva dentro del mercado, generando un valor agregado. Tiene como finalidad identificar las fortalezas (factor que impacta positivamente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa) y las debilidades (factores que impactan negativamente, impidiendo el logro de los objetivos), de modo que se pueda evaluar y así determinar la estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado tenemos el análisis externo, el cual permite identificar las oportunidades (las que pueden beneficiar a la empresa) y amenazas (pueden perjudicar a la empresa) que existen en el entorno, estudiando los cambios y la tendencia que existen en el entorno de una empresa.

Así pues, con el fin de generar una ventaja competitiva en el mercado se realizaron los análisis de las 5 fuerzas de Porter, Pest, cadena de valor y FODA.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los clientes:** hace referencia al poder con el que cuentan los clientes para obtener mejores precios. Se identificó el comportamiento y las tendencias de los clientes, cabe destacar que en este mercado existe una gran variedad de clientes.
- **Poder de negociación de los proveedores:** El principal proveedor para las empresas de gaseosas son los que confeccionan el concentrado, sin embargo hay embotelladoras que son dueñas de su fórmula como por ejemplo Coca Cola, Bilz Y Pap, CCU).
- **Sustitutos:** En este punto, los consumidores empiezan a optar por sustitutos cuando no tienen la posibilidad de adquirir las bebidas, ya sea por situación económica o por gustos, en tanto se llama sustitutos, a los productos o servicios que pueden ser usados en lugar del otro, generando la misma utilidad.

- **Rivalidad industrial:** se identificó los distintos actores de la industria de las gaseosas, tales como CCU, Coca Cola Co, y marcas B, y su participación de cada una en el mercado.
- **Amenaza de nuevos competidores:** Estas amenazas dependen netamente de las barreras de entradas que pongan las empresas o la industria, las cuales son economía de escala, diferenciación, requerimiento de capital, ventaja de costos.

Análisis Pestel

El análisis Pestel identifica los factores que van a afectar a la empresa, este análisis diagnostica factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los cuales pueden impactar en la empresa tanto positivamente como negativamente.

- **Políticos:** este factor analiza en qué medida el gobierno puede intervenir en la economía del país, derecho laboral, política fiscal, las restricciones al comercio y la estabilidad política. Cabe destacar que el gobierno tiene gran influencia en la educación, salud de un país.
- **Económico:** El factor económico analiza el crecimiento económico del país, así como la inflación y la tasa de interés, esta última tiene un gran impacto debido a que es influyente en las decisiones de los inversionistas, las tasas de cambio impactan en la economía, dado que influyen fuertemente en las exportaciones del país.
- **Sociales:** Este factor impactan en la cultura que tiene la gente y en la conciencia que han tomado las personas por cuidar su salud, el comportamiento y las tendencias influyen netamente en la demanda de los productos o servicios, afecta también, al crecimiento demográfico del país, si nos enfrentamos a un envejecimiento del país, este puede suponer un costo mayor en la mano de obra, dado que hay menor cantidad de personas dispuestas a realizar el trabajo.
- **Tecnológicos:** Este factor incluye las actividades que realiza el departamento de I+D y los cambios tecnológicos que hay constantemente en el mundo, cabe señalar que estamos en una generación donde la tecnología ha ido

avanzando con mayor fuerza, hoy en día la automatización es muy influyente en las empresas.

- Ecológico: Este factor analiza cómo impacta las operaciones que tiene la empresa con respecto al cambio climático
- Legales: Este factor incluye leyes como por ejemplo el derecho al consumidor, leyes de empleo, salud y seguridad que deben tener las empresas.

Cadena de valor

Se denomina cadena de valor, debida a que cuenta con actividades tanto primarias como de apoyo, y con ello genera un valor al producto cuando pasa por los eslabones de cada actividad.

Actividades primarias son aquellas que se relacionan con la producción y comercialización del producto y están divididas en 5 eslabones.

- Logística de entrada: Estas son actividades que están relacionadas con la recepción y distribución de las materias para elaborar el producto.
- Operaciones: Está relacionada con la elaboración del producto.
- Logística de salida: Mediante esta actividad se distribuye el producto hacia el exterior.
- Servicios: Esta actividad está relacionada con las instalaciones, reparaciones o mantenimiento del producto.
- Marketing y Ventas: En esta actividad se promociona el producto para poder venderlo, se ocupan estrategias para publicitar y agregar valor a la imagen para generar mayores ventas.

Actividades de apoyo, al igual que las primarias también agregan valor al producto, pero no se relacionan con la producción y comercialización del mismo. En esta actividad encontramos 4 eslabones los cuales son:

- Abastecimiento: son actividades relaciones con el proceso de compras
- Infraestructura de la empresa: Son todas las áreas relacionadas con la empresa, como por ejemplo bodega, finanzas, etc.
- Recursos Humanos: En esta actividad se contrata gente para la realización de las actividades, las capacitaciones, etc.
- T.I: En esta actividad se identifican las tecnologías necesarias para el apoyo de las demás actividades

Análisis FODA

Este análisis se encarga de analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Este análisis identifica las debilidades y fortalezas de la empresa, también, las amenazas y oportunidades del entorno que rodea la empresa. Permitiendo así, evaluar y formular las estrategias necesarias que debe tomar la empresa, algunas de las estrategias que debe tomar la empresa en consideración son:

- I. Estrategia que aprovecha las fortalezas para maximizar las oportunidades.
- II. Estrategia para minimizar las debilidades, aprovechando las oportunidades.
- III. Estrategia que utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas.
- IV. Estrategia para minimizar las debilidades y evitando las amenazas.

1.7.3 Plan de marketing

A través del plan de marketing se buscará definir los objetivos de marketing, luego se elaborarán las estrategias para lograr los objetivos propuestos, y finalmente se llevará a cabo el plan de acción para el cumplimiento de dichos objetivos. También, el plan de marketing servirá para controlar y evaluar los resultados obtenidos con los planificados, este plan de marketing a la vez, nos servirá para anticiparnos a cualquier hecho, para lograr reducir los riesgos que se puedan presentar en la empresa.

1.7.4 Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos ayudará a distribuir las tareas internas a cada persona, así también, el personal necesario que requiere la empresa para cumplir sus objetivos, con el plan de recursos humanos se logrará realizar la selección, contratación y formación de personal, también se definirán las políticas del personal y los sueldos que recibirán los trabajadores.

1.7.5 Plan Operativo

Mediante el plan operativo se definirán los pasos a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, mediante un plan de acción se prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar los objetivos.

Capítulo 2 La Empresa

2.1 Idea de negocio

En la actualidad, las empresas están constantemente cambiando y adoptando la tecnología en su uso constante en sus procesos, ya sean operacionales o llevados en otras áreas. Uno de los principales incentivos de traer la empresa Burkert a Chile, es la constante innovación que hay en los procesos productivos en las empresas de bebidas gaseosas en Chile (Embotelladora Andina, Embonor y CCU). Estas

empresas llevan a cabo inversiones en activos fijos, ya sean maquinas u otros, para la mejora constante en sus procesos, manteniendo un valor agregado en sus productos. También, cabe destacar que estas grandes empresas de la industria de bebidas gaseosas, llevan a cabo una constante mantención en sus máquinas, dando así, una motivación a la empresa Burkert de prestar sus servicios de mantención y ser una empresa reconocida a nivel nacional.

El presente análisis de mercado, busca investigar a las grandes empresas productoras de bebidas gaseosas en Chile, para así, ver la viabilidad del proyecto Burkert en Chile. Llevando a cabo una minuciosa investigación acerca de las inversiones en máquinas y mantención que hacen estas empresas en su plano operacional. La idea consiste en implementar la empresa Burkert en el país, entregando a las empresas un servicio de alta calidad, el cual consiste en vender maquinas o productos que van ligados a los procesos productivos, y a su vez, entregar servicios de mantención, que den seguridad y confianza al cliente, para así llegar a ser una empresa Líder en el control de fluidos en el país.

2.2 Potenciales clientes

Indicar cuáles serán los potenciales clientes para la empresa Burkert en Chile, es fundamental, ya que de ellos depende la viabilidad del proyecto. Los principales clientes para la empresa Burkert, serán todas las empresas que se dediquen a la elaboración o fabricación de bebidas gaseosas en Chile, ya que ellas son las empresas a estudiar en el presente análisis de mercado.

En primera instancia, uno de los principales clientes para la empresa Burkert es Coca Cola Company, la cual abarca más de la mitad de la participación de mercado en Chile. Esta empresa tiene dos socios embotelladores, quienes son los que fabrican las bebidas, uno de ellos es Embotelladora Andina, la cual mantiene la mayor participación de mercado de Coca Cola. Por otro lado, tenemos a Embonor, quien fabrica y distribuye para Coca Cola Company, siendo esta empresa quien ocupa el resto de participación de mercado de Coca Cola. Cabe señalar, que estas empresas constantemente invierten en sus procesos productivos, para mantener a Coca Cola como empresa líder en la industria de bebidas gaseosas en Chile.

Por otro lado, tenemos la empresa CCU, quien ocupa un porcentaje significativo en la industria de bebidas gaseosas, esta empresa invierte constantemente en sus procesos productivos, para el mejoramiento de estos. También, es una empresa que mantiene constantemente mantenciones en sus máquinas, convirtiéndola así, en un potencial cliente para la empresa Burkert.

Por otro lado, las empresas de marcas de precio, pueden llegar a ser clientes de Burkert, para así poder mejorar su posición en el mercado, mejorando sus procesos productivos.

2.3 Visión, Misión y Valores

Visión

- Nuestra organización, Burkert queremos ser la empresa líder en control de fluidos en Chile. Logrando proveer a todos nuestros clientes un servicio de alta tecnología e innovación.

Misión

- Burkert tiene como misión brindar a todas las empresas que buscan mejorar sus procesos productivos, un servicio de alta calidad y con una diversidad de productos de alta tecnología e innovación. Entregando así, un compromiso continuo en el control de fluidos en la industria de bebidas gaseosas. Así mismo, buscamos fortalecer los lazos y la comunicación con nuestros clientes.

Valores

- Poner en primer lugar a nuestros clientes, cuidar y respetar a nuestros clientes es el núcleo de todo lo que hacemos. Fortaleciendo los lazos en todo momento, para así entregar confianza y mantener una buena relación con estos.
- Somos implacables en la búsqueda de nuevas tecnologías, manteniendo una innovación constante en nuestros productos y servicios.

CAPITULO 3 Evaluación y estrategia

3.1 ANALISIS ESTRATEGICO

3.1.1 Análisis PESTEL

Entorno Político

Actualmente Chile tiene una democracia parlamentaria, en la cual el presidente tiene amplias facultades como jefe de Estado y jefe de Gobierno, la soberanía del país se encuentra a través de la nación la cual hace elecciones de sus representantes por medio del sufragio cada 4 años.

Chile a la fecha se encuentra en inestabilidad política dado que está próximo a elecciones presidenciales. La política comercial del país, apunta a la inserción internacional, apostando al desarrollo exportador del país y al incentivo de inversiones, también; incentivar el cambio tecnológico, en un entorno de normas estables, vigilando la competencia desleal, con políticas que ayuden a la equidad social.

Chile mediante los acuerdos de complementación económica (ACE); tratado de libre comercio, ayuda a mejorar los canales de accesos en diversos mercados, fortaleciendo el mercado exportador. La reducción de los aranceles a bienes importados baja los costos de producción (Insumos, maquinas, equipos), incentivando el cambio tecnológico y favoreciendo a los consumidores.

Actualmente el ente regulador en la industria alimenticia es el Ministerio de Salud, el cual se encarga de fiscalizar la industria productora de alimentos y bebidas, por medio de ciertos reglamentos, los cuales se encargan las buenas prácticas en la elaboración de los productos. Por otra parte, en Chile a partir del 2016 se impulsó la nueva ley de etiquetado, la cual obliga a las empresas a publicar la advertencia a los consumidores de los niveles de azúcares, sodio y grasas en alimentos bebidas, mediante esta política se busca mejorar la información sobre los alimentos, proteger a niños y adolescentes de los componentes relacionados con la obesidad y enfermedades que puedan causar algunas de estas bebidas.

La política en Chile se ha visto afectada dado los diversos problemas de políticos, casos de fraudes fiscales, políticos en malas prácticas, lo que ha llevado a la población a una desconformidad política.

Entorno Económico

Chile durante los últimos años ha tenido una de las economías más grandes a nivel latinoamericano, lo que ha influenciado en la reducción en los índices de pobreza. Entre los años 2000 y 2015 el porcentaje de la población llamada pobre se redujo de un 26% a 8%. Si bien el crecimiento económico en Chile en los últimos años ha tendido a la baja debido al impactado económico que ha sufrido el cobre (Industria que tiene un gran impacto en el país), según el FMI (fondo monetario internacional) el crecimiento económico de Chile para los años 2017 y 2018 será de 1,7% y 2,3% respectivamente. Chile tiene una fuerte dependencia con el cobre, dado que es el producto que mayores ingresos le da al país, siendo este el gran causante de la desaceleración del crecimiento económico del país durante los últimos años, dado el bajo precio del cobre,

Actualmente Chile celebra el alza del precio del cobre, esto gracias a la mejora de la economía en China, la cual es el principal comprador de este mineral en Chile, se espera que esta mejora, tenga un gran impacto en los nuevos proyectos y en la economía en general. El precio del cobre alcanzó los 2.88 dólares la libra, lo cual para el país es una gran mejora dado los bajos precios que ha mantenido el cobre los últimos años, esperando que la economía de China siga su racha y siga en alza, para el 2018 se espera que el cobre alcance un valor de 3 dólares la libra.

El valor del dólar tiene un impacto económico en el país, ya que afecta directamente en el precio de ciertos productos como por ejemplo el combustible, carnes o transporte, el cual afecta directamente en la inflación del país.

La tasa de desempleo en Chile según el INE (Instituto Nacional de Estadísticas), en el último trimestre del 2017 se mantiene en un 7% y crece el trabajo por cuenta propia.

2Indicadores económicos del país

AÑO	IMACEC	T.DESEMPLEO	T. de cambio
2013	4	5,98	\$ 495
2014	1,9	6,33	\$ 570
2015	2,3	6,28	\$ 654
2016	1,6	6,47	\$ 676

Fuente: Elaboración propia (datos banco central de chile)

Entorno social

La población de Chile asciende a 17.373.831 habitantes, con un total de 15 regiones a lo largo del país, siendo la región metropolitana la ciudad con mayor cantidad de habitantes en el país, la etapa escolar tiene como fin el 4to año de enseñanza media, mediante la cual la población puede optar a ingresar a la educación superior, hoy en día la educación en Chile es un tema relevante en las familias, ya que existen varias diferencias en las opiniones sobre la calidad en la educación, sin embargo el gobierno lanzó la reforma educacional, la cual busca mejorar calidad en la educación y que sea un derecho para todos los estudiantes. Por otro lado, la reforma busca ayudar a los estudiantes con los aranceles, ofreciendo becas y gratuidad en ciertas instituciones, beca alimentación, transporte, y ponerle fin al lucro. La tendencia en los estudiantes en la educación, es entrar a instituciones públicas dado que estas tienen una mejor imagen en el país.

Actualmente, los chilenos tienden a elegir el consumo de agua por sobre el de bebidas, dado que están más informados sobre los problemas de salud que pueden causar las bebidas gaseosas en un consumo en exceso, sin embargo Chile se mantiene entre los países líderes en consumo de bebidas gaseosas en el mundo.

Chile en 30 años triplicará su población mayor de 60 años según un informe publicado por la Oficina de Referencia de la Población de Estados Unidos (PRB), indicando que para el año 2050 los mayores de 60 representarán 1/3 de la población, estado debido a que la esperanza de vida aumentó y los jóvenes tienden a no tener tantos hijos o simplemente no tener. Según un análisis del Instituto Libertad y Desarrollo (LyD) el porcentaje de matrimonios sin hijos se duplicó, esto quiere decir que si para los años 90 había 447.000 parejas sin hijos, para el 2015 la cifra aumentó significativamente a 1.103.374.

Algunos cambios sociales que han impactado en Chile en las últimas décadas son:

- Mayor participación laboral de la mujer.
- Mayor cantidad de inmigrantes, los cuales ayudan al crecimiento de la población.
- Mayor conciencia sobre la salud.
- Nuevos grupos organizados como la FECH, Movimientos femeninos, Federación obrera, entre otros.

Entorno Tecnológico

No es novedad que la globalización impactó Chile de una manera positiva para las industrias, el acceso a nuevas fuentes de comercio, la alta comunicación que hoy en día mantenemos entre países o regiones a lo largo del país. La tecnología impulsa la innovación en las industrias, esa es la base de desarrollo del país.

Hoy en día son cada vez más las industrias y empresas que hacen uso de la tecnología, en sus procesos productivos, operativos, dando así un valor agregado a las etapas del proceso, disminuyendo en algunos casos los costos de mano de obra, debido a la optimización que ofrece la tecnológica en los recursos de la empresa. Hoy en día la tecnología de la información es un factor clave en el crecimiento de las empresas, ya que mejora sus procesos y la productividad de la economía. Por otra parte, el uso de las comunicaciones es fundamental en el país y en las industrias, ya que antiguamente el poder comprar un producto solo lo podíamos hacer presencialmente, sin embargo; hoy podemos hacer uso de las tecnologías, redes sociales u otro medios, para poder comprar el mismo producto.

En la industria de bebidas gaseosas, la tecnología es fundamental en el proceso productivo y operativo, ya que permite optimizar los procesos, haciéndolos así; más eficientes, evitando fallas en el proceso que puedan ser causadas por personas, también cabe destacar que la tecnología en la industria, ayuda a llevar un proceso de calidad, el cual aporta un valor agregado que es la protección de la salud de los consumidores, evitando así cualquier tipo de infección en el proceso de llenado, el cual debe ser totalmente higiénico para brindar una mayor seguridad a los consumidores. Es por esto que la tecnología en la industria de bebidas es fundamental para su elaboración.

Entorno Ambiental

Actualmente en Chile la leyes o normas ambientales tiene una influencia relevante en las industrias, la preocupación del gobierno por cuidar el medio ambiente es cada vez mayor, este impacto tiene mayor influencia en la industria de bebidas carbonatadas, ya que incentiva el reciclaje de envases para la protección del medio ambiente; respetando siempre los cuidados sanitarios que debe tener la industria; asimismo, las industrias son las que tienen mayor cantidad de desechos o residuos. En consecuencia, la tendencia muestra que a futuro será cada vez mayor la preocupación del gobierno por el medio ambiente, y esto debido a todos los impactos ambientales que ha sufrido no solo Chile, sino el planeta. Por consiguiente los nuevos proyectos deben presentar una declaración o estudio de impacto ambiental al SEIA (Servicio de Evaluación Ambiental), se debe presentar una declaración de impacto ambiental, salvo si genera los siguientes efectos:

- Riesgo para la salud de la población, debido a la calidad de emisiones o residuos.
- Alteración del valor paisajístico o turístico de la zona.
- Alteración de monumentos.
- Efectos adversos sobre la calidad de los recursos naturales renovables, incluyendo el suelo, agua y aire.
- Reasentamiento de comunidades humanas.

Entorno Legal

En este entorno las regularizaciones juegan un rol fundamental. En Chile es el Ministerio de Salud quien regula la industria alimenticia, quien rige el reglamento sanitario que deben llevar las bebidas, las cuales contemplan su producción, elaboración, envase, importación y la venta a los consumidores, con el fin de proteger a las personas.

Por otro lado, hay que tomar en consideración las normativas que se les exige a las empresas que comercialicen bienes y servicios, para ello; se debe tomar en consideración las partes legales que hacia los trabajadores, esto incluye sueldos, horarios, AFP, Salud). También, se debe considerar temas legales en la creación de la empresa, como lo son las patentes, creación de escrituras legales para la creación del tipo de sociedad de la empresa. Hoy en día en el marco legal, las empresas deben transmitir información completa en sus productos, con el fin de proteger la salud de los consumidores, así como la nueva ley de etiquetado, la cual exige veracidad del valor nutricional en los etiquetados como por ejemplo alto en grasas, alto en calorías, alto en sodio.

3.1.2 Análisis PORTER

Poder de negociación de los proveedores

El principal componente para la industria de bebidas es el concentrado o fórmula del sabor que se le suministra a la bebida, estos componentes en las empresas líderes son fabricados por ellas mismas, las empresas franquiciadas deben comprar el componente a las empresas líderes. Sin embargo, existen otros componentes los cuales son comprados en Chile e importados de otros países, como es el caso del azúcar, el cual las industrias los compran en grandes cantidades para efecto de disminuir el costo de comprar. Cabe destacar que estos productos.

En el caso de la elaboración de envases, para las empresas más grandes y líderes en el mercado son fabricados por ellas mismas (Embotelladoras), sin embargo, para el caso de empresas más pequeñas en el mercado, compran los envases a empresas externas dedicadas al rubro.

En conclusión el poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que un gran porcentaje del concentrado o componentes para la elaboración de las bebidas gaseosas, se obtiene de las empresas líderes o franquiciantes.

Poder de negociación de los compradores

Para efecto de esta industria el número de compradores en el mercado es alto, esto quiere decir que existe una gran variedad de clientes, cabe señalar que los supermercados quienes componen alrededor del 25% de las compras a las embotelladoras, dado a su gran importación en el mercado tienen un poder de negociación significativo. Sin embargo, mayoristas o locales y negocios, poseen un bajo poder de negociación, ya que existen una gran variedad de estos clientes.

Por lo que se concluye que el poder de negociación de los clientes para efecto de esta industria es alto.

Amenaza de producto sustitutos

Dentro de la industria de las bebidas gaseosas podemos encontrar sustitutos como el agua, jugo, bebidas para deportistas, etc. Una de las principales amenazas de sustitutos para la industria de bebidas son las aguas minerales, las cuales están tomando una fuerte participación en el mercado, dado que las personas están más informadas y cuidan más su salud. Sin embargo, en la industria de las bebidas el ingreso de productos sustitutos no tiene mayor preocupación, ya que las personas no dejan de beber gaseosas y las tendencias arrojan que la participación de mercado de las bebidas es superior a los productos sustitutos, según los datos arrojados de las grandes embotelladoras en Chile, quienes contemplan la mayor participación de mercado en el país.

Como conclusión la amenaza de productos sustitutos es media, ya que si bien las personas optan por cuidar la salud tomando agua en muchos casos, el consumo de bebidas en Chile es alto y su participación es mayor.

Rivalidad Industrial

En el rubro de las bebidas gaseosas, la rivalidad que hay entre las industrias es bajo, ya que son pocas las embotelladoras líderes en el mercado, las cuales abarcan la mayor participación de este.

La marca Coca Cola abarca una mayor participación en el mercado en el país, por lo que genera la mayor cantidad de ventas e ingresos por año. Sin embargo, ECCU quien se posiciona como la segunda marca líder en bebidas en el país, se posiciona en el mercado por su variedad de sabores contrarios al sabor Cola, el cual es el líder en tendencias.

Las marcas propias o de precio representan la tercera parte de la participación de mercado, el cual no genera una gran competencia para las empresas líderes, ya que solucionan el factor precio con otros productos sustitutos más baratos.

Por tanto se concluye que la rivalidad industrial es alta.

Amenaza de nuevos entrantes

Para efecto de esta industria, la amenaza de nuevos entrantes es muy débil, esto dado que la mayor parte de la participación de mercado la tienen las grandes empresas, debido a las barreras de entradas que generan en las grandes empresas, es difícil el ingreso de nuevos entrantes. Algunas de las barreras de entrada de esta industria son las siguientes:

- **Diferenciación:** Las tendencias hoy en día arrojan que los consumidores cuidan más su salud, por lo que las grandes empresas optan por darle un valor agregado a su producto y diferenciándose de los demás, haciendo de estos un producto Light o Zero, el cual disminuye la cantidad de azúcar en las bebidas.
- **Canales de distribución:** Las grandes empresas hacen su propaganda por medio de los medios de comunicación como lo son comerciales en televisión, spot publicitarios, etc.
- **Economía de escala:** Las empresas ocupan esta barrera para disminuir costos y así mejorar su rentabilidad.
- **Requerimiento de capital:** Las empresas líderes tienen una mayor cantidad de plantas a lo largo del país, acceso a tecnologías y financiamientos para la comercialización del producto. También, pueden elaborar nuevos productos, con la obtención de tener una mayor participación del mercado.

Por tanto es posible concluir que la amenaza de nuevos entrantes es baja, dado a la gran cantidad de barreras de entrada que tienen las grandes empresas.

Por otro lado, se realizó un levantamiento de las empresas de gaseosas en Chile y sus plantas de producción, las cuales son:

3Ubicación plantas de bebidas

Empresa	Embotelladora	Ciudad	Planta (ubicación)	Contacto
Coca Cola Company	Embotelladora Andina	Antofagata	Av. Pedro Aguirre Cerda 7986	(55) 2383938
		Atacama	Av. Guillermo Matta 845	(51) 611207
		Coquimbo	Ruta 43 92	
		Santiago	Av. Miraflores 9153	600 360 3600
		San Antonio	Calle Los Aromos 130	(5635) 2211823
		Rancagua	Av. Circunvalación 041	(5672) 2253571
	Embonor	Arica	Panamericana Norte 2621-2665	(58) 2202417
		Iquique	Desiderio Garcia 144	(57) 2408117
		ConCon	Camino internacional Antigua 13255	(32) 2657100
		Talca	Panamericana Sur 278	(71) 2203200
		Temuco	Av, Manuel Recabarren 2850	(45) 2208300
		Puerto Montt	Panamericana Norte 4500	(65) 321590
	CCU	ECUSA	Santiago	Av. Eduardo Frei Montalva 1500
Antofagasta			Pedro Aguirre Cerda 6420	55 2444711

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Análisis FODA

4Análisis Foda

Fortalezas	Oportunidades
1.- Líder mundial en control de fluidos	1.- Uso constante de tecnologías en la producción de bebidas
2.- Expertos en el área de mantenimiento	2.- Alto crecimiento en industria de bebidas gaseosas
3.- Profesionales íntegros en la creación de nuevas tecnologías e innovación.	3.- Mantenimiento preventiva en la mayoría de las empresas de bebidas gaseosas, lo cual hace referencia a una alta preocupación por sus máquinas.
Debilidades	Amenazas
1.- No contar con un centro de trabajo en el país.	1- inestabilidad económica
2.- No contar con una base de clientes.	2- Competidores ya insertos en el mercado

Una vez realizado un profundo análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, nos dirigimos a realizar la matriz FODA, la cual arrojará la mejor estrategia para hacer frente al mercado. Una vez realizado este análisis, se concluye que la mejor estrategia es FO, esto quiere decir, Burkert como empresa con un gran prestigio a nivel mundial, debe aprovechar sus fortalezas internas, con el fin de adquirir las oportunidades externas.

En conclusión Burkert tendrá una estrategia ofensiva hacia el mercado, con el fin de utilizar las fortalezas, para maximizar las oportunidades.

3.1.4 Matriz FODA

DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.- Uso constante de tecnologías en la producción de bebidas	1- inestabilidad económica
	2.- Alto crecimiento en industria de bebidas gaseosas	
	3.- Mantención preventiva en la mayoría de las empresas de bebidas gaseosas, lo cual hace referencia a una alta preocupación por sus máquinas.	2- Competidores ya insertos en el mercado
FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA(FO)	ESTRATEGIA DEFENSIVA(FA)
1.- Líder mundial en control de fluidos	Dado que Burkert tiene una buena imagen al ser líder mundial en control de fluidos y mantenimiento, se aprovechan estas oportunidades que brinda el mercado, como uso constante de tecnologías y el alto crecimiento que hay en la industria de bebidas. Mantener un compromiso operativo, que cuente con innovación constante, que permita a nuestros clientes dar un valor agregado a sus productos.	Aprovechando la imagen de Burkert en productos industriales y mantenimiento, frente a los competidores ya insertos en el mercado. Así mismo, mantener nuestras operaciones de la mejor manera, con el fin de posicionarnos en el mercado.
2.- Expertos en el área de mantenimiento		
3.- Profesionales íntegros en la creación de nuevas tecnologías e innovación		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA REORIENTACIÓN(DO)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA(DA)
1.- No contar con un centro de trabajo en el país.	Aprovechar de la mejor manera el crecimiento constante de la industria de bebidas, con el fin de dar a conocer el servicio que presta Burkert en la industria de control de fluidos.	Realizar constantemente estrategias que posicionen a Burkert en el mercado, como por ejemplo estrategias de marketing.
2.- No contar con una cartera de clientes		

Si sabemos nuestras debilidades, sabemos de qué somos capaces y nos lleva a hacer objetivos en la toma de decisiones. Por otro lado, tenemos las oportunidades,

las cuales nos permite poner todos nuestros recursos para encaminar hacia ellas, con el fin de aprovecharlas, antes de que otro lo haga. También, tenemos las fortalezas que son propiamente tal de la empresa, la cual al saber que es lo mejor que hacemos como empresa, nos permite poner todos nuestros esfuerzos en mejorarlas, para así disminuir las debilidades. Por último tenemos las amenazas, las cuales juegan un rol importante, ya que debemos identificarlas, con el fin de definir las medidas para afrontarlas.

La matriz FODA permitió a Burkert diagnosticar la empresa, así mismo, analizar donde estamos, como vamos, para tomar decisiones, las cuales nos ayudaran a llevar a cabo la mejor estrategia para la empresa.

3.1.5 Ubicación Estratégica

Para el análisis de la ubicación estratégica se tomara la técnica de los factores ponderados, la cual nos arroja factores cualitativos de decisión, a los cuales se le asignara una ponderación según su grado de importancia para la empresa Burkert. A continuación se adjunta la tabla y los resultados obtenidos:

6Ubicación estratégica

		Santiago		Antofagasta	
Factor	Ponderación	Ptje	Ptje Pond	Ptje	Ptje Pond
Cercanía a puertos	0,3	4	1,2	3	0,9
Cercanía a plantas	0,35	4	1,4	4	1,4
Disponibilidad mano de obra	0,2	4,5	0,9	4	0,8
Vías de acceso	0,15	4	0,6	4	0,6
Total	1		4,1		3,7

Fuente: Elaboración Propia

Con el objetivo de elegir una ubicación óptima para el desarrollo del proyecto e instalación de la empresa Burkert en Chile, hay que tomar en cuenta ciertos factores más cuantitativos, dado que el éxito o fracaso del proyecto depende mucho de esto. En primer lugar, se sugiera una ubicación cercana a las comunas con mayor cercanía a las plantas, para esto se seleccionaran las comunas con mayor cercanía a las plantas de Embotelladora Andina y CCU.

Para esto se elegirá la ubicación con mayor cercanía a nuestro mercado objetivo. Dado esto, se ocupará la técnica de centro de gravedad.

7Ubicación estratégica

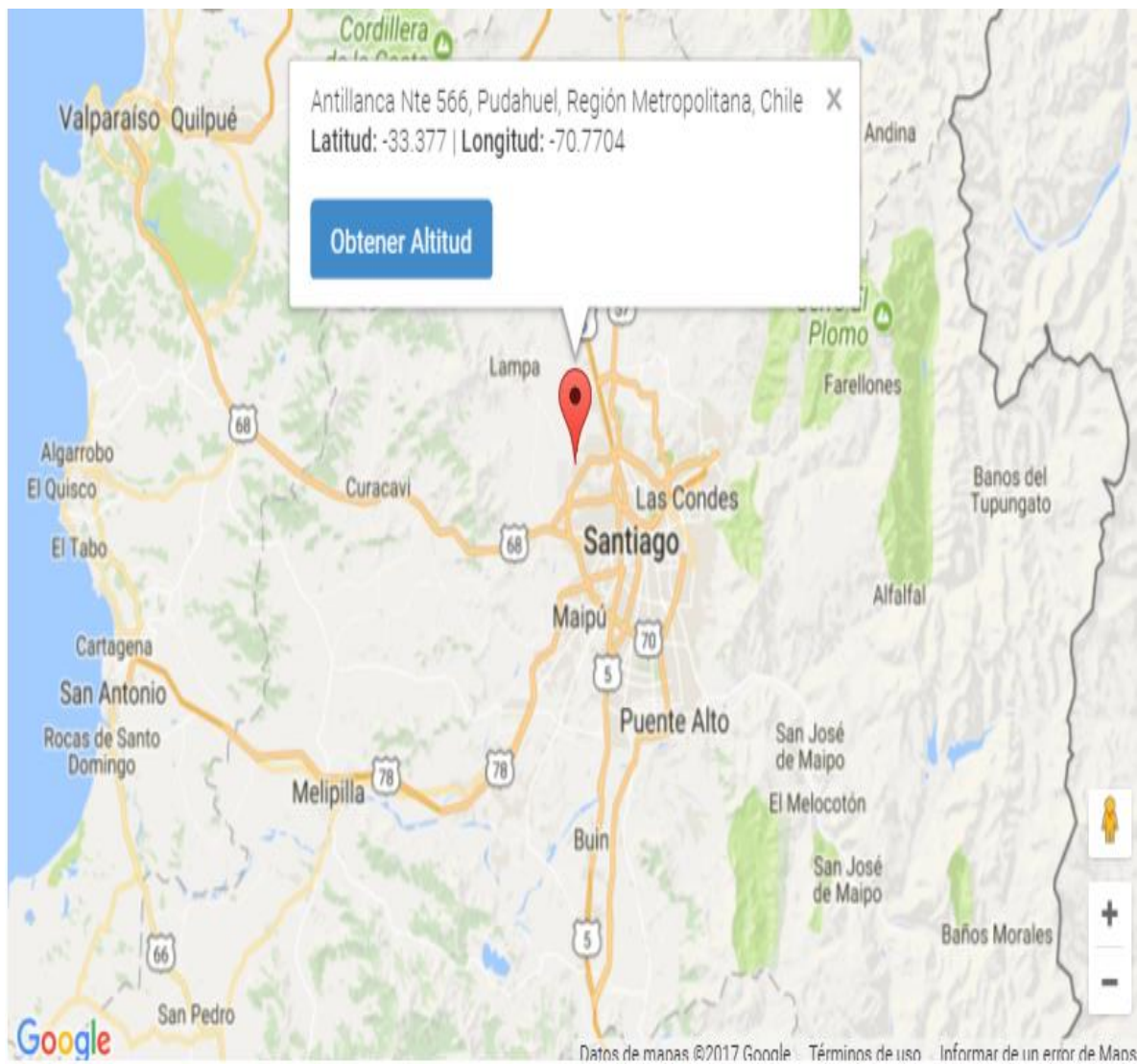
Comuna	Latitud	Longitud	Tasa Individual	Tasa Relativa	Latitud*TR	Longitud*TR
Quilicura	-33,3667	-70,75	30	1,263157895	-42,147	-89,368
Renca	-33,3833	-70,7167	27	1,136842105	-37,952	-80,394
Pudahuel	-33,4333	-70,8333	18	0,757894737	-25,339	-53,684
Cerrillos	-33,3333	-70,8167	20	0,842105263	-28,070	-59,635
Total			23,75	4	-133,508	-283,081

Fuente: Elaboración Propia

Gracias a la técnica del centro de gravedad, podemos observar que nos entrega las coordenadas óptimas (X^* : -33,3770; Y^* : -70,7703), la cual arroja el lugar más exacto ubicado en Antillanca Nte 566, Pudahuel.

A continuación se muestra un mapa con la ubicación óptima:

0-1 Mapa ubicación estratégica



Fuente: Elaboración Propia

3.3 Objetivos estratégicos

8Objetivos estrategicos

Perspectiva	Objetivo estratégico	Meta		
Financiera	1.Participacion en el mercado	Alcanzar una participación en el mercado el primer año entre un 15 y 20%.		
	2. Incrementar ventas en productos y servicios	Alcanzar un crecimiento en ventas para el 1er año de un 15% y para los siguientes años de un 20%.		
	3. Incrementar Rentabilidad	Incrementar la Rentabilidad en un 20% para los proximos 5 años.		
Clientes	1.Incrementar la base de clientes	Incrementar cartera de clientes en un 20% Anual.		
	2. Incrementar la satisfacción del cliente con los productos y servicios que Burkert ofrece al mercado	Poner el máximo de los esfuerzos para una satisfacción entera de los clientes.		
Personal	1.Tener un equipo de trabajo integro para la realización de las tareas claves de la empresa	Conseguir la satisfacción del cliente interno, a su vez formando un buen ambiente laboral, que ayude a mejorar la productividad del equipo de trabajo.		
	2. Mejorar eficiencia y eficacia	Incrementar la productividad en un porcentaje >15% en un plazo		

		de 3 años. Generando un compromiso con el personal.
Procesos internos	1. Mejorar los procesos de gestión interna	Incorporar buenas prácticas de gestión corporativa
	2. Mejorar constantemente la calidad	Mejorar la calidad de los servicios y productos entregados al cliente
Crecimiento y desarrollo	1. Instalación de un centro de trabajo	Lograr la apertura de un centro de trabajo para la distribución o producción
	2. Desarrollar las habilidades del personal	Sacar lo mejor del personal, para su desarrollo profesional

3.4 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva de Burkert será por diferenciación, esta consiste en entrar al mercado de bebidas gaseosas, un producto o servicio único, reforzando constantemente el área de I&D, para la creación de nuevas tecnologías e innovación constante en sus procesos.

Como ya se mencionó anteriormente, la ventaja por diferenciación, se lograra a través del área de Investigación y Desarrollo, mediante la entrega de un producto o servicio de alta tecnología, y de una calidad absoluta, que ayudara a las empresas a mejorar la calidad de sus productos, lo cual brinda un valor agregado o una ventaja frente a otras empresas.

Las principales razones por las cuales se escogió la ventaja por diferenciación, es que la mayoría de las empresas de bebidas gaseosas en Chile, trabajan con un sistema de tecnología avanzado, y a la vez quieren tener maquinas únicas o que se diferencien de las demás empresas, para lograr ya sea mayores índices de producción o de calidad en sus productos. Por otro lado, tenemos el área de mantenimiento, Burkert ofrece un servicio único y de calidad en cuanto a mantenimiento, lo cual es beneficioso para las empresas, ya que brinda nuevas formas de hacer las cosas, también una mejor vida útil en sus máquinas.

3.5 Modelo de Negocios

9 Lean canvas

Relaciones claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Seguimiento de mercado
.- Empresas fabricantes de bebidas gaseosas	.- Importación de producto	.-Solución de problemas en la mantención de máquinas para mejorar procesos productivos	.- Solicitar cita y hacer visitas a clientes	.-Toda empresa dedicada a la fabricación de bebidas gaseosas, que quieran adquirir productos industriales
	.- Entrega de servicio de mantención			
.- Emprendedores para fabricación de página web	Recursos claves	.- Proveedor de soluciones para la industria de bebidas gaseosas	.- Los primeros productos serán claves para fidelizar al cliente	.- Toda empresa dedicada a la fabricación de bebidas gaseosas, que quieran adquirir servicios de mantención para mejorar procesos productivos
	.- Pagina web			
.-Mercado internacional	.-Centro de trabajo		Canales de distribución	
.-Empresa Publicidad	.-Uso de tecnología		Directo:	
			.-Internet	
		Indirecto	.-Catálogo de productos	
Estructura de costos			Vías de ingreso	
Costos fijos: Salario a trabajadores, otros gastos, luz y agua, internet, teléfono			.-Servicio de mantención	

Costos variables: Materias primas para fabricar el producto	.-Productos
--	--------------------

Fuente: Elaboración propia

Segmento de clientes

Los potenciales clientes, son todas las empresas dedicadas a la producción de bebidas gaseosas, las cuales necesitan adquirir los productos que ofrece Burkert para la mejora continua en sus procesos.

También, otros clientes son empresas que necesitan servicios para la mantención de sus máquinas, realizando así upgrades en las máquinas.

Relación con Clientes

Dada la importancia que tienen los clientes para la empresa Burkert, esta empresa busca una relación constante con los clientes, ya sea agendando citas con ellos, para la presentación corporativa a las empresas que se le brindan los servicios.

Canales

Por un lado, tenemos los canales directos que son el uso de internet, este elemento es clave para la visualización de los productos que ofrece la empresa. También, están los canales indirectos que son la muestra de catálogos de productos, en los que el cliente podrá ver mediante una cita previa con un agente de la empresa Burkert.

Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingreso, son la ganancia que se generan a través de los servicios o productos entregados, estos son mantenimiento y venta de productos industriales.

Actividades Claves

Realizar una búsqueda del personal adecuado, que cumpla con los requisitos de la empresa y del mercado, luego dar a conocer la empresa en el mercado chileno. Por otro lado las actividades claves son la producción de válvulas u otros productos industriales, y servicios de mantención de máquinas.

Recursos Claves

Página web: Creación de página Web que logre captar la atención y resolver las dudas de los clientes frente a los productos o servicios ofrecidos.

Centro de trabajo: Contar con un lugar físico, que sea óptimo para la realización de las distintas tareas a realizar por la empresa, así mismo, mejor la calidad y ambiente del cliente interno.

Uso de tecnología: Uso constante de I&D para la creación de nuevas tecnologías, así mismo Burkert trabaja con un área de T.I.

Relaciones Claves

Todas las empresas fabricantes de bebidas gaseosas, que busquen un servicio ya sean de mantención o la compra de productos que ayuden a mejorar sus procesos productivos, generando así un valor para ambas empresas.

Las empresas o personas fabricantes de páginas Web son claves para Burkert, ya que ayudan a tener una mejor imagen de la empresa frente a sus clientes, en la ayuda a de facilitar las cosas para ellos.

El mercado internacional es importante destacar ya que, ya que las grandes empresas fabricantes de bebidas gaseosas en Chile, tienen plantas en otros países de Sudamérica, lo que hace que Burkert pueda prestar sus servicios en tales países, extendiendo así, su imagen frente al mercado mundial.

CAPITULO 4 ESTRATEGIA DE MARKETING

4.1 Plan de Marketing

La estrategia a adoptar para el inicio de la empresa Burkert es la estrategia de posicionamiento, ya que de esta manera se busca definir, en sentido global, como queremos que nos perciban los distintos segmentos escogidos, esto quiere decir, como queremos que nos identifiquen nuestros clientes.

Hay muchas formas de plantear la estrategia de posicionamiento, ya sea por las características del producto, por la imagen de la empresa, o por la situación de consumo del cliente (en este caso mantenimiento).

Una vez integrada la estrategia de posicionamiento, es conveniente seguir ciertas reglas:

- Conocer el posicionamiento de la empresa Burkert, así como los principales clientes.
- Identificar los elementos más importantes que nos permitan mejorar el posicionamiento.
- Velar por la coherencia del posicionamiento deseado de los elementos del marketing mix.
- Evaluar el interés de esa posición.

A su vez tenemos que tener en cuenta, cuando hablamos de estrategia de posicionamiento, hablamos de 3 tipos de estrategias de marketing: posicionamiento de la empresa, del producto y del cliente

Posicionamiento de la empresa

El marketing a utilizar debe ser cualitativo, tomando en cuenta que las decisiones del cliente se ven reflejadas por el servicio de la empresa, la confianza, la imagen

entre otros. El marketing es un proceso de creación de posiciones, construcción de mercados.

Posicionamiento del Producto

La posición en el mercado del producto debe ser sólida, y para ello debemos centrarnos en la calidad del producto, entregando así un producto o servicio que dé al cliente un grado de satisfacción, por lo tanto debemos ser excelentes en la creación del producto o servicio.

Posicionamiento ante el cliente

El cliente juega un rol clave en el posicionamiento de la empresa, la credibilidad de la empresa genera un valor clave ante el cliente, así como lo es la confianza, la imagen o el prestigio.

4.1.1 objetivos comerciales

10Objetivos comerciales

Objetivos Comerciales	Factores claves de éxito
Gestión Organizacional	1. Capacitación constante del personal, para adquirir nuevos conocimientos
	2. Planificación del trabajo
	3. Motivar constantemente al cliente interno, así generar un ambiente laboral grato
Distribución Numérica	1. Colocar los productos en la mayor cantidad de establecimientos posibles
	2. Monitorear los servicios entregados

		3. Monitorear las ventas y los productos entregados a los clientes
Satisfacción del cliente		1. Contar con un trato adecuado hacia el cliente
		2. Brindar un servicio de calidad al cliente
		3. Mecanismos de información que sean claros para el cliente
Accesibilidad y oportunidad de atención		1. Horarios Flexibles
		2. Disponibilidad de equipos e instrumentos

4.1.2 Estrategia de segmentación

La Ciudad de Santiago y Antofagasta cuentan con la mayor cantidad de plantas de producción de bebidas gaseosas, sin embargo es Santiago, la ciudad que tiene las plantas más grandes, y más importantes para las empresas, tanto como Coca Cola y CCU. Por otro lado, en la siguiente tabla se muestra la segmentación por plantas en cada ciudad.

11 Segmentación por plantas

Tabla: Cantidad de plantas por region/Ciudad		
Ciudad	Plantas	% de mercado potencial
Santiago	2	14,3%
Antofagasta	2	14,3%
Coquimbo	1	7,1%
Atacama	1	7,1%
San Antonio	1	7,1%
Rancagua	1	7,1%
Arica	1	7,1%
Iquique	1	7,1%
Concón	1	7,1%
Talca	1	7,1%
Temuco	1	7,1%

Puerto Montt	1	7,1%
--------------	---	------

El mercado potencial viene dado por la cantidad de plantas que hay en cada ciudad, así mismo la Ciudad de Santiago segmentada por cantidad de plantas, apuntada también al tamaño de la planta, la cual se investigó previamente.

Por otro lado, se segmento de acuerdo al tipo de mantención que realiza cada empresa, esto es muy importante, dado el servicio que ofrece Burkert que es mantención. A continuación se muestra la tabla segmentada por mantención en cada empresa.

12Segmentacion por mantencion

Tabla: Tipo de mantención por empresa			
Empresa	Mantenimiento	Preventivo	Reactivo
Embotelladora Andina	SI	70%	30%
Embonor	SI	80%	20%
CCU	SI	85%	15%

4.1.3 Mercado Meta

El mercado meta hace referencia a los potenciales clientes o al destinatario del servicio o producto que entregara la empresa Burkert, por lo tanto este es la ciudad de Santiago, de acuerdo a la segmentación realizada con respecto a las plantas que hay en cada ciudad. También, de acuerdo al tipo de mantención que se realiza en cada empresa, el mercado objetivo son los dos grupos de embotelladoras de Coca Cola (Embotelladora Andina y Embonor) y CCU, los cuales se pueden segmentar por tipo de mantención, ya sea preventiva o reactiva.

4.1.4 Alianzas Estratégica Burkert

En el proyecto Burkert se generará alianzas estratégicas, con el fin de darle al cliente un valor agregado y mayor satisfacción, con el fin de ofrecer el producto con nuestros aliados, para así, ahorrar tiempo y traslado a los clientes. Es por esto que Burkert como líder en control de fluidos, busca los mejores aliados, para así generar confianza con los clientes, y a la vez mantener una buena posición de su imagen como empresa. Una de las principales características de sus aliados estratégicos es el posicionamiento que tienen estos en el mercado, imagen y trayectoria. La ventaja que tienen las empresas de generar una alianza, es mejorar sus operaciones, a la vez entregando servicios eficientes y mayor seguridad para el cliente.

Burkert contempla esta metodología como una alternativa ideal para competir, dado que de esta manera se genera un vínculo con otras empresas y así optimizan sus operaciones, logran llegar a más clientes.

El momento oportuno de realizar una alianza estratégica...

- Acceso a mercados: Cuando las empresas buscan penetrar en un mercado específico, las grandes organizaciones internacionales buscan asociarse con empresas que ya están insertas en el mercado, y a que su vez ya lo conocen a fondo.
- Aprovechamiento de tecnología: Dado al gran uso de la tecnología que hay a nivel mundial, las empresas buscan asociarse con otras, para lograr mejorar los procesos de producción, generalmente traspasando conocimiento (Know-How) en ciertas áreas tecnológicas.
- Mercadeo de innovación: Hay que tener en cuenta, que la innovación que han surgido en el mundo, no siempre han sido creadas por las empresas grandes, es por esto, que las grandes empresas buscan de las más pequeñas explotar el mercado de la innovación.
- Minimizar riesgo: Las empresas tienen la necesidad de tener una alianza estratégica, con el fin de minimizar los riesgos de inversión en nuevos productos o investigación y desarrollo (I&D).

Por otro lado, se sabe que las alianzas entre empresas muchas veces no prosperan, debido a que tienen incompatibilidad de intereses y criterios diferentes en las políticas de inversión. Es por esto, que las empresas deben tener ciertos puntos claros a la hora de generar una alianza estratégica:

- Transparencia: deberá quedar claro la situación de cada empresa involucrada, no ocultando información y ser transparente en todo ámbito.
- Estrategia: se deberán aclarar los motivos estratégicos de cada empresa, la forma en que llevaran las actividades críticas de la operación.
- Involucramiento: Las alianzas tendrán una mayor productividad, si todos los directivos de cada empresa, trabajan en conjunto y con el mismo objetivo.

La empresa Kupfer es la empresa que ofrece productos y soluciones a la industria, por lo que se acerca más a la misión, visión y valores que tiene Burkert, por lo tanto es uno de los potenciales para generar una alianza estratégica. Kupfer busca entregar a todos sus clientes productos y servicios con los más altos estándares de calidad y seguridad, con esto, satisfacer las necesidades del cliente. Por otro lado, el fomento de la innovación es un valor clave a la hora de hacer frente en el mercado, este último es uno de los valores que Burkert quiere adoptar en el mercado.

Por otro lado tenemos Termodinámica, al igual que Kupfer es un potencial socio para una alianza estratégica, ya que sus valores, misión y visión, se asemejan con los de Burkert, los cuales son entregar soluciones de ingeniería aplicada, en el área de control de fluidos, entregando así productos y servicios de alta calidad, enfocada directamente a la satisfacción y necesidad del cliente.

A continuación se muestra la misión, visión de los potenciales socios para una alianza estratégica:

Misión	Visión
Ofrecer a los diversos sectores industriales productos, servicios y soluciones acorde a sus necesidades, con los más altos estándares de calidad y seguridad, a través de una operación eficiente, competitiva, rentable, respetando la	Liderar el mercado en la comercialización de productos, servicios y soluciones para el sector industrial. Obteniendo el reconocimiento de nuestros clientes por la excelencia y calidad de nuestras marcas.

Fuente: Kupfer, 2017

Misión	Visión
En TERMODINÁMICA proveemos componentes y soluciones de ingeniería aplicada, en el área de control, manejo y sellado de fluidos; orientados a mejoras innovadoras, en los procesos productivos de clientes radicados en diversos sectores de la actividad económica.	En TERMODINÁMICA seremos la mejor empresa del mercado y lo lograremos por medio de: una marca sólidamente posicionada en la mente de nuestros clientes, una oferta innovadora y de excelencia técnica, el desarrollo de las adecuadas competencias de nuestros colaboradores, y la consolidación del sistema de gestión de calidad; lo cual nos llevará en un plazo no superior a 5 años, a duplicar nuestra actual participación de mercado.
Cumplimos nuestra misión con excelencia técnica, compromiso y respeto por clientes, proveedores y medio ambiente; buscando lograr la trascendencia como empresa, el retorno esperado por nuestros accionistas y el bienestar y crecimiento de nuestros colaboradores	

Fuente: TERMODINÁMICA, 2017



KÜPFER140

AÑOS

4.1.5 Política de posicionamiento

Burkert a través del posicionamiento busca que el cliente reconozca la calidad del producto y servicio que la empresa ofrece al mercado, con la marca se pretende crear una impresión que no puede ser borrada en los clientes, generando así un lazo de gran magnitud que permita a los clientes interactuar con la empresa de manera más personal. La marca fuerte genera o crea conocimiento tanto en la empresa como en los productos o servicios que Burkert ofrece.

Primeramente posicionarse por el nombre Burkert genera gran confianza, por el hecho de que Burkert es reconocido a nivel mundial como una empresa que lidera en el mercado de control de fluidos y tiene una posición fuerte en muchos países de Europa. Por lo tanto logra ser captado por el cliente, también, por ser una empresa Alemana, al ser una empresa Alemana genera gran confianza, ya que dicho país, se caracteriza por generar un buen servicio de mantenimiento industrial, dado lo investigado a lo largo de este proyecto. Por lo tanto el marketing que se realice será de gran importancia para llegar al cliente de mejor forma. El objetivo de Burkert es posicionar el nombre, los productos y servicios que entregue, entregando así, un servicio íntegro y de calidad, que muestre a los clientes las características y los valores de la empresa.

Por lo tanto la política de posicionamiento que Burkert será por calidad y por solución de problemas.

Posicionamiento por calidad: La calidad de un producto determinado es el arma fundamental de una marca y se puede combinar con otras estrategias de posicionamiento. Una buena manera de posicionarse por calidad en el mercado, es concentrar todos los esfuerzos en un área específica, posicionando así la marca de la compañía como una especialista en dicha área.

Posicionamiento por solución de problemas: La solución de problemas es un valor general de Burkert, facilitar, mitigar los riesgos de los clientes es muy importante, de manera que se pueda eximir a los clientes de cualquier problema que se pueda presentar, de forma eficaz y eficiente.

4.1.6 Marketing Mix

4.1.6.1 Producto

Objetivos

- Presentar al mercado un producto y servicio de calidad, con profesionales íntegros a la hora de realizar las distintas tareas.
- Entregar un servicio de mantención, acorde a las necesidades que presente la industria de bebidas gaseosas en Chile.
- Entregar un valor agregado al cliente, el cual puede ser visto como un potencial componente a la hora de enfrentar el mercado.

Estrategias

En primer lugar se busca lanzar un servicio y producto de tipo comercial, el cual prestara un servicio de mantención a las empresas productoras de bebidas gaseosas, y a la vez entregar productos que mejoren los procesos productivos, los cuales cuentan con una excelente calidad. Básicamente la secuencia del proceso será la recepción de la cita con el cliente, un análisis y registro de las necesidades

de él, para luego entregar el producto o servicio adecuado y acorde a las exigencias del cliente.

Configuración del servicio

La empresa Burkert contará con un especialista en el área de mantención, con lo cual, se logra que las mantenciones realizadas a los clientes sean de manera profesional, de manera que el cliente confíe en los servicios entregados, además, se contará con ingenieros y técnicos en automatización industrial, quienes son los que realizarán la evaluación y realización del servicio propiamente tal. La cantidad de profesional, se evaluará acorde a la demanda esperada.

Además la empresa contará con un recepcionista y un directorio, el cual se encargará de las labores administrativas y la resolución de las preguntas de los clientes. El cliente puede agendar una visita con el recepcionista, llamando o enviando una solicitud por la página web, para luego ser visitado por un profesional acorde a las necesidades del cliente.

4.1.6.2 Precio

Objetivos

- Realizar una estimación del precio adecuado, dado que el cliente elige de acuerdo a la relación precio/calidad.
- Otorgar facilidades de pago, tales como “variedad en los medios de pago”, tales como a largo plazo.
- Basar un precio acorde al precio entregado por los competidores.

Estrategias

Cuando los clientes compran un producto, intercambian valor cuantitativo (Precio), para obtener valor cualitativo (producto o servicio). Sin bien Burkert ya vende productos en Chile por medio de sus proveedores, cabe señalar que esta empresa se está incorporando como organización al país, por lo que la fijación de precio debe ser acorde a una estrategia de “fijación de precio para penetrar en el mercado”, así,

se debe fijar precios acorde a la competencia, pudiendo rebajar los precios en la primera etapa de incorporación al mercado.

Una de las estrategias a tomar en cuenta para la incorporación de Burkert, son los despachos gratis en la primera compra Online, esto permite que el cliente se interiorice con la página web, para lograr captar su atención, así, ofrecerle comodidad y satisfacción a la vez.

Otra estrategia de precios, son las ofertas para captar clientes, la cual consistirá en arrojar un % de descuento en las primeras compras realizadas por ellos, con el fin de incrementar las ventas a corto plazo.

Para la fijación de los precios de los productos y servicios entregados por la empresa Burkert, la dirección tomará la decisión de que nivel de precio debe tener cada producto, sin embargo, se tomaran en cuenta las estrategias ya vistas, para la captación y fidelización de clientes, con el fin de cumplir los objetivos de la empresa, los cuales son incrementar las ventas en un determinado tiempo.

En cuanto al servicio, la primera visita al cliente se realizará de manera gratuita, esta cuenta con una evaluación del problema del cliente y una evaluación económica, con el fin de captar clientes, y que el cliente se vaya con la imagen de la empresa en su cabeza.

4.1.6.3 Plaza

Objetivos

- Ofrecer profesionales en el área de automatización industrial, seleccionados y capacitados para cada área que tiene Burkert
- Selección un lugar o punto de venta en donde se ofrecerá o venderán los productos.

Estrategias

Esta estrategia consiste en seleccionar el lugar donde se venderá u ofrecerá el producto o servicio, así como determinar la manera en que estos productos o servicio llegaran al cliente. Una de las estrategias es ofrecer a nuestros clientes, productos vía internet, llamadas telefónicas, envíos de correos o visitas a las plantas

productoras de bebidas gaseosas. La estrategia será exclusiva, ya que solo habrá un centro de trabajo en la empresa Burkert, la ubicación dada anteriormente, sin embargo esta estrategia puede cambiar a futuro, dado que Burkert pretende crecer en el mercado, permitiendo así su expansión por más lugares a lo largo del país. Se deben considerar ciertos atributos para desarrollar una estrategia de distribución:

Atributos del producto: se debe diagnosticar cuales son las necesidades de almacenamiento y transportación del producto, por lo tanto se debe contar con una bodega acorde a los tamaños de los productos importados por la empresa, a su vez con vehículos que cuenten con las capacidades óptimas.

Ubicación del Mercado Meta: para esto nos debemos responder preguntas tales como, ¿Dónde se encuentran mis potenciales clientes?, ¿Cuáles son las características de las calles?, también, se debe considerar el historial de compra de los clientes, que en este caso son Coca Cola y CCU, los cuales poseen un gran potencial de compra e inversión en activos fijos, para mejorar constantemente sus procesos productivos. Cabe destacar, que tanto los dos grupos embotelladores de Coca Cola Company (Embotelladora Andina y Embonor) al igual que CCU, mantienen mantenciones constantes en sus procesos, por lo que la estrategia a tomar en cuenta a la hora de distribuir los servicios, es la cercanía con el cliente. Con el fin de asegurar a los clientes un servicio sin ningún inconveniente.

Recursos de la empresa: Se debe tomar en cuenta los recursos de la empresa, dado que recién se integrara al mercado en Chile, no se podrá llegar “fácilmente” a todos los rincones del país, sin embargo, los esfuerzos están puestos en ello, en mejorar y crecer como empresa, con el fin de poder entregar un servicio completo y a todas las plantas del país.

Competencia: Es importante saber cómo distribuye sus productos la competencia, dado que la ubicación de esta, se debe a la necesidades que hay en dicho lugar, por lo tanto, una estrategia es la ubicación cercana a la competencia, tanto como para satisfacer las necesidades ya ubicadas en dicho lugar, como para generar alianzas ya vistas en los puntos anteriores.

4.1.6.4 Promoción

Objetivos

- Generar una imagen prometedora por parte de Burkert frente a los clientes
- Estimular a los clientes para que compren el producto o servicio que entrega la empresa

- Generar una relación con los potenciales clientes

Estrategias

Esta estrategia consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de venta y relaciones públicas, ventas personales y marketing que Burkert utilizará con el fin de comunicar de manera persuasiva el valor a todos los clientes. Es importante contar con publicidad y promociones para llegar a los clientes, dado que Burkert se está insertando en el mercado, y para ello se debe generar un lazo con los clientes en primera instancia, una de las herramientas claves a la hora de informar, es el uso de internet, redes sociales (Facebook), los cuales servirán para mostrar el producto, resolver dudas de los clientes.

Fases de la promoción

El plan de promoción cuenta con 3 etapas, en las cuales se contemplará la puesta en marcha, crecimiento y consolidación.

Etapas de puesta en marcha

Mediante esta etapa se pondrán todos los esfuerzos de la empresa en dar a conocer los productos y servicios que se entregan a todo el mercado meta. Por tanto, la promoción se divide en 4 sub-etapas, las cuales son: establecer convenios con empresas, programa de recomendación, presencia en internet, creación de material publicitario.

- Convenios con empresas: Mediante el convenio con las principales empresas de la industria de bebidas, las cuales son Coca Cola y CCU, se deberán fijar reuniones con estas empresas, para tener convenios con

empresas que puedan tener alianzas estratégicas con ellas, así atraer más clientes para la empresa.

- Programa de recomendación: Sin lugar a dudas, las recomendaciones de las grandes empresas ya mencionadas anteriormente, harán mejorar la imagen de Burkert en el país, para luego poder expandirse ya sea en otra industria o prestar servicio a empresas más pequeñas dedicadas al rubro de producción de bebidas.
- Presencia en internet: El sitio Web contara con toda la información, para que el cliente pueda tener toda la información y resolver todas sus dudas con respecto a los productos y servicios que Burkert vende. Información relevante tal como: ubicación, teléfono, e-mail, productos, misión y visión, horarios de atención, etc. El objetivo es hacer las cosas más fáciles para el cliente, dado la complejidad de los productos y servicios.
- Material publicitario: Este servirá de apoyo para la reunión con empresas, ya sea una presentación corporativa, la cual ayudara a promocionar de mejor forma tanto la empresa como los servicios que esta ofrece. Se les ofrecerá a los clientes lápices y agendas para generar un vínculo con ellos, con el fin de atraerlos a la empresa y que la imagen de Burkert quede con ellos.

Etapas de crecimiento

- Convenio con empresas: Los convenios con empresas resultan ser la estrategia que mejor llega al cliente, es por esto que en la etapa de crecimiento, se buscará llegar por medio de las empresas a más clientes, con el fin de expandir en mayor cantidad la empresa.
- Sitio Web: El sitio web juega un rol fundamental, ya que permite al igual que en la etapa de puesta en marcha, que el cliente pueda resolver sus dudas con respecto a los servicios. En esta etapa el sitio o página web debe ser actualizada constantemente, con el fin de informar a los clientes sobre los nuevos convenios con proveedores y clientes, a su vez, los nuevos productos que se ofrecen al mercado.
- Programa de recomendaciones: Como ya se mencionó anteriormente, las recomendaciones juegan un rol fundamental, dado que las grandes empresas de bebidas son reconocidas a nivel internacional, y generan una imagen predominante en el país, por lo que si Burkert tiene buenas

referencias de esas empresas, puede generar lazos con nuevos clientes. Dado lo anterior, es fundamental que este programa siga en marcha.

- Material publicitario: Se deberá seguir realizando material publicitario con el fin de llegar a los clientes.

Etapa de consolidación

- Convenios con empresas: Al igual que en las etapas anteriores se deberá seguir con este programa
- Sitio Web: Se debe seguir actualizando la página con el fin de mantener transparencia a la hora de interactuar con el cliente.
- Programa de recomendaciones: Este programa seguirá y será modificado en caso de necesitarlo.
- Material publicitario: Se deberá seguir utilizando material publicitario y presentaciones corporativas.

4.1.6.5 Personal

El personal de Burkert juega un rol fundamental en la empresa, dado que esta entrega servicios de mantención, en los cuales hay que interactuar constantemente con los clientes, también, por otro lado están los servicios con productos, por lo que hay que tener gente capacitada y con conocimientos de los productos que se venden. En cuanto a la mantención, como ya se mencionó anteriormente, es fundamental contar con profesionales e ingenieros o técnicos que estén altamente capacitados a la hora de enfrentar problemas propuestos por los clientes, para lograr dar las mejores soluciones, recalcando así, la satisfacción del cliente, dado que esta es fundamental a la hora de fidelizar al cliente. Cabe señalar, que todo el personal partiendo por el/la recepcionista y todas las áreas de la empresa, deben tener actitud frente a las necesidades que tenga la empresa.

4.1.6.6 Evidencia física

El centro de trabajo debe ser un lugar grato tanto para el cliente externo y el cliente interno, con el fin de causar una buena impresión y percepción de la calidad que se

entrega en los servicios. El lugar debe ser acogedor, tanto que los trabajadores puedan trabajar de manera tranquila, mejorando la productividad de los procesos, a su vez, mejorando la imagen frente al cliente cuando éste visite la empresa.

4.1.6.7 Procesos

El proceso es como el cliente recibe el servicio o el producto entregado por Burkert, de manera que satisfaga las necesidades del cliente. De esta manera, lo que el cliente mira por internet (Producto), debe ser el entregado físicamente, por lo tanto el área de marketing debe ir alineada con el área de operaciones, para lograr entregar un servicio o producto acorde a lo que el cliente vea. La selección del personal y la operación que tiene cada uno en sus áreas, son fundamentales en este punto. Se debe entregar un servicio que cumpla con todos los requisitos expuestos por el cliente, dado que los servicios de Burkert están expuestos a la solución de problemas, por lo tanto el compromiso que tenga el personal con la empresa y los clientes, es fundamental a la hora de cumplir con los valores de Burkert.

4.2 Lanzamiento

La estrategia de lanzamiento es fundamental para la puesta en marcha del proyecto Burkert, es por esto que se busca utilizar todos los medios necesarios para llegar a la mayor cantidad de clientes, de manera tal, que los clientes conozcan lo que Burkert entrega (servicio de mantención y productos industriales), el uso de campañas publicitarias servirá para lanzar la marca de la empresa en el país. Para esto se tomaran estrategias de lanzamiento las cuales son:

- Descuentos
- Primera evaluación a las maquinas gratuita
- Uso de internet
- Spot publicitario
- Citas a plantas Coca Cola y CCU

Capítulo 5 Plan Operacional

5.1 Objetivos operacionales

Esta estrategia busca estipular cuáles serán los puntos que debe realizar la empresa Burkert o los planes de acción que deberá adoptar la gente que estará en el área administrativa, operacional o relacionada con los clientes. Es importante recalcar, que esta estrategia, servirá para enfrentar a la competencia, y a las demandas de los clientes a futuro, mejorando la productividad y optimizando los recursos de la empresa, con el fin de adentrarse en el mercado como una empresa sólida.

Por otro lado, describir los objetivos operacionales de Burkert, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos anteriormente. A su vez, cabe señalar, para que este plan estratégico tenga buenos resultados, todas las partes deberán cumplir con 5 normas, las cuales son: ser efectivos (que cumplan con lo que se espera de ellos), ser eficientes (hacer un trabajo correcto), ser responsables (realizar las labores en el trabajo, con suma conciencia), ser oportunos (realizar las labores de trabajo, en el tiempo que se les da), y por ultimo ser rentables (optimizar los recursos de la empresa).

13 Objetivo operativo

Objetivo Operativo	Actividades	Metas	Resultados esperados
Confortar los conocimientos del personal de Burkert, en el área de automatización industrial y mantenimiento	.- Potenciar e estimular las habilidades del personal	.-100% del personal correctamente capacitado, para las operaciones de Burkert	.-Personal de la empresa Burkert, altamente capacitado para cumplir con las correctas obligaciones, impuestas por la empresa (operativas), con el fin de cumplir los objetivos estratégicos
	.- Capacitar al personal, para el correcto desarrollo de actividades	.- 100% del personal de Burkert motivado	

Garantizar un correcto control de inventario en las bodegas	.- Controlar de manera adecuada el inventario	.- Optimizar los recursos de la empresa, con el fin de mejorar la productividad	.- Satisfacción del cliente, en la entrega oportuna de productos
	.- Recibir y almacenar de manera adecuada los productos importados por la empresa Burkert	.- Garantizar a los clientes seguridad en la entrega de sus productos	.- adecuado almacenaje de productos
Programar citas con los clientes para evaluación de posible mantención de maquinas	.- Diagnosticar problema en las maquinas	.- Satisfacción del cliente con correcta mantención	.- 100% de satisfacción al cliente, dado a una correcta atención por parte de los presionales de Burkert, en la realización de mantención en las maquinarias
	.- Efectuar mantención en las maquinas	.- Lograr una buena imagen en mantención	

5.2 Estrategia de operaciones

5.2.1 Ubicación y tamaño

Una vez realizado un análisis de la ubicación estratégica en que se desarrollara el proyecto Burkert, se propuso que esta sea en la ciudad de Santiago, dado que está más próxima a las plantas con mayor tamaño, a su vez, esta ciudad sacó un mayor puntaje ponderado en los factores tales como: cercanía a puerto, disponibilidad de mano de obra, etc. También, con un análisis más afondo, se logró dar con una ubicación exacta y esta, está en la comuna de Pudahuel, la cual está cercana a las plantas y los proveedores o potenciales aliados estratégicos, cabe destacar que la ubicación de los competidores, también está ubicada en la comuna de Pudahuel, por lo que se concluye que en esta comuna, existe una demanda la cual Burkert debe satisfacer.

5.2.2 Planificación de métodos

A la hora de entregar un buen servicio de calidad a los clientes, hay que tener una buena planificación, es por esto que se realizara un modelo de ventas, ya sea para el producto y para el servicio que Burkert ofrece.

- Análisis de inventario.
- Adecuar el centro de trabajo, acorde a las necesidades del cliente interno y externo, con el fin de tener un óptimo funcionamiento de la empresa.
- Verificar el correcto funcionamiento del centro de trabajo, referente a instalaciones de electricidad, agua potable, instalaciones tecnológicas, con el fin de entregar calidad y seguridad a los trabajadores.
- Entrega del servicio esperado a los clientes, con respecto a las empresas de bebidas gaseosas.

5.2.3 Cadena de Valor

Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa**

La empresa Burkert poseerá una estructura de financiamiento propio. Por otro lado, la planeación está directamente relacionada con la cantidad de técnicos o ingenieros en automatización industrial o carreras afines. También, la empresa contara con áreas administrativas, encargadas del correcto funcionamiento de la empresa, a su vez, contara con una recepción encargada de tomar las citas con los clientes y ofrecer los productos.

- **Dirección de recursos humanos**

La empresa contara con un proceso de reclutamiento minucioso, con el fin de tener los profesionales más íntegros a la hora de realizar sus labores, también, se buscara

reclutar gente, que este comprometida con la empresa y con motivación de aprender más. Quienes califiquen, deberán cumplir las tareas administrativas, control, gerenciales y técnicas, para el correcto funcionamiento de la empresa. También cabe señalar, que el personal, deberá pasar pruebas psicológicas, con el fin de tener gente apropiada para un correcto y grato ambiente laboral, que haga a nuestros trabajadores valorar la empresa Burkert.

- **Desarrollo de tecnología**

El uso de la tecnología para Burkert es fundamental a la hora de entregar productos y servicios de calidad, dado que eso es lo que hace Burkert, incentivar el uso de tecnología, la innovación, por lo tanto, la empresa contara con altos estándares de tecnología y calidad.

- **Aprovisionamiento**

Abastecimiento de productos necesarios para el funcionamiento operacional de la empresa, recalcando que Burkert pretende importar sus productos desde sus plantas ubicadas en Europa. Se busca contar con proveedores que aporten un servicio de calidad a la empresa.

Actividades primarias

- **Logística interna**

Gestión que poseerá Burkert a fin de controlar los flujos internos, la demanda y y los insumos necesarios para el perfecto funcionamiento de la empresa. Una de las actividades más importantes, es la fidelización de clientes, entregando un servicio y producto con los mayores estándares de calidad. Por otro lado, controlar lo que

piensan los clientes de la empresa, realizando encuestas de satisfacción, con el fin de conocer lo que piensan los clientes, y lo que puede cambiar Burkert a fin de satisfacer las necesidades de ellos.

- **Operaciones**

Existen procedimientos ya estipulados, si bien Burkert poseerá un centro de trabajo acorde a las necesidades de la empresa, se contara con profesionales, que entregaran un correcto servicio a los clientes, con el fin de garantizar calidad a estos.

- **Logística exterior**

Una vez realizado los servicios de mantención a los clientes, se dejaran en una ficha con el fin de hacerles seguimiento, con el fin de mantener un registro de los clientes, para así poder programar más citas.

- **Marketing y ventas**

Los medios de difusión que poseerá Burkert, será la ubicación, dado a que esta, está cercana a las plantas y genera publicidad instantánea. También, tendrá sus socios estratégicos cerca, por lo que los clientes no tendrán que desplazarse en grandes cantidades.

Una de las formas de publicitar el producto o servicio es internet, este juega un rol importante a la hora de comercializar el producto. Por otro lado, están las citas con los clientes, mostrando la empresa Burkert mediante presentaciones corporativas.

5.2.4 Logística de entrada

Dada la envergadura de la industria que atenderá Burkert, es fundamental ofrecer un servicio de alta calidad, con profesionales óptimos y una infraestructura adecuada para poder tener un correcto funcionamiento de la empresa.

Se presentan dos tipos de proveedores, el primer tipo de proveedor es aquel que entrega los recursos necesarios para una correcta infraestructura, de manera que

se logre una correcta instalación. Por otro lado, están los proveedores de servicios básicos, como lo es el agua, luz, entre otros.

5.2.5 Capacidad instalada

Es importante analizar la capacidad que tendrá Burkert para responder de manera correcta a la demanda esperada, Es por esto, que se muestra las jornadas de atención por profesionales en el área de mantención de Burkert.

14Jornada laboral

Tabla : Jornadas de atencion	
Numero de profesionales	3
Horarios de atencion	mañana: 9:00- 13:00
	Tarde: 14:00-19:00
Consultas por profesional	15

Fuente: Elaboración propia

Es importante estimar cual será la atención de clientes, según distintos escenarios.

15Atencion mensual por escenario

Tabla: Atencion mensual a clientes	
Escenario Pesimista	5
Escenario normal (pesimista)	10
Escenario Normal	15
Escenario Optimista (normal)	20
Escenario Optimista	23

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que Burkert tendrá un funcionamiento de lunes a viernes, con 8 horas diarias de trabajo.

5.2.6 Producción

El proceso productivo de Burkert comienza con el contacto que se genera con el cliente, este se puede realizar por el boca a boca (entre grandes empresas que comenten los servicios de Burkert), publicidad que se genere por distintos medios masivos de comunicación, u otros medios afines.

Luego que existe el contacto con el cliente, se genera una visita, para evaluar o diagnosticar la problemática propuesta por el cliente.

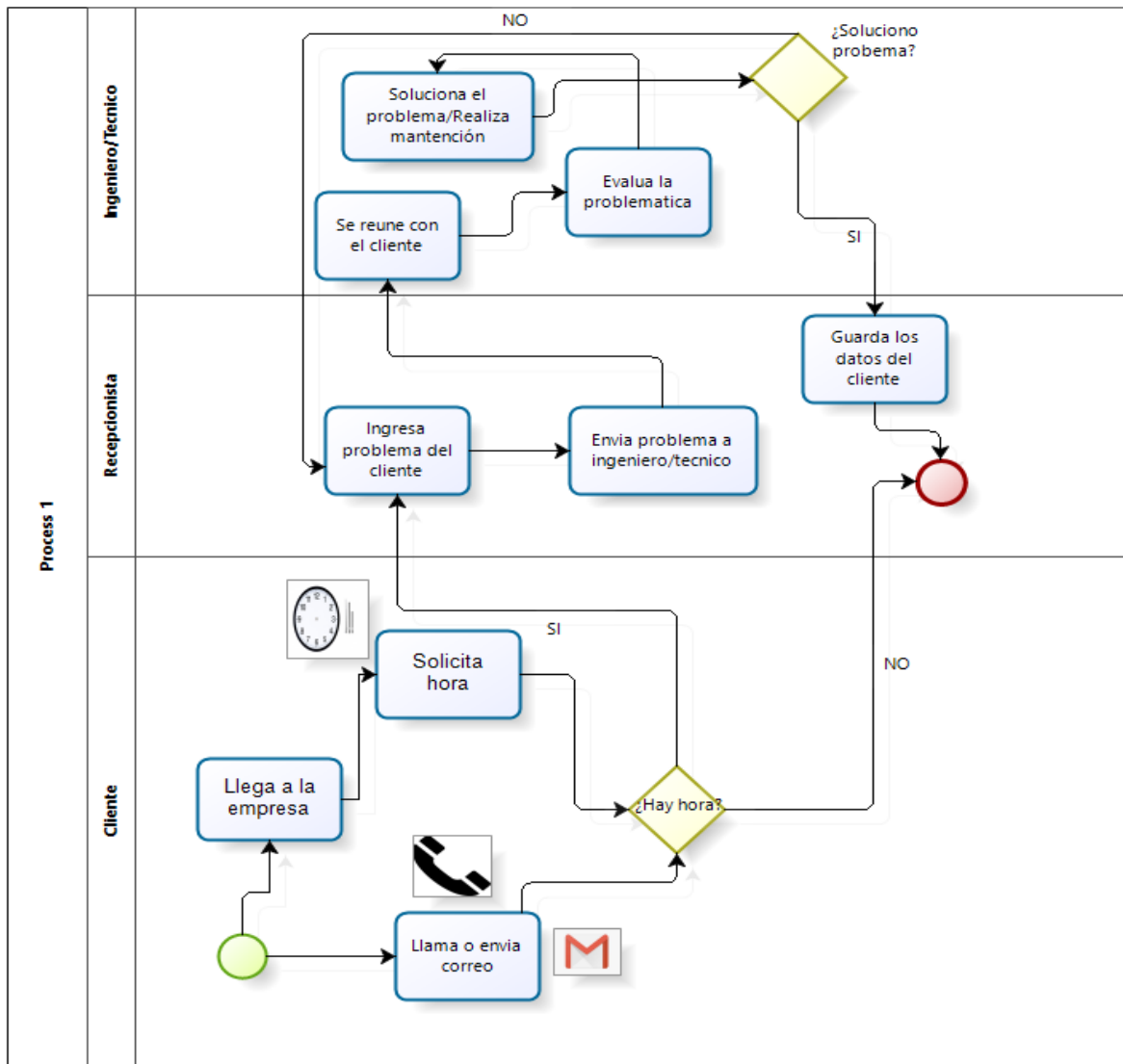
5.2.7 Logística de salida

Una vez terminado el proceso productivo, desde que se termina la visita con el cliente, con su problemática ya resuelta, se genera una ficha del cliente, con el fin de registrar los distintos tipos de servicios que se van generando en ellos, a fin de mantener un contacto con el cliente y a su vez entregarle preocupación. De manera que si el cliente vuelve, ya tener un registro de sus antiguas visitas y el por qué de ellas.

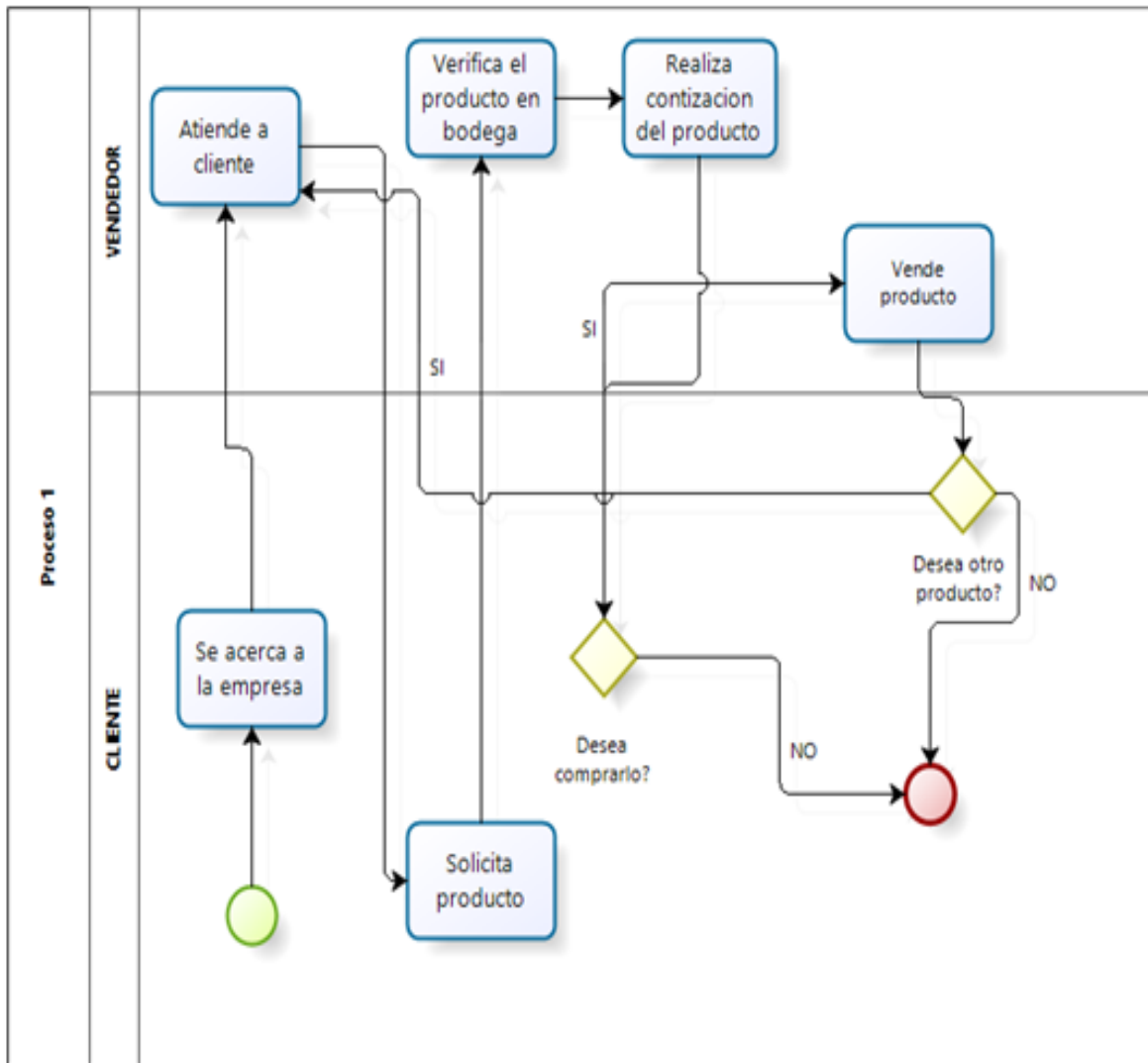
Por otro lado, Burkert como empresa, busca entregar un servicio con los mayores estándares de calidad, a fin de fidelizar al cliente en todo lo que se hace, y así, puedan encontrar en la empresa todas las soluciones a sus problemas.

5.2.8 Diseño de las operaciones

0-1 Diagrama de proceso de servicio



Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO 6 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1 Objetivo de recursos humanos

Este plan tiene como fin, mejorar el desempeño y la calidad de trabajo que tiene el personal de Burkert, con el fin de proporcionar al cliente interno, un ambiente, valores y calidad garantizada. Es por esto que Burkert, crea un departamento de recursos humanos, para gestionar eficientemente el capital humano.

El objetivo primordial del departamento de recursos humanos, es contribuir a la empresa Burkert, para esto se debe proveer, mantener y desarrollar un personal altamente calificado y motivado, para llegar a cumplir la misión y visión que tiene Burkert. Todo se hará mediante una planificación eficiente de la administración de recursos humanos 360. Los objetivos de recursos humanos son los siguientes:

- Planificar, organizar, dirigir y clasificar los distintos programas de clasificación del personal, en cuanto al cargo, remuneración, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación del personal para cumplir roles de mantenimiento, bienestar y relaciones laborales.
- Aplicar políticas o normativas, en los que respecta a la administración del personal.
- Proveer un ambiente organizacional de desarrollo y satisfacción de los trabajadores.
- Crear un sistema de reclamos de los funcionarios, con el fin de conocer lo que siente el personal.
- Entregar ayuda en la certificación para nuevos conocimientos de los trabajadores, con el fin de potenciar sus conocimientos.

6.2 Política de recursos humanos

Esta política define las directivas que constituyen una base fundamental y sana para la gestión eficiente del personal de Burkert. Esta política, busca ser una guía para el buen funcionamiento de la empresa, creando normativas y protocolos que deben llevar los trabajadores a la hora de cumplir con sus obligaciones. Estas obligaciones deben estar enfocadas directamente con el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa Burkert, es por esto, que estas políticas, también nos ayudaran a cumplir con la misión y visión de Burkert. Uno de los objetivos primordiales de esta política, es promover el buen ambiente laboral entre los trabajadores, fomentar el sentido de compromiso que la gente tendrá con la empresa, para así mejorar la productividad de ella misma.

Por otro lado el objetivo de esta política de recursos humano para la empresa Burkert, es fortalecer la gestión de recursos humano, en el sentido de desarrollar los conocimiento de los técnicos o profesionales del área de mantenimiento, para así lograr entregar un servicio completo y de calidad, que garantice satisfacción al cliente con el servicio entregado. También, estas políticas buscaran llevar ciertas reglas que debe cumplir el trabajador, a fin de desarrollar una empresa que está enfocada en la organización, desarrollando y promoviendo a buenas prácticas de reclutamiento, a fin de encontrar al personal idóneo para el cumplimiento de cada tarea que se le asigne.

6.3 Estrategia de Recursos Humanos

La estrategia de recursos humanos, tendrá en un impacto en el proceso de funcionamiento de la empresa Burkert. Esta estrategia se elaborará con el fin de evitar riesgos estratégicos, y garantizar un sistema de dirección idóneo.

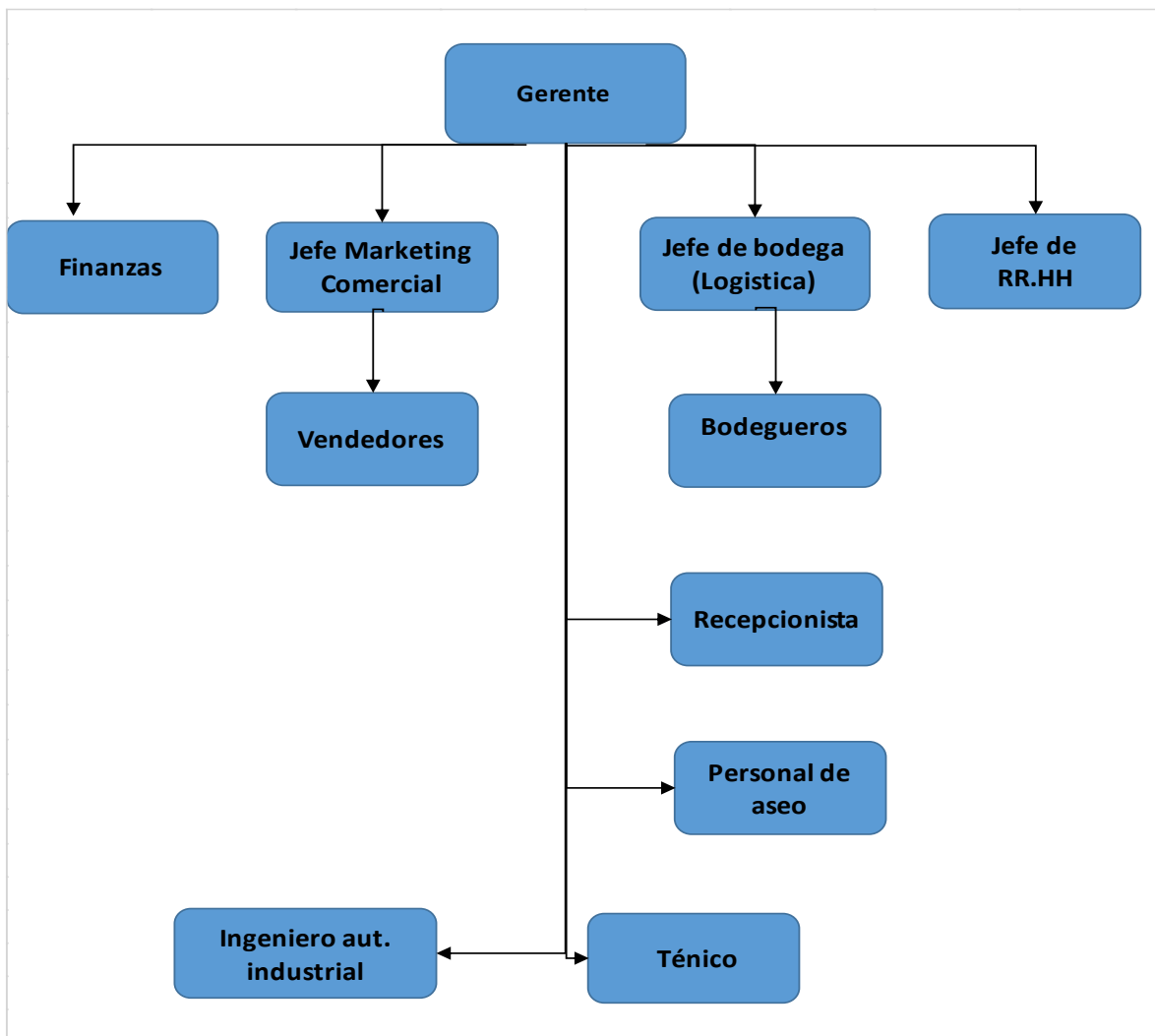
La estrategia que se ocupara para la gestión de recursos humanos, será una estrategia exploradora, se eligió esta estrategia dado que Burkert es una empresa con un entorno variable, requiere ser flexible a los cambios, también, es una empresa innovadora que busca continuamente nuevas oportunidades de negocio, cabe señalar que Burkert puede prestar servicio de mantención a otras industrias, también esta estrategia se usa bastante en empresas que usan múltiples tecnologías. La gestión característica de esta estrategia es: orientación hacia el medio, esto quiere decir que Burkert estará atento a las necesidades del mercado, con una capacidad creativa, donde se valora y cuenta con el capital humano, para realizar servicios de mantención.

A su vez, se contará con el personal experto en el área industrial, los trabajadores que estén en esta área, serán limitados pero con un gran conocimiento en ella, por lo tanto serán los mejores.

6.3.1 Estructura organizacional

En este punto se muestra el organigrama de la empresa Burkert, además, de una explicación de cada cargo que habrá en la empresa, con el fin de comprender cada uno de ellos, los objetivos de los trabajadores.

0-1Organigrama



Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Requerimiento de personal

Gerencia: Conocen el negocio a su perfección, por lo que son idóneos para los cargos gerenciales y administrativos que tendrá Burkert.

Objetivo del cargo	Responsable de la dirección de Burkert, a su vez entregar las metas a los trabajadores
Número de personas	1 persona
Funciones principales del cargo	.-Gestionar las importaciones de productos
	.- Establecer vínculos con empresas
	.-Contratación del personal
	.- Diseñar los planes de acción que adoptara la empresa (Comercial, operacional, marketing etc.)
	.-Llevar control de gastos
Perfil del cargo	Ingeniero civil Industrial, Industrial o comercial

Finanzas: Profesionales en el área de finanzas, con el fin de evitar riesgos económicos de la empresa Burkert, llevando un constante registro y monitoreo del área contable de la empresa.

Objetivo del cargo	Revisar toda la parte contable y económica de la empresa, así evaluar constantemente la situación económica de la empresa.
Número de personas	1 personas
Funciones principales del cargo	.- Monitorear los indicadores financieros
	.- Llevar la contabilidad

	<ul style="list-style-type: none"> .-Evitar riesgos económicos .- Coordinar las actividades de tesorería
	.-Establecer programas en áreas contables
Perfil del cargo	Contador, técnico en contabilidad

Recepcionista/Secretaria: Persona encargada de coordinar las citas con los clientes y llevar un registro de ellos.

Objetivo del cargo	.- Atender a los clientes que llaman a la empresa o se dirigen a ella, registrando sus consultas
Número de personas	1 Persona
Funciones principales del cargo	.- Atender a los clientes con sus consultas y registrar datos de cliente
	.- Agendar citas con los clientes y comunicar a los especialistas
Perfil del cargo	4to medio y con dos años de experiencia en secretaría

Personal de aseo: Encargado de la limpieza de la empresa, manteniendo un lugar en óptimas condiciones de trabajo.

Objetivo del cargo	Mantener la limpieza de la empresa Burkert, generando un ambiente grato de trabajo
Número de personas	1 persona

Funciones principales del cargo	.- Limpiar las áreas de trabajo
	.- Reponer artículos del baño
Perfil del cargo	Experiencia 1 año

Vendedores: Encargados de ofrecer a los clientes los productos que Burkert ofrece al mercado, logrando captar a los clientes.

Objetivo del cargo	.- Lograr la mayor cantidad de ventas para la empresa
Número de personas	3 personas
Funciones principales del cargo	.- Ofrecer productos a los clientes
	.- Vender productos
Perfil del cargo	1 Año y medio de experiencia en el rubro industrial

Ingeniero en Automatización Industrial: Encargado de dar soluciones a los clientes, soluciones ligadas a la ingeniería como diagnosticar o evaluar.

Objetivo del cargo	.- Lograr entregar un servicio de calidad al cliente
---------------------------	---

Número de personas	2 personas
Funciones principales del cargo	.- Diagnosticar problemas
	.- Evaluar maquinas críticas de los clientes
Perfil del cargo	Ingeniero en automatización industrial o ejecución industrial

Técnico en automatización industrial: Encargado de prestar servicio de mantención a las máquinas de los clientes, previamente evaluadas por el ingeniero.

Objetivo del cargo	.- Lograr entregar un servicio de calidad al cliente
Número de personas	2 personas
Funciones principales del cargo	.- Diagnosticar problemas
	.- Evaluar maquinas criticas de los clientes
Perfil del cargo	Ingeniero en automatización industrial o ejecución industrial

Jefe de Bodega: es el encargado de mantener los niveles de inventario óptimos, con el fin de minimizar costos.

Objetivo del cargo	.- Mantener niveles de inventario óptimos
Numero de personas	1 persona
Funciones principales del cargo	.- Mantener niveles de inventario
	.- Informar al gerente
Perfil del cargo	Ingeniero industrial

Jefe de Recursos humanos: Es el encargado de capacitar, captar, retener al personal y encargarse de sus remuneraciones.

Objetivo del cargo	.-Tener un personal idóneo para el cumplimiento de las tareas
Numero de personas	1 persona
Funciones principales del cargo	.-Desarrollar las habilidades del personal
Perfil del cargo	

	Ingeniero en administración de empresas mención RR.HH
--	--

Bodegueros: encargados del almacenamiento de los productos que Burkert importa de sus plantas en Europa.

Objetivo del cargo	.- distribuir productos a lo largo de la bodega
Número de personas	10 personas
Funciones principales del cargo	.- Responder por el adecuado manejo y almacenamiento de los productos
Perfil del cargo	Experiencia 6 meses

6.3.3 Política de obtención

Mediante la política de obtención se ejecutaran acciones administrativas enfocadas al personal humano de la empresa y al desarrollo de este mismo. La definición de nuestras políticas debe estar basadas firmemente en los objetivos estratégicos de la empresa, los que determinan su razón de ser y su visualización de futuro. Cabe destacar, que estas políticas van dirigidas a un personal con los más altos estándares de calidad.

Es por ello, antes del reclutamiento de los trabajadores para la empresa Burkert, se deben analizar factores claves tales como, perfil del cargo, funciones que cumplirá el personal, con esto, se obtendrá la información de que personas debemos contratar, que concuerden con los valores de la empresa, los cuales van orientados a la satisfacción del cliente.

Luego de esto, se debe lograr que la especificación del puesto coincida con una persona determinada. Esto se ejecuta mediante el reclutamiento, donde se busca atraer a profesionales idóneos para el cargo, por lo que la política de obtención se basa en que los requisitos que deben cumplir los trabajadores, se basa en la descripción del cargo de cada puesto.

A continuación se determinan las siguientes políticas de RR.HH

- Política de ingreso: se elegirán los profesionales idóneos y con mayor calidad para cada cargo.
- Política general de desarrollo: Se buscara el desarrollo profesional de cada trabajador, incrementando la productividad de cada uno.
- Política de capacitación: se capacitaran de acuerdo a las áreas de la empresa, de acuerdo a los servicios entregados.
- Política de remuneración: Se fijaran sueldos de acorde al mercado en Chile.

6.3.4 Política de retribución

A continuación se muestran los sueldos de cada cargo de acuerdo al organigrama:

16 Política de retribucion

Cargo	Sueldo
Personal de aseo	280000
Recepcionista	400000
Finanzas	1000000
Vendedor	450000
Ingeniero Automatizacion	1500000
Tecnico	750000
Marketing	1000000
Jefe de logistica	1200000
Gerente	3000000
Bodeguero	350000
Jefe RR.HH	1.200.000

Fuente: Elaboración propia

6.3.5 Política de mantención y retención de talentos

Política de mantención y retención del personal, será la clave para una buena gestión de recursos humanos, dado que mejora la imagen de la empresa, debido a que la hace ver una empresa comprometida con sus trabajadores, Burkert sabe que no es fácil tener un personal motivado y calificado, es por esto, la política de retención y mantención, se hace también, dado que como es tan difícil encontrar un personal idóneo para los servicios de Burkert, hay que buscar, captar y retener.

En este caso, el departamento de recursos humanos, se convierte en una pieza fundamental a la hora de mantener al personal, para esto se crean las siguientes iniciativas:

- Una de las claves para captar y retener al personal, es generar una “marca” de la empresa, que la haga una empresa buena empleadora, para esto se debe fundar una cultura organizacional orientada al personal, que la diferencie del resto.
- El ambiente de trabajo juega un rol fundamental, dado que un buen clima laboral hace que el personal se sienta a gusto, es por esto, que Burkert pondrá sus esfuerzos en generar un buen clima laboral.
- Se ofrecerá ascensos de puestos, acorde a las funciones y a las evaluaciones que se harán al personal.
- Mejorar la calidad de vida del personal.
- Cultivar la comunicación.
- Capacitaciones constantes, para el desarrollo profesional.

6.3.6 Política de desarrollo

La política de desarrollo se establecerá de acuerdo a los objetivos establecidos por la empresa Burkert, con el fin de vincular los objetivos con el desarrollo o crecimiento del personal de trabajo, mediante capacitaciones como ya se mencionó en puntos anteriores, con el fin de entregar al cliente tanto externo como interno un valor, para así, mejorar la imagen de la empresa frente al mercado, país y mundo. A su vez, estableciendo de acuerdo al desarrollo del personal, sus remuneraciones, sus ascensos o despidos.

6.3.7 Política de desvinculación

Esta política se hace con el fin de apoyar al trabajador que se encuentra en condiciones de acogerse al retiro, ayudándolo con cartas de recomendación, entregar su finiquito, entregando los recursos necesarios para que puedan enfrentar una nueva etapa. La política será de acuerdo a la evaluación del personal y el proceso de jubilación.

CAPITULO 7 PLAN FINANCIERO

La estrategia financiera es el siguiente elemento importante en la creación del plan de negocio para la empresa Burkert, en este punto se abarcaran las decisiones de financiamiento para lograr alcanzar el objetivo de la empresa. Es por esto, que para la implementación de esta estrategia, como empresa Burkert nos basamos en 4 objetivos primordiales:

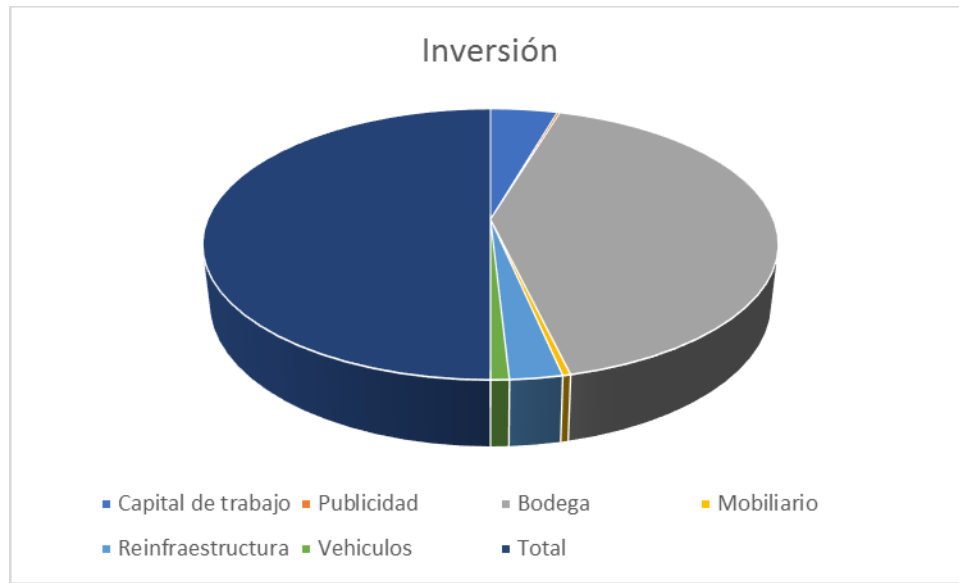
- Identificar la inversión inicial que se necesitará para lograr llevar a cabo el plan de negocio, también, a su vez conocer los ingresos y egresos que tendrá la empresa Burkert.
- Realizar un flujo de caja en un horizonte de 5 años.
- Analizar distintos escenarios.
- Calcular la tasa de descuento adecuada para el proyecto.

7.1 Inversión

Descripcion	Monto
Capital de trabajo	\$ 36.000.000
Publicidad	\$ 1.500.000
Bodega	\$ 335.000.000
Mobiliario	\$ 3.000.000
Reinfraestructura	\$ 20.000.000
Vehiculos	\$ 7.000.000
Total	\$ 402.500.000

Fuente: Elaboración propia

0-1 Inversión inicial



Fuente: Elaboración propia

- Capital de trabajo: este representa el capital necesario que necesita la empresa para empezar con sus operaciones, contempla mano de obra y gastos comunes. Este ítem representa el 6.99% de la inversión inicial.
- Publicidad: Este ítem es el requerido para empezar a publicitar los productos y servicios entregados por Burkert. Este ítem contempla el 0.39% de la inversión inicial.
- Bodega: es el lugar físico donde se instalara la empresa, este ítem contempla la mayor parte de la inversión inicial, con un 86.68% de la inversión inicial. Este ítem es primordial para la implementación de la empresa en el país.
- Mobiliario: Este ítem contempla muebles y artículos para llevar a cabo las funciones del personal de trabajo, tomando un 0.78% de la inversión inicial.

- Re infraestructura: este ítem tiene como finalidad remodelar las dependencias de la empresa, a gusto de la empresa, ubicándolo con un 5.17% de la inversión inicial requerida.

7.2 Proyección de demanda

Los potenciales clientes para la empresa Burkert, son todas aquellas empresas que producen bebidas gaseosas, y necesitan servicios de mantención a sus máquinas, con el fin de mejorar sus procesos productivos, a su vez ofreciéndoles productos industriales. Dado los análisis estudiados y la ardua investigación de mercado con la empresa Burkert, se estimó una demanda anual de productos y servicios. Las grandes empresas de bebidas gaseosas en Chile, hacen un constante mantenimiento en sus máquinas, con el fin de seguir un adecuado proceso producto y a su vez mejorarlo. Es por esto que se estimó una demanda mensual de atención a clientes.

Por otro lado, sabemos que el uso de tecnologías e innovación constante en los procesos productivos es un material o recurso fundamental en las empresas productoras de bebidas, es por esto que nos hace saber un estimado en la venta de productos industriales, los que se a su vez, se pretenden aumentar año tras año, con el fin de incrementar la rentabilidad y utilidad de la empresa.

De acuerdo a lo conversado con el gerente de Burkert en Sudamérica, se estimada una demanda anual de 700.000 Euros con un crecimiento de ventas cada año. A continuación se muestra la demanda anual y mensual en Euros y pesos chilenos.

7.2.1 Resumen de proyección de demanda

Demanda anual (Euros)	Demanda mensual (Euros)	Monto en pesos al año	Monto en pesos mensual
700.000	58333	517.483.581	43.123.385

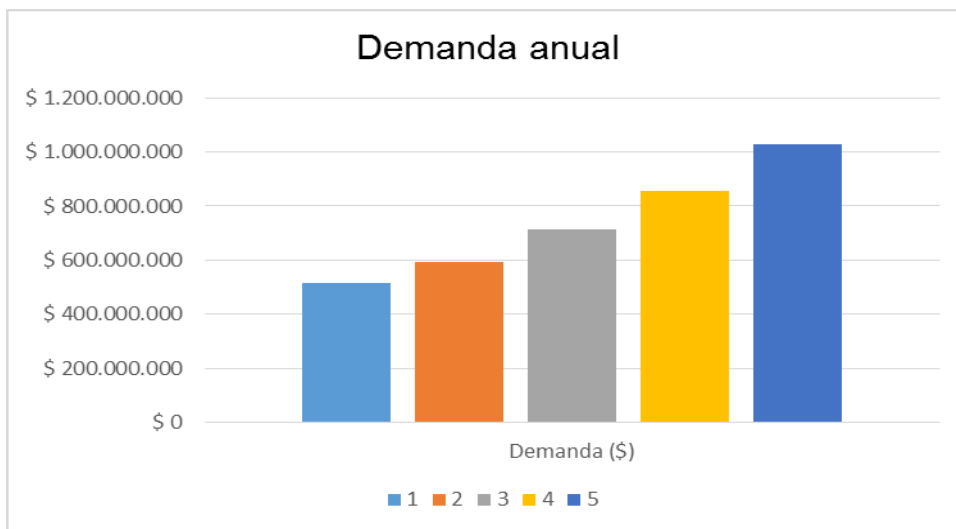
Fuente: Elaboración propia

17Demanda anual en pesos

Año	1	2	3	4	5
Demanda (\$)	\$ 517.483.581	\$ 595.106.118	\$ 714.127.341	\$ 856.952.809	\$ 1.028.343.371

Fuente: Elaboración propia

0-2 Demanda anual



Fuente: Elaboración propia

7,3 Ingresos

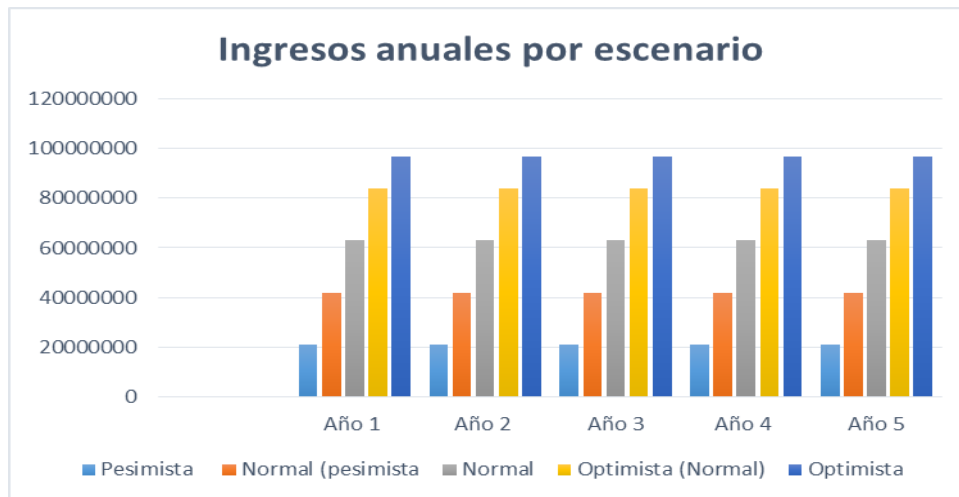
Dada la demanda, se procedió a calcular los ingresos esperados por la empresa Burkert, tomando en cuenta tanto los ingresos de los productos que se venden y se los servicios que se entregan de mantención, se estimó un precio por mantención (\$350.000), este será a partir de las visitas que se proporcionan a los clientes y de acuerdo a la demanda ya prevista por la empresa, se procedió a calcular los ingresos.

7.3.1 Ingresos anuales por escenario

18 Ingresos anuales por escenario

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	\$ 21.000.000	\$ 21.000.000	\$ 21.000.000	\$ 21.000.000	\$ 21.000.000
Normal (pesimista)	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000
Normal	\$ 63.000.000	\$ 63.000.000	\$ 63.000.000	\$ 63.000.000	\$ 63.000.000
Optimista (Normal)	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000
Optimista	\$ 96.600.000	\$ 96.600.000	\$ 96.600.000	\$ 96.600.000	\$ 96.600.000

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración propia

7.4 Egresos

7.4.1 Costos fijos

En este punto se detallan los costos que están fijos durante toda la duración del proyecto, los cuales contemplan gastos de mano de obra, internet y teléfono, los cuales son esenciales para el proyecto (atender a clientes y publicitar y vender el producto), a su vez se estiman otros gastos operacionales.

19Costos fijos

Cargo	Sueldo	cantidad	sueldo total
Personal de aseo	280000	2	560000
Recepcionista	400000	2	800000
Finanzas	1000000	2	2000000
Vendedor	450000	5	2250000
Ingeniero Automatizacion	1500000	4	6000000
Tecnico	750000	3	2250000
Marketing	1000000	1	1000000
Jefe de logistica	1200000	1	1200000
Gerente	3000000	1	3000000
Bodeguero	350000	10	3500000
Jefe RR.HH	1.200.000	1	\$ 1.200.000
Total			23760000

Fuente: Elaboración propia

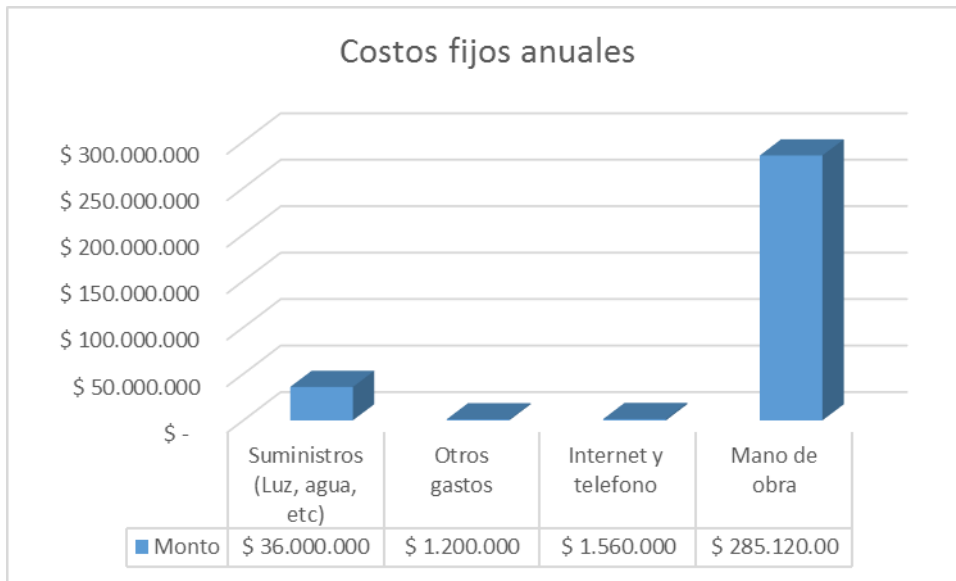
Costos fijos mensual	Monto
Suministros (Luz, agua, etc)	\$ 3.000.000
Otros gastos	\$ 100.000
Internet y telefono	\$ 130.000
Mano de obra	\$ 23.760.000
Total	\$ 26.990.000

Fuente: Elaboración Propia

Costos fijos Anual	Monto
Suministros (Luz, agua, etc)	\$ 36.000.000
Otros gastos	\$ 1.200.000
Internet y telefono	\$ 1.560.000
Mano de obra	\$ 285.120.000
Total	\$ 323.880.000

Fuente: Elaboración Propia

0-3Costos fijos anuales



Fuente: Elaboración Propia

7.4.2 Costos variables

Los costos variables, incluyen las materias primas a utilizar para la producción de los productos ofrecidos por la empresa Burkert.

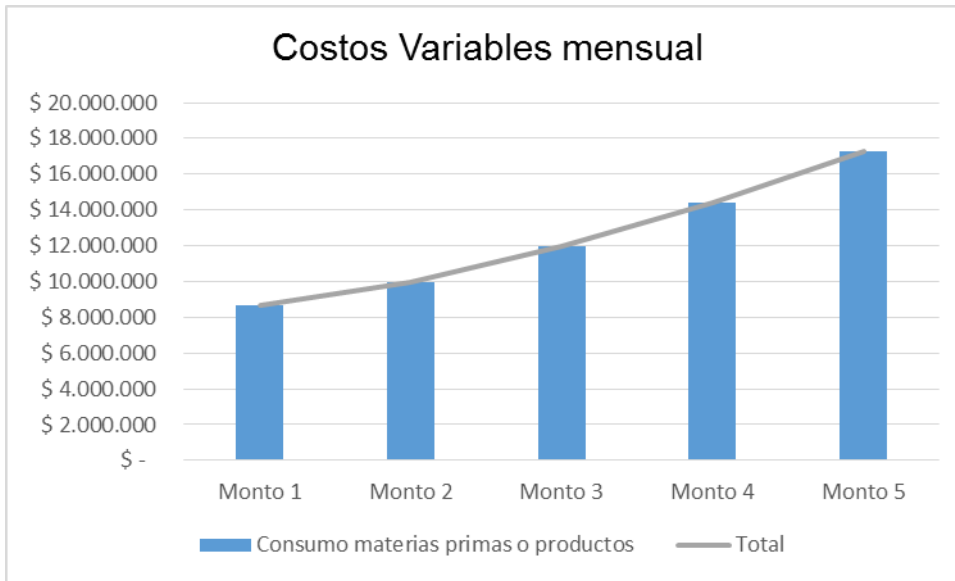
Es por esto que de acuerdo a la demanda anual de productos en cuanto a términos pecuniarios o cuantitativos, se estimó un costo del 20% de la demanda mensual. A continuación se muestra la tabla con los costos variables de la empresa Burkert:

20Costos variable

Costos Variables mensual	Monto 1	Monto 2	Monto 3	Monto 4	Monto 5
Consumo materias primas o productos	\$ 8.680.187	9982222	11978726	14374472	17249366
Total	\$ 8.680.187	\$ 9.982.222	\$ 11.978.726	\$ 14.374.472	\$ 17.249.366
Total anual	\$ 104.162.244	\$ 119.786.664	\$ 143.744.712	\$ 172.493.664	\$ 206.992.392

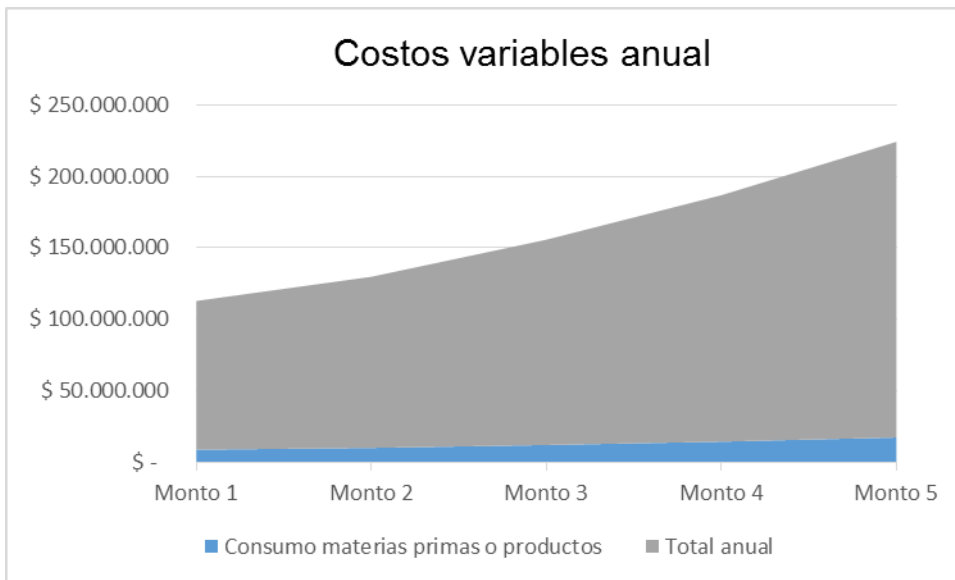
Fuente: Elaboración propia

0-4Costos variables mensual



Fuente: Elaboración propia

0-5Costos variables anual



Fuente: Elaboración propia

7.5 Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera de este proyecto, es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los ingresos por ventas de productos y servicios de la empresa, a su vez los costos asociados ya sean variables o fijos, permite precisar la rentabilidad del proyecto. Es por esto, que la evaluación económica, nos ayudara a evaluar la conveniencia del proyecto.

7.5.1 Flujo de caja

En este punto, se destacaran análisis de conveniencia de distintos escenarios previstos, los cuales son con financiamiento propio de la empresa, dado que esta es una empresa con un gran patrimonio y una gran cantidad de sucursales por Europa, a su vez, se evaluara la opción de conseguir un financiamiento externo entre un 25%-26% de la inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto.

Financiamiento

21Inversion

Datos	
Inversion inicial	\$ 386.500.000,00
Endeudamiento	25,80%
Prestamo	\$ 100.000.000,00
Duracion credito	5 años
Tasa mensual de credito	1,09%
Tasa anual de credito	19,12%

Fuente: Elaboración propia

22Tabla credito

Tabla credito					
Periodo	saldo inicial	cuota	interes	amortizacion	saldo final
1	\$ 100.000.000,00	\$ 32.792.671	\$ 19.120.000	\$ 13.672.671	\$ 86.327.329
2	\$ 86.327.328,76	\$ 32.792.671	\$ 16.505.785	\$ 16.286.886	\$ 70.040.443
3	\$ 70.040.442,77	\$ 32.792.671	\$ 13.391.733	\$ 19.400.939	\$ 50.639.504
4	\$ 50.639.504,19	\$ 32.792.671	\$ 9.682.273	\$ 23.110.398	\$ 27.529.106
5	\$ 27.529.106,15	\$ 32.792.671	\$ 5.263.565	\$ 27.529.106	-\$ 0

Fuente: Elaboración propia

7.6 Estimación de tasa de descuento

Mediante el método conocido como WACC, se calculará la tasa de descuento para el flujo de caja con financiamiento externo y con capital propio (Mixto), con el fin de descontar los flujos futuros a la hora de valorar el proyecto. Ponderando los costos de cada fuente de capital.

7.6.1 Calculo el WACC

$$WACC: Ke * \frac{CAA}{CAA + D} + Kd * (1 - T) * \frac{D}{CAA + D}$$

Donde:

- Ke: Tasa de accionistas
- CAA: Capital propio
- D: deuda
- Kd: tasa de la deuda
- T: Impuesto a las ganancias

$$WACC: 0,15 * 0,741 + 0,191 * (1 - 0,27) * 0,258 = 0,14$$

Mediante el método del WACC, se logró determinar la tasa de descuento necesaria para la realización del flujo de caja mixto, el cual contemplara un financiamiento propio de la empresa Burkert y un financiamiento externo entregado por el Banco de Chile, generando así una tasa de descuento del 14%.

A su vez cabe señalar que la tasa de descuento o costo de oportunidad de la empresa Burkert será de un 15%, para así llevar a cabo la realización del flujo de caja propio.

7.6.2 Resumen

23Tasas

Tabla de tasas %	
Tasa de impuesto 1ª categoría	27%
Tasa de descuento flujo propio	15%
Tasa de descuento flujo mixto	14%

Fuente: Elaboración propia

7.7 Resumen escenarios

En este punto, se evaluarán dos escenarios posibles, los cuales constan con dos flujos de caja, por una parte tendremos el flujo de caja con inversión propia de la empresa Burkert, también, tenemos el flujo de caja con financiamiento externo y con capital propio (Flujo mixto). Con respecto a los impuestos para el cálculo de cada flujo, estos serán de 15% para financiamiento propio y un 14% para financiamiento externo.

7.7.1 Flujo de caja proyecto propio

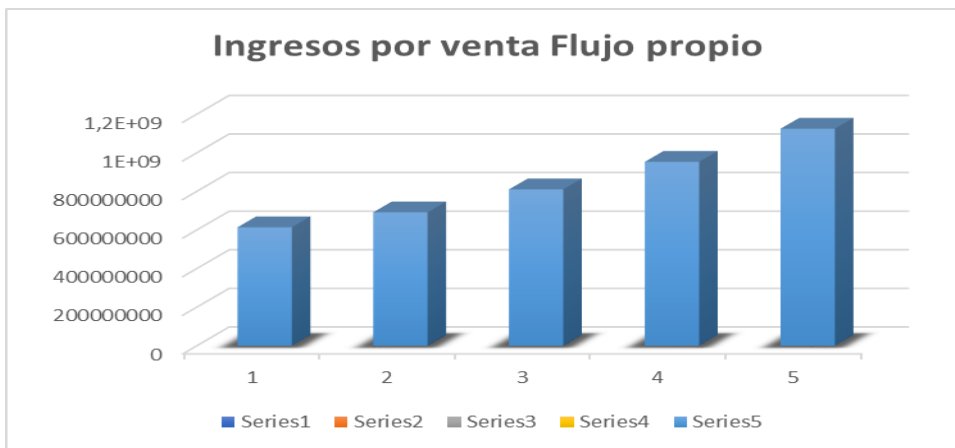
0-6Flujo proyecto propio

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 614.083.581	\$ 691.706.118	\$ 810.727.341	\$ 953.552.809	\$ 1.124.943.371
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital					
-Costos Fijos	-\$ 38.760.000	-\$ 38.760.000	-\$ 38.760.000	-\$ 38.760.000	-\$ 38.760.000
-Costos Variables	-\$ 389.282.244	-\$ 404.906.664	-\$ 428.864.712	-\$ 457.613.664	-\$ 492.112.392
Resultado Operacional	\$ 186.041.337	\$ 248.039.454	\$ 343.102.629	\$ 457.179.145	\$ 594.070.979
-Pago de Intereses por Créditos					
-Depreciaciones Legales	-\$ 510.000	-\$ 510.000	-\$ 510.000	-\$ 510.000	-\$ 510.000
-Pérdidas Ejercicio Anterior					
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 185.531.337	\$ 247.529.454	\$ 342.592.629	\$ 456.669.145	\$ 593.560.979
-Impuesto de Primera Categoría	-\$ 50.093.461	-\$ 66.832.953	-\$ 92.500.010	-\$ 123.300.669	-\$ 160.261.464
Utilidad Después de Impuestos	\$ 135.437.876	\$ 180.696.501	\$ 250.092.619	\$ 333.368.476	\$ 433.299.515
+Depreciaciones Legales	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000
+Pérdidas Ejercicio Anterior					
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital					
Flujo de Caja Operacional	\$ 135.947.876	\$ 181.206.501	\$ 250.602.619	\$ 333.878.476	\$ 433.809.515
-Inversión Fija	-\$ 366.500.000				
+Valor Residual de los Activos					\$ 362.450.000
-Capital de Trabajo	-\$ 36.000.000				
+Recuperación Capital de Trabajo					\$ 27.000.000
+Préstamos					
-Amortizaciones					
Flujo de Caja Neto	-\$ 402.500.000	\$ 181.206.501	\$ 250.602.619	\$ 333.878.476	\$ 823.259.515

VAN	\$ 617.710.562,88
TIR	52%
Payback Descontado	2,3

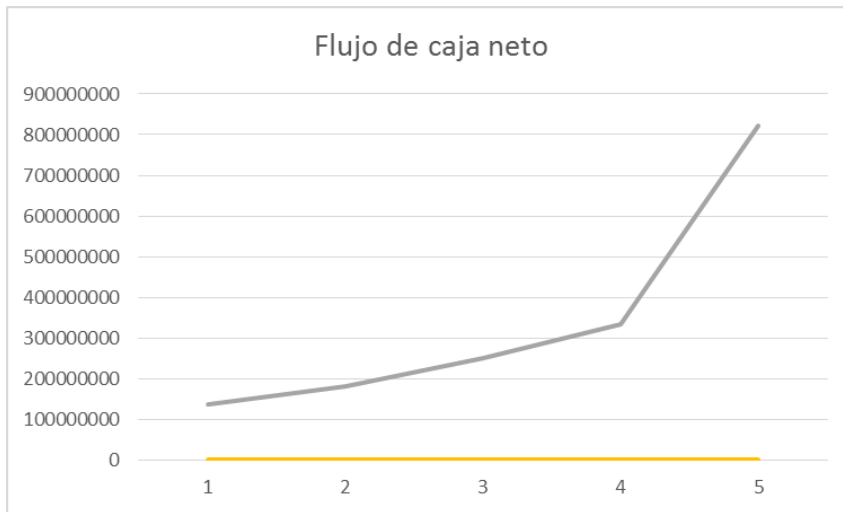
El cuadro anterior muestra los criterios a evaluar en el flujo de caja, se puede ver que el VAN es mayor a 0 por lo que el proyecto es rentable, a su vez la TIR es mayor a la tasa de descuento impuesta por la empresa Burkert. Dado que el financiamiento es propio, el riesgo es mayor, lo que da paso a analizar el flujo de caja con financiamiento mixto.

0-7 Ingresos por venta flujo propio



Fuente: Elaboración propia

0-8Flujo de caja neto propio



Fuente: Elaboración propia

7.7.2 Flujo de caja escenario financiamiento mixto

0-9Flujo de caja mixto

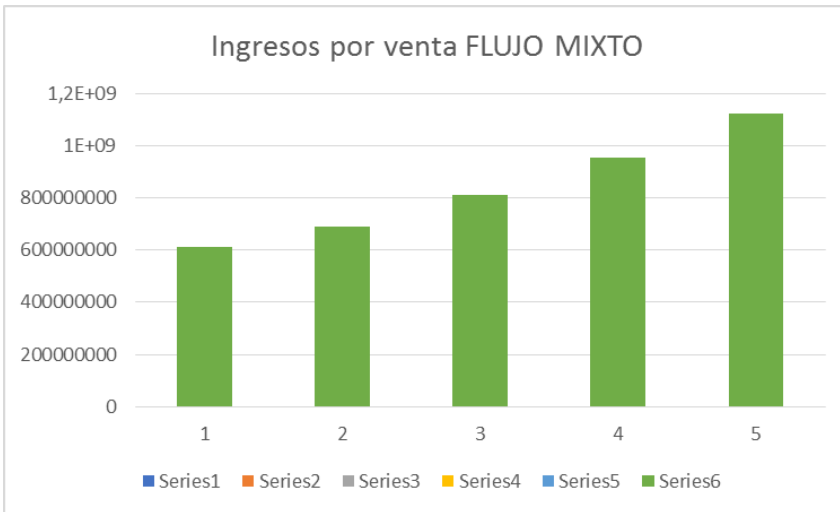
Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 614.083.581	\$ 691.706.118	\$ 810.727.341	\$ 953.552.809	\$ 1.124.943.371
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital					
-Costos Fijos	-\$ 38.760.000	-\$ 38.760.000	-\$ 38.760.000	-\$ 38.760.000	-\$ 38.760.000
-Costos Variables	-\$ 389.282.244	-\$ 404.906.664	-\$ 428.864.712	-\$ 457.613.664	-\$ 492.112.392
Resultado Operacional	\$ 186.041.337	\$ 248.039.454	\$ 343.102.629	\$ 457.179.145	\$ 594.070.979
-Pago de Intereses por Créditos	-\$ 19.120.000	-\$ 16.505.785	-\$ 13.391.733	-\$ 9.682.273	-\$ 5.263.565
-Depreciaciones Legales	-\$ 510.000	-\$ 510.000	-\$ 510.000	-\$ 510.000	-\$ 510.000
-Pérdidas Ejercicio Anterior					
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 166.411.337	\$ 231.023.669	\$ 329.200.896	\$ 446.986.872	\$ 588.297.414
-Impuesto de Primera Categoría	-\$ 44.931.061	-\$ 62.376.391	-\$ 88.884.242	-\$ 120.686.455	-\$ 158.840.302
Utilidad Después de Impuestos	\$ 121.480.276	\$ 168.647.278	\$ 240.316.654	\$ 326.300.417	\$ 429.457.112
+Depreciaciones Legales	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000	\$ 510.000
+Pérdidas Ejercicio Anterior					
+/- Ganancias/Pérdidas de Capital					
Flujo de Caja Operacional	\$ 121.990.276	\$ 169.157.278	\$ 240.826.654	\$ 326.810.417	\$ 429.967.112
-Inversión Fija	-\$ 366.500.000				
+Valor Residual de los Activos					\$ 362.450.000
-Capital de Trabajo	-\$ 36.000.000				
+Recuperación Capital de Trabajo					\$ 27.000.000
+Préstamos	\$ 100.000.000				
-Amortizaciones	-\$ 13.672.671	-\$ 16.286.886	-\$ 19.400.939	-\$ 23.110.398	-\$ 27.529.106
Flujo de Caja Neto	-\$ 302.500.000	\$ 108.317.605	\$ 221.425.715	\$ 303.700.019	\$ 791.888.006

Fuente: Elaboración propia

VAN	\$ 650.696.904
TIR	60%
PAYBACK	2,2

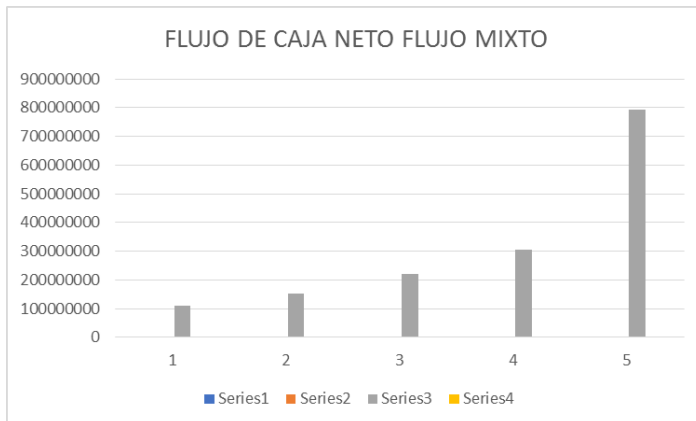
Dado que este flujo es en parte financiado de forma bancaria, se asume un menor riesgo, a su vez el VAN es mayor a 0 por lo que se infiere que el proyecto si es rentable, también, la TIR es mayor a la tasa de descuento.

0-10 Ingresos por venta flujo mixto



Fuente: Elaboración propia

0-11Flujo de caja neto mixto



Fuente: Elaboración propia

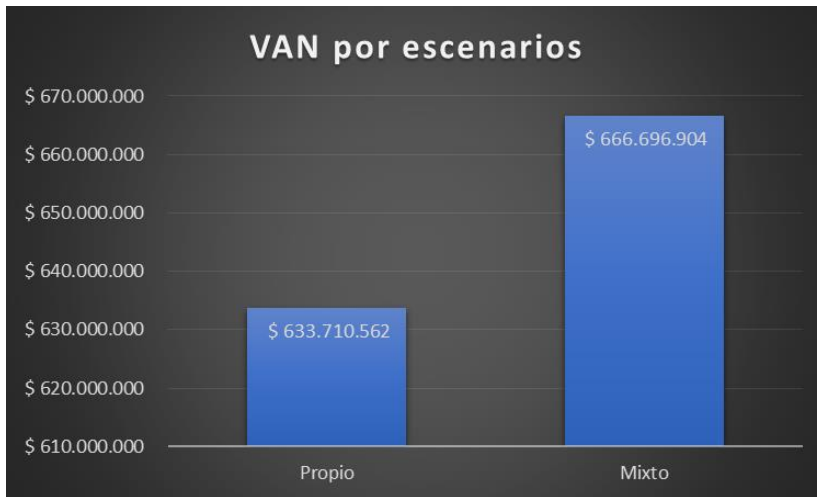
7.7.3 Resumen general

24Resumen flujo inversion propia y mixta

FLUJO INVERSION PROPIA		
Variable	Financiamiento propio	financiamiento mixto
VAN	\$ 633.710.562	\$ 666.696.904
TIR	54%	63%
PAY-BACK	2,3	2,2

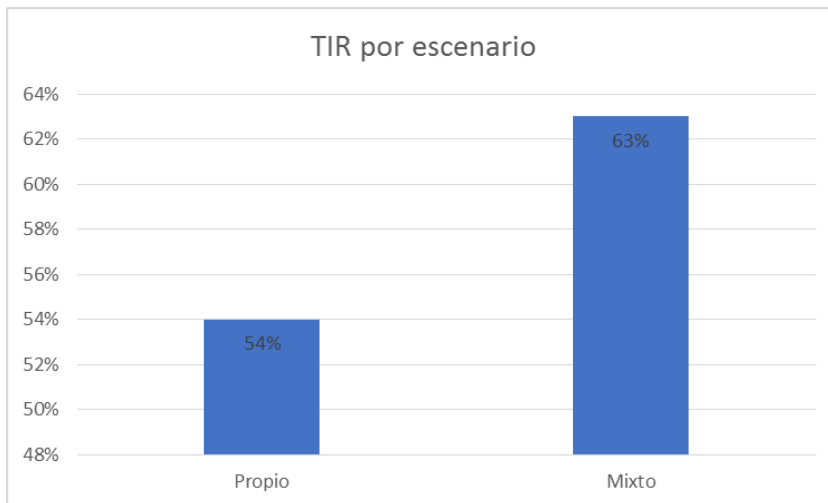
Fuente: Elaboración propia

0-12VAN por escenario



Fuente: Elaboración propia

0-13TIR por escenario



Fuente: Elaboración propia

0-14PAY BACK por escenario



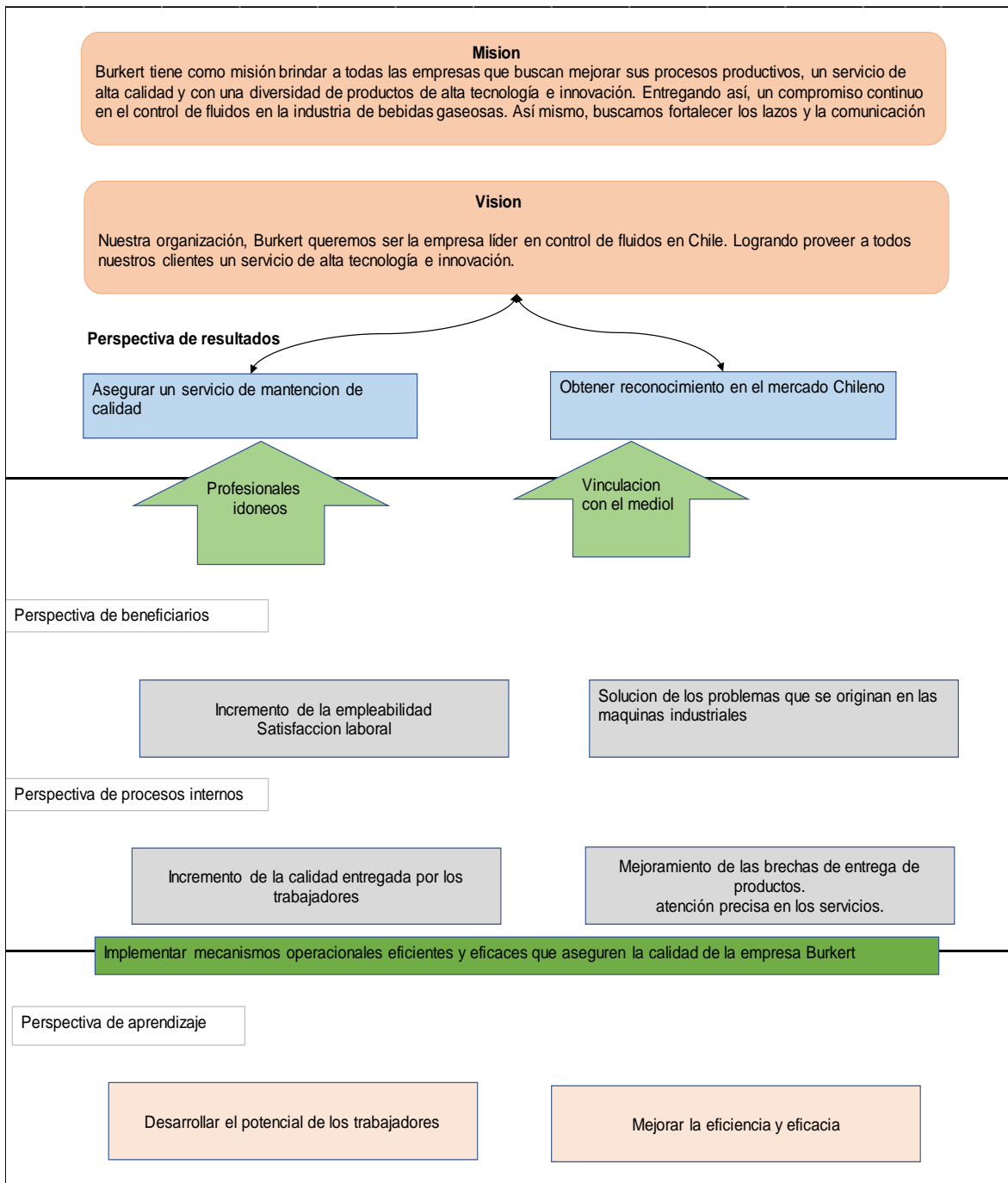
Fuente: Elaboración propia

En base al análisis financiero, se puede concluir que en los dos escenarios con financiamiento propio y mixto, el VAN en un horizonte de 5 años es positivo, a su vez, el periodo de recuperación o PAY-BACK no va más allá de los 2 años y medio, por otro lado, tenemos la tasa interna de retorno del proyecto, la cual es mayor a la tasa de descuento prevista para los dos escenarios. Se puede concluir que el escenario más óptimo para la realización del proyecto, es el escenario con financiamiento mixto, ya que hace una diversificación del riesgo, teniendo como resultado un VAN de \$666.696.904, una TIR de 63% mayor a la tasa de descuento, y un periodo de recuperación de 2,2 años. Por lo que se concluye que el proyecto si es rentable.

CAPITULO 8 CONTROL DE GESTIÓN

8.1 Mapa estratégico

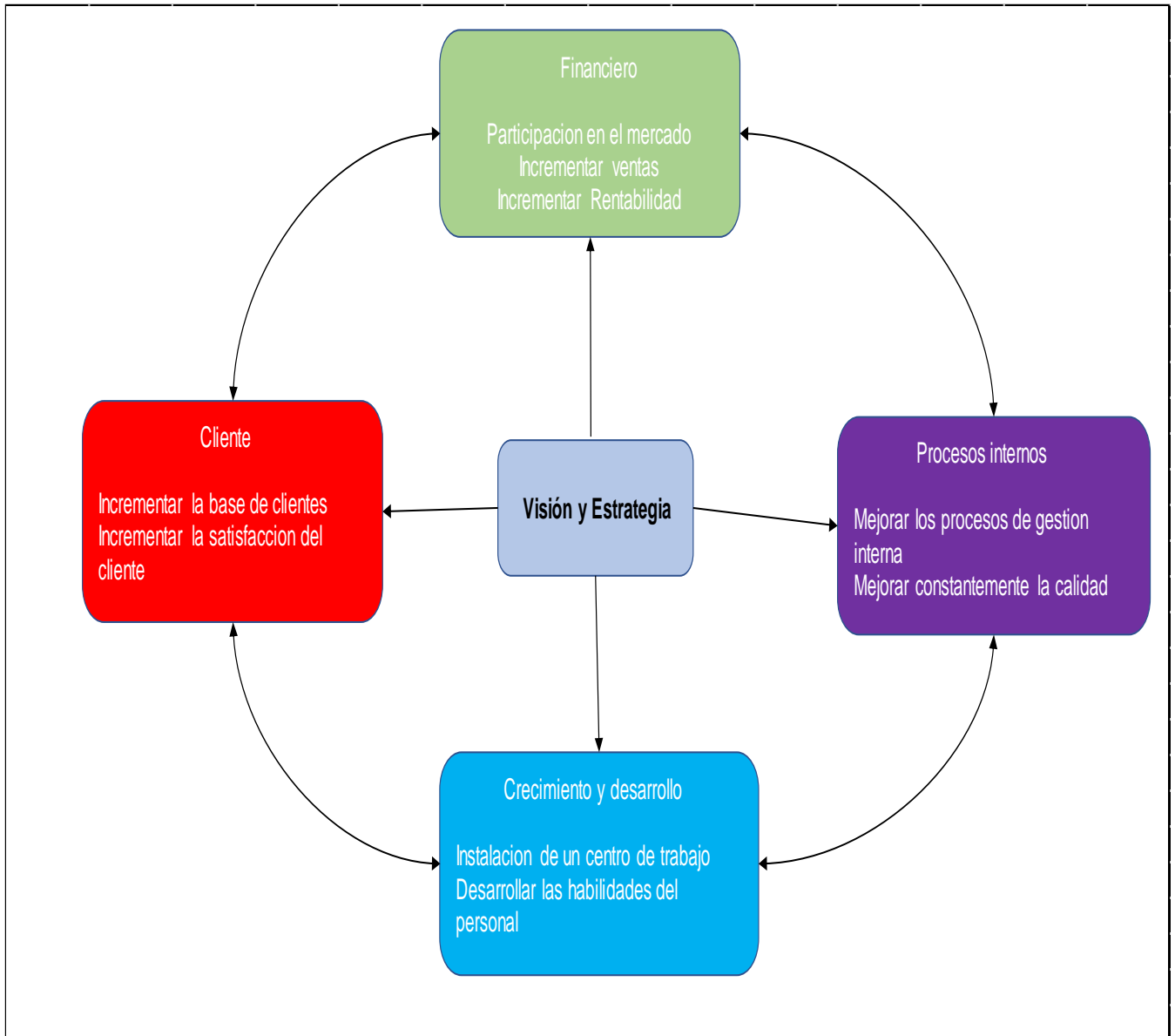
0-1 Mapa estrategico



Fuente: Elaboración Propia

8.2 Balanced Scorecard

0-2Balanced scorecard



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información organizada de acuerdo a las 4 perspectivas, se utilizará esta información para la realización de los objetivos estratégicos de la empresa Burkert, para así lograr su misión y visión. También, de acuerdo a las perspectivas, se realizará un cuadro de mando integral, para visualizar las metas e indicadores de cada objetivo, con el fin de tener una visión más global.

Cabe destacar que la estrategia que utilizará la empresa Burkert, será la estrategia por posicionamiento, esto quiere decir que la empresa debe enfocarse en posicionar la marca y la imagen de acuerdo a la visión que tienen los clientes sobre ella. La ventaja por posicionamiento se logrará a través de servicios de calidad que entregará la empresa, logrando una satisfacción de los clientes y una confianza hacia la empresa, la credibilidad juega un rol importante en la empresa, ya que el cliente toma sus decisiones de acuerdo a la perspectiva que se tiene de la empresa.

8.2.1 Objetivos estratégicos

A continuación se mostrarán los objetivos estratégicos de la empresa, según las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y crecimiento y desarrollo, en un cuadro de mando integral. Cabe destacar que la empresa Burkert, es una empresa dedicada a la venta de productos y servicios a la industria de bebidas gaseosas.

8.2.1.1 Perspectiva financiera

En este punto se busca visualizar los objetivos comerciales que tendrá la empresa, con el fin de posicionarla en el mercado Chileno, estableciendo objetivos de crecimiento para la empresa, cabe señalar, que los objetivos propuestos para este punto, son objetivos a largo plazo que deberá lograr la empresa Burkert.

8.2.1.2 Perspectiva cliente

En este punto, se busca la satisfacción plena del cliente, con el fin de lograr captar o fidelizar a los clientes para que sigan prefiriendo los productos y servicios entregados por la empresa Burkert, a su vez, destacar el trato a los clientes, ya que es un arma fundamental a la hora de entregar un servicio completo y de calidad

8.2.1.3 Perspectiva procesos interno

En este punto se busca tratar los temas internos de la empresa, tanto operacionales como dirigidos hacia el cliente externo e interno, mejorando constantemente la calidad de los procesos, con el fin de mejorar la productividad de la empresa

8.2.1.4 Perspectiva crecimiento y desarrollo

Esta perspectiva visualiza el aprendizaje que tiene que tener la empresa, sirviendo así, como una brújula para Burkert para centrarse en lo más importante, desarrollando el potencial humano de la empresa y mejorando la eficiencia y eficacia.

9.2.3 Cuadro de mando integral

25Cuadro mando integral

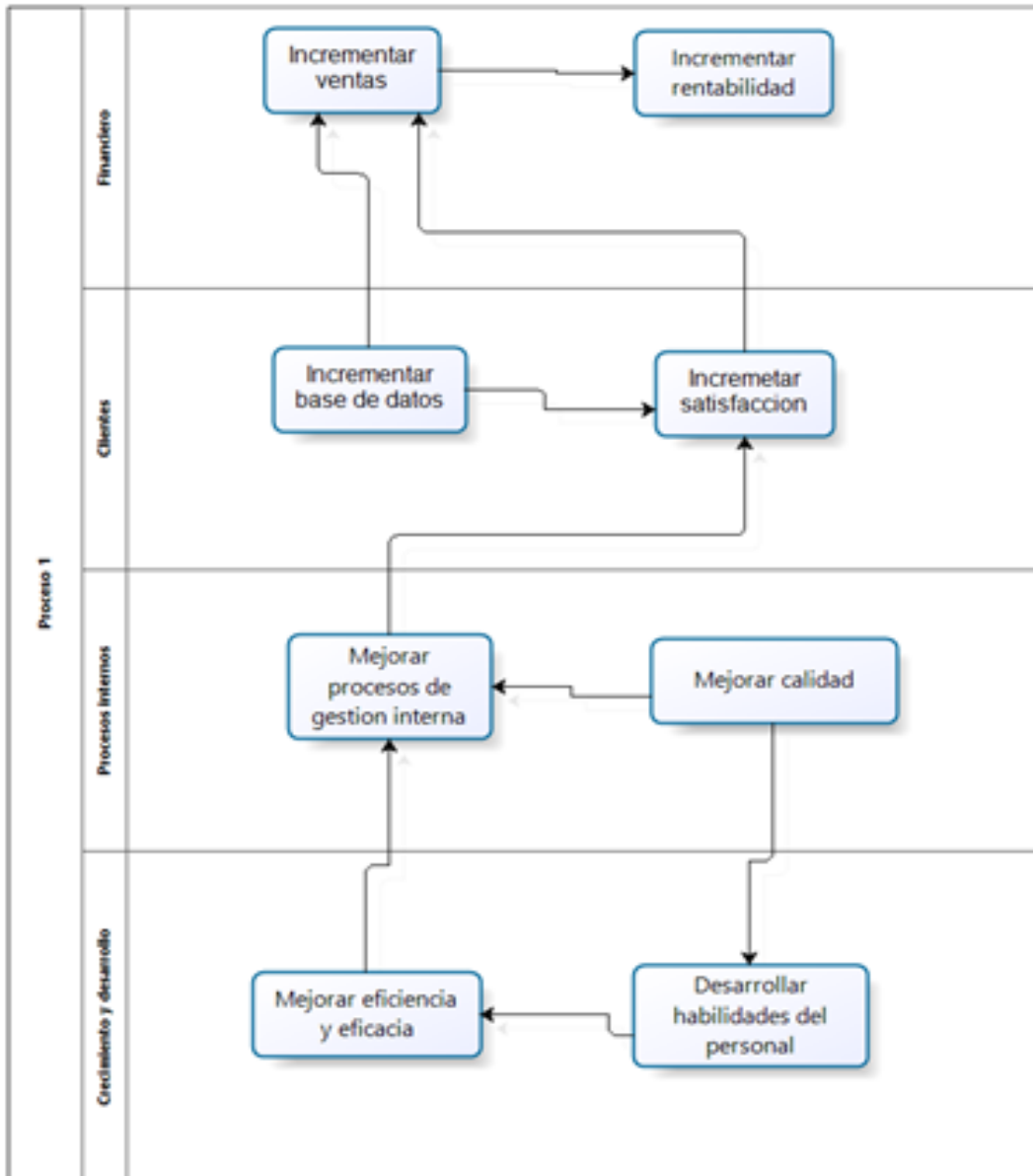
Perspectiva	Objetivo estrategico	Indicadores	Metas	Plan de acción
Financiera	.-Incrementar participacion en el mercado	.- Rentabilidad Indicador de participacion en el mercado	Alcanzar una participación en el mercado el primer año entre un 15 y 20%.	Entegrar un servicio integro y con menor cantidad de fallas, con el fin de mejorar la imagen de la empresa, para así, tener un grado de recomendación para conseguir mayor participacion en el mercado
	.-Incrementar ventas		Alcanzar un crecimiento en ventas para el 1er año de un 15% y para los siguientes años de un 20%.	
	Incrementar Rentabilidad		Incrementar la Rentabilidad en un 20% para los proximos 5 años.	
Clientes	Incrementar la base de clientes	CRM	Incrementar cartera de clientes en un 20% Anual.	Mantener un trato digno al cliente, para asegurar su satisfaccion.
	Incrementar la satisfacción del cliente con los productos y servicios que Burkert ofrece al mercado	Grado de fidelizacion	Poner el máximo de los esfuerzos para una satisfacción entera de los clientes.	Guardar base de datos de los clientes que se les hara servicio de mantencion
		Grado de satisfaccion		

Procesos internos	Mejorar los procesos de gestión interna	Indicador de calidad	Mejorar la calidad de los servicios y productos entregados al cliente	Diagnosticar y evaluar día a día la respuesta ante problemas de los clientes
	Mejorar constantemente la calidad	Respuesta ante problemas	Incorporar buenas prácticas de gestión corporativa	Mantener filosofía de calidad total en la empresa
Crecimiento y desarrollo	Instalación de un centro de trabajo	KPI'S	Lograr la apertura de un centro de trabajo para la distribución o producción	Motivar y desarrollar los conocimientos del personal, generando un ambiente grato para los trabajadores
	Desarrollar las habilidades del personal	Indicador de evaluación del personal	Sacar lo mejor del personal, para su desarrollo profesional	

Fuente: Elaboración propia

8.3 Mapa del Balanced Scorecard

0-3 Mapa balanced scorecard



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 10 CONCLUSIONES

Mediante un intenso estudio de mercado, se analizó la posibilidad de que Burkert se integre al mercado de control de fluidos en Chile ligado a la industria de bebidas gaseosas. La industria de bebidas gaseosas en Chile, está en constante crecimiento, las empresas ponen el mayor de sus esfuerzos en mejorar constantemente sus procesos productivos, y para ello buscan integrar el uso de tecnología avanzada e innovación constante, a su vez, estas empresas realizan constantemente mantenciones (Preventivas-Reactivas) a sus máquinas, ya que sus procesos productivos y el éxito de la empresa depende de estas máquinas, y por tanto se estima que existe una oportunidad de negocio para Burkert, dado que no ha sido completamente explotado el mercado de la industria que se dedica Burkert, cada vez se puede seguir innovando y buscando nuevas fuentes de tecnología, dado que es esa la propuesta de valor que entrega la empresa, entregar soluciones a las problemáticas de los clientes. Mediante un plan de negocio, se busca entender el comportamiento de este mercado.

Al analizar estratégicamente la industria, se encontró que este proyecto es favorable, ya que existe un mercado atractivo a cual entrar, si bien son pocas las empresas de que mantienen más del 80% de la participación de mercado en la industria de bebidas, estas realizan grandes inversiones en activos, para mejorar la tecnología que ocupan en sus procesos productivos.

Al analizar la ubicación estratégica, arrojó el punto más preciso para la implementación de este proyecto, esta nos arroja en la comuna de Pudahuel, Antillanca NTE 566, donde se busca resolver la demanda de las empresas aledañas como Coca Cola, CCU, las cuales juegan un rol fundamental en el éxito de este proyecto, ya que son los potenciales clientes que tiene Burkert. También, se busca estar cerca de los aliados estratégicos como es Kupfer y Termodinámica, para así mitigar los riesgos que pueda presentar el mercado. Por otro lado, cuando existe una empresa en una ubicación en específica, existe un mercado demandante y es precisamente eso lo que Burkert busca, es por esto que la ubicación mencionada nos ayudará a satisfacer la demanda en dicho lugar.

Para el plan de marketing, se definieron las herramientas y las estrategias necesarias para entrar en la industria, se concluye que la estrategia de posicionamiento ayudará a mejorar la imagen de la empresa, para esto es fundamental orientar nuestras operaciones a la satisfacción del cliente en su totalidad, dado que es fundamental la percepción del cliente o la confianza que este tiene hacia a la empresa. Mediante los servicios de alta calidad entregados a los

clientes y haciendo énfasis en la propuesta de valor de la empresa, Burkert se enfoca en entregar servicios y soluciones de alta calidad.

Respecto al plan de recursos humanos, se destaca que tiene una estructura simple, el personal está altamente capacitado, dado que se exige conseguir a los profesionales o trabajadores idóneos para el cumplimiento de los cargos asignados, cabe destacar, que es fundamental la elección de los ingenieros o técnicos que realizaran las mantenciones a los clientes, ya que el futuro de la empresa o la imagen de ella, depende de un buen servicio, para así lograr tener un buen posicionamiento en el mercado en Chile.

En el análisis financiero se obtuvo para el escenario con financiamiento mixto, un VAN de \$666.696.904 para una tasa de descuento WACC 14% y una TIR de un 63%, cabe señalar que el PRI es de 2.2 años, para un horizonte de 5 años. El financiamiento mixto mostro generar los mayores cambios en los indicadores financieros, dado que este tipo de financiamiento trata de suavizar el riesgo que tiene la empresa Burkert con su capital propio. Por lo que es fundamental conseguir inversionistas para la realización del proyecto y para los beneficios que entrega.

Finalmente, se aconseja a la empresa Burkert a realizar este proyecto, dado que genera una factibilidad técnica-económica, a su vez genera rentabilidad y solvencia, si bien el mercado a entrar es un mercado difícil, sin embargo, si se consideran los factores claves de éxito de la empresa, será posible su éxito dentro de la industria.

CAPITULO 11 BIBLIOGRAFIA

- <http://web.sofofa.cl/category/estudios-e-indicadores/bebidas/>
- http://www.bancochile.cl/cgi-bin/cgi_ipc?pagina=inversiones/mon_tasa/cgi_ipc
- <http://www.latercera.com/noticia/consumo-de-bebidas-sube-151-y-es-el-tercer-alimento-en-que-mas-gastan-los-chilenos/>
- <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/personas/portal/destacados/campana/simulador-2015/simula-tu-credito>
- <http://www.ipsuss.cl/ipsuss/analisis-y-estudios/obesidad/bebidas-azucaradas-mas-que-un-simple-refresco/2014-10-23/174005.html>
- <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/imacec/>
- https://www.leychile.cl/Consulta/listado_n_sel?_grupo_aporte=&sub=760&agr=2&comp=
- <http://www.latercera.com/noticia/consumo-de-bebidas-sube-151-y-es-el-tercer-alimento-en-que-mas-gastan-los-chilenos/>
- <http://www.koandina.com/>
- <http://www.embonor.cl/wps/wcm/connect/embonor/Sitio/Home>
- <http://www.ccu.cl/>
- <http://si3.bcentral.cl/setgraficos/>

CAPITULO 12 ANEXOS

26Cuantificación pestal

Resultado Final Pestal		
Evaluacion General	Pje Promedio	Favorabilidad
Entorno Politico	3,8	alta
Entorno Economico	3,5	media
Entorno Ambiental - Ecologico	3	media
Entorno Socio - Cultural	3,7	alta
Entorno Legal	3,7	alta
Entorno Tecnologico	4,1	alta
Promedio ponderado total	3,63333333	alta

Fuente: Elaboración propia

27Cuantificación Porter

Resultado Final Porter			
Evaluacion General	Pje Promedio	Estado	Atractividad
Amenaza de entrada de nuevos competidores	2,6	media	media
Rivalidad entre los competidores	2.2	alto	baja
Poder y negociacion de los proveedores	3,2	Alto	medio
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	3.8	Bajo	alta
Poder y negociacion de los clientes	3,7	Bajo	alta
Promedio ponderado total	3,16666667	media	media

Fuente: Elaboración propia

28Intervalo porter

Intervalo		
Atractividad baja	1	2,33
Atractividad media	2,34	3,68
Atractividad alta	3,69	5,02

Fuente : Elaboración propia

29Intervalo pestal

Intervalo		
Favorabilidad baja	1	2,33
Favorabilidad media	2,34	3,68
Favorabilidad alta	3,69	5,02

Fuente: Elaboración propia

30Participacion de mercado embonor y adina

Embotelladora	Participacion de mercado
Andina	67%
Embonor	37%

Fuente: Elaboración propia

31Participacion mercado bebidas

Embotelladora	Participacion de mercado
Coca cola Co	64%
ECUSA	26%
Otros	10%

Fuente: Elaboración propia

32Crecimiento anual EMBONOR

Crecimiento Anual	
Año	Volumen de ventas
2012	119,5
2013	124,3
2014	122,3
2015	122,9
2016	126,5

Fuente: Elaboración propia

33Inversion en activos fijos EMBONOR

Año	Chile	Bolivia
2012	38.405	8.919
2013	33.707	18.156
2014	25.705	29.370
2015	26.216	25.050
2016	33.374	22.877

Fuente: Elaboración propia

34Informacion credito "tasa" y "cuota"

Monto deuda	\$ 100.000.000
Tasa anual	19,12%
Periodo	5
Valor cuota	\$ 32.792.671

Fuente: Elaboración propia

35Desglose credito

Periodo	saldo inicial	cuota	interes	amortizacion	saldo final
1	\$ 100.000.000,00	\$ 32.792.671	\$ 19.120.000	\$ 13.672.671	\$ 86.327.329
2	\$ 86.327.328,76	\$ 32.792.671	\$ 16.505.785	\$ 16.286.886	\$ 70.040.443
3	\$ 70.040.442,77	\$ 32.792.671	\$ 13.391.733	\$ 19.400.939	\$ 50.639.504
4	\$ 50.639.504,19	\$ 32.792.671	\$ 9.682.273	\$ 23.110.398	\$ 27.529.106
5	\$ 27.529.106,15	\$ 32.792.671	\$ 5.263.565	\$ 27.529.106	-\$ 0

Fuente: Elaboración propia