



“LA PISQUERÍA”

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: José Gabriel Martínez Molina

Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, noviembre 2016

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	4
IV. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.	6
V. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.	8
VI. DESCRIPCION DEL MODELO DE NEGOCIO.	10
VII PLAN DE MARKETING	11
VIII PLAN DE OPERACIONES.	14
8.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES.	14
8.2 FLUJO DE OPERACIONES	15
IX GESTION DE PERSONAS.	20
9.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	20
9.2 DETERMINACIÓN DE DOTACIÓN Y SUS CARACTERISTICAS.	20
9.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.	27
9.4 EQUIPO GESTOR.	28
X PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	29
10.1 ESTRATEGIA DE DESARROLLO.	29
10.2 AVANCE Y REQUERIMIENTO DE RECURSOS.	29
10.3 CARTA GANTT.	30
XI PLAN FINANCIERO	31
11.1 TABLA DE SUPUESTOS.	31
11.2 ESTIMACION DE INGRESOS	34
11.3 ESTADO DE RESULTADO.	35
11.4 FLUJO DE CAJA.	36
11.5 BALANCE	37
11.6 REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	38
11.6.1 Inversión en activo fijo.	40
11.7 EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO.	41
11.7.1 Tasa de descuento.	41
11.7.2 Valor residual o terminal	44
11.7.3 VAN, TIR, Payback, ROI	44
11.7.4 Punto de Equilibrio.	45
11.7.5 Ratios financieros relevantes.	46
11.7.6 Estructura de financiamiento.	47

11.7.7 Oferta para el inversionista.	47
11.7.7.1 Aumento de capital	47
11.7.7.2 Estructura societaria	47
11.7.7.3 VAN y TIR para inversionista.	48
XII RSE Y SUSTENTABILIDAD.	49
XIII RIESGOS CRITICOS.	50
13.1 RIESGOS INTERNOS	50
13.2 RIESGO EXTERNOS	51
XIV CONCLUSIONES	52
XV BIBLIOGRAFIA.	55
XVI ANEXOS.	57

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocios tiene por objetivo evaluar la factibilidad, viabilidad y atractivo del desarrollar una tienda especializada en venta de Piscos, a la cual se ha denominado “La Pisquería”. Su creación apunta a poder aprovechar las oportunidades que se presentan debido al fuerte desarrollo y crecimiento del pisco, producto de la creación de parte de los productores de una amplia gama de productos denominados “Súper Premium” que han tenido una gran aceptación por parte de los consumidores, tanto en Chile como en el extranjero. Junto con esta evolución en el destilado del Pisco, también se ha observado una tendencia a mayor consumo de este licor, en desmedro de los tradicionales licores como el Ron o el Whisky.

En función de estas tendencias del mercado, se crea una oportunidad de negocio asociado a la venta especializada de pisco Premium y Súper Premium, relacionada además con un mercado de turismo creciente, buscando posicionar el producto pisco como imagen país. Valparaíso y sus cerros se ven como un punto relevante de concurrencia de turistas, por lo que se ha decidido iniciar las operaciones de la Pisquería en uno de sus cerros más turísticos como es el cerro Concepción por tener, según nuestros estudios de mercado, una masa crítica suficiente para hacer sustentable el negocio. Será de especial relevancia estar en el circuito donde los turoperadores realizan sus actividades.

Dado lo anterior el modelo de negocio de la Pisquería busca aprovechar el positivo desarrollo del mercado del pisco, tanto en calidad y variedad de producto, como en el aumento de la demanda para ofrecer tanto a turistas nacionales y extranjeros la opción de ver el pisco como un souvenir propio de Chile. (Se profundiza en Parte I Plan de marketing)

Durante el desarrollo del presente plan de negocios se evalúa la viabilidad del proyecto atendiendo a factores clave tales como:

- Segmentación del mercado objetivo, siendo el foco turistas cuyo poder adquisitivo y grupo etario les permita ser conocedores del producto y poder optar a los productos de mayor calidad.
- Destacarse por tener personal altamente especializado con alto conocimiento del producto, para proporcionar a los clientes una asesoría experta generando así una experiencia diferente.
- Asociación estratégica con turoperadores, bares, restaurantes y hoteles de la zona.

- Agresivo plan de marketing para la difusión de la tienda.
- Gran cantidad de variedad y productos exclusivos.
- Localización y ambientación de la tienda.
- Creación de suvenir como recuerdo.

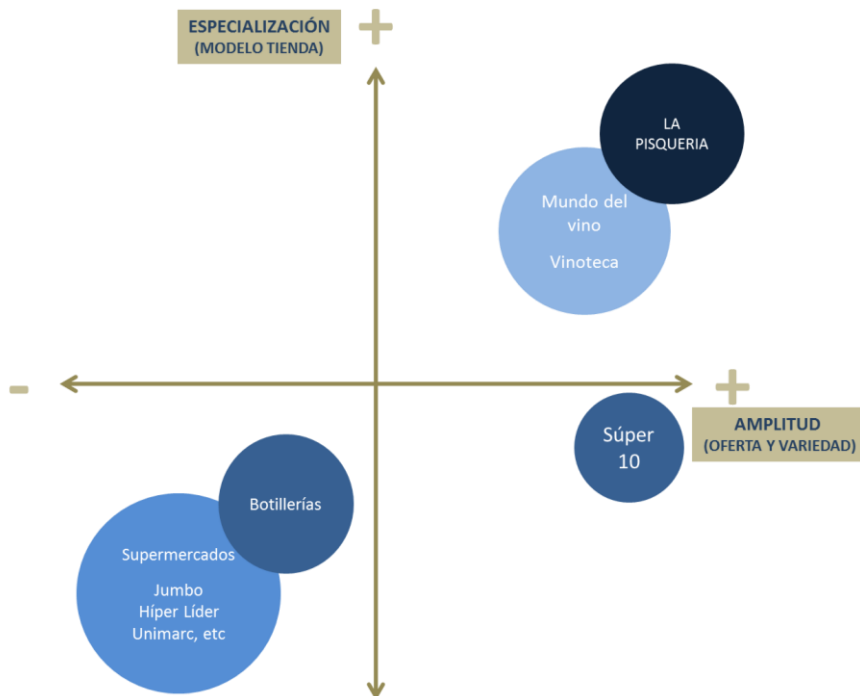
El plan de negocios tiene un horizonte de evaluación de 5 años, las perspectivas financieras son favorables ofreciendo una rentabilidad superior al 10% desde el primer año de funcionamiento. El proyecto presenta un VAN positivo y una TIR del 40% con un período de recuperación de la inversión de 11 meses, lo que junto con unos montos de inversión acotados, hacen que sea un proyecto atractivo para el inversionista.

IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES y CLIENTES.

En la Parte I del presente plan de negocios se desarrolla en profundidad este punto.

En el análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter para la industria del retail, particularmente el mercado del pisco se encuentra consolidado con muchas empresas con gran nivel de competencia entre ellas y productos poco diferenciados. La industria tiene un atractivo bajo debido a que las ventajas competitivas son sostenibles por poco tiempo, donde la competencia puede imitar, sin embargo a pesar de ello los márgenes son atractivos.

Figura 1 Mapa de Posicionamiento Relativo



Como se puede apreciar en la Figura 1, para la industria del retail en el mercado del pisco existen dos grandes ejes en los que se mueve atendiendo a las características y nicho de mercado de los participantes como son la especialización y amplitud de oferta. Para el modelo de negocio de “La Pisquería” es un nicho en el cual se tiene que tener tanto una fuerte especialización, como una gran amplitud de oferta lo cual hace que los competidores se

reduzcan. Los competidores serían tiendas especializadas tales como el mundo del vino, la vinoteca y otras tiendas de licores finos.

El estar en esta dimensión estratégica proporciona fortalezas con respecto a los competidores entre las que encontramos:

- Aumento de producción de la industria de productos Premium.
- Aumento del consumo de pisco sobre otros licores.
- Márgenes atractivos.
- Aumento de variedad de productos relacionados con el pisco.
- Creación del nicho pisco como un souvenir.

Con respecto a los clientes según se puede profundizar en parte I del presente plan de negocios, se segmentó por rango etario comprendido entre 35 y 70 años, cultos y que gustan de productos exclusivos, además de ser grandes conocedores del producto. Sus comportamientos de compra son los siguientes:

- Buscan un producto asociado al lugar que visitan (consumo personal o regalo).
- Dispuestos a gastar en productos exclusivos.
- Tienen buen poder adquisitivo.
- Segmento conocedor del producto.

Atendiendo a su origen son turistas nacionales, extranjeros y residentes de las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar.

V. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

En la Parte I del presente plan de negocios se desarrolla en profundidad este punto.

En la actualidad el mercado del pisco está teniendo un crecimiento significativo en los segmentos Premium. Existen diversas iniciativas tanto de los productores a través de la Asociación de Productores de Pisco A.G., como de estamentos gubernamentales que buscan reposicionar al Pisco como un licor Premium que compita con otros licores como el whisky, vodka o ron.

Esta nueva visión del Pisco como un producto de alta calidad y de salir de la percepción de un producto de menor calidad, ofrece la posibilidad de desarrollar negocios anexos a la producción misma del Pisco. La creación de pisco de alta gama, junto con una industria innovadora, permite dar al producto una posición atractiva para ser comercializada en una tienda dedicada exclusivamente a este producto y sus variedades.

Siendo un concepto de tienda inexistente en la actualidad junto al auge del producto tanto en los mercados nacionales como internacionales, la idea es comenzar el proyecto en una zona de alta afluencia de turistas, donde se desarrollará el concepto “Tienda especializada en Pisco” que sea atractiva tanto para turistas que busquen llevarse un recuerdo típico del país, como por aquellos que buscan un producto exclusivo difícil de encontrar. Además la idea es generar alrededor de esta bebida una amplia gama de merchandising que empuje a la compra de accesorios relacionados con el pisco. Se espera que si no compran el producto propiamente tal, puedan llevarse algo relacionado con su historia a través de los suvenires.

Valparaíso y sus cerros se ven como un punto estratégico por la concurrencia de turistas, por lo que se decidió su localización en el cerro Concepción al ser un sector que convoca a gran cantidad de turistas y turoperadores.

El proyectarse como la primera tienda especializada de Pisco en el país, junto con una fuerte estrategia de marketing permitirá posicionar a la Pisquería en el mercado.

Para ello se desarrollará una tienda especializada en comercializar Pisco en la cual:

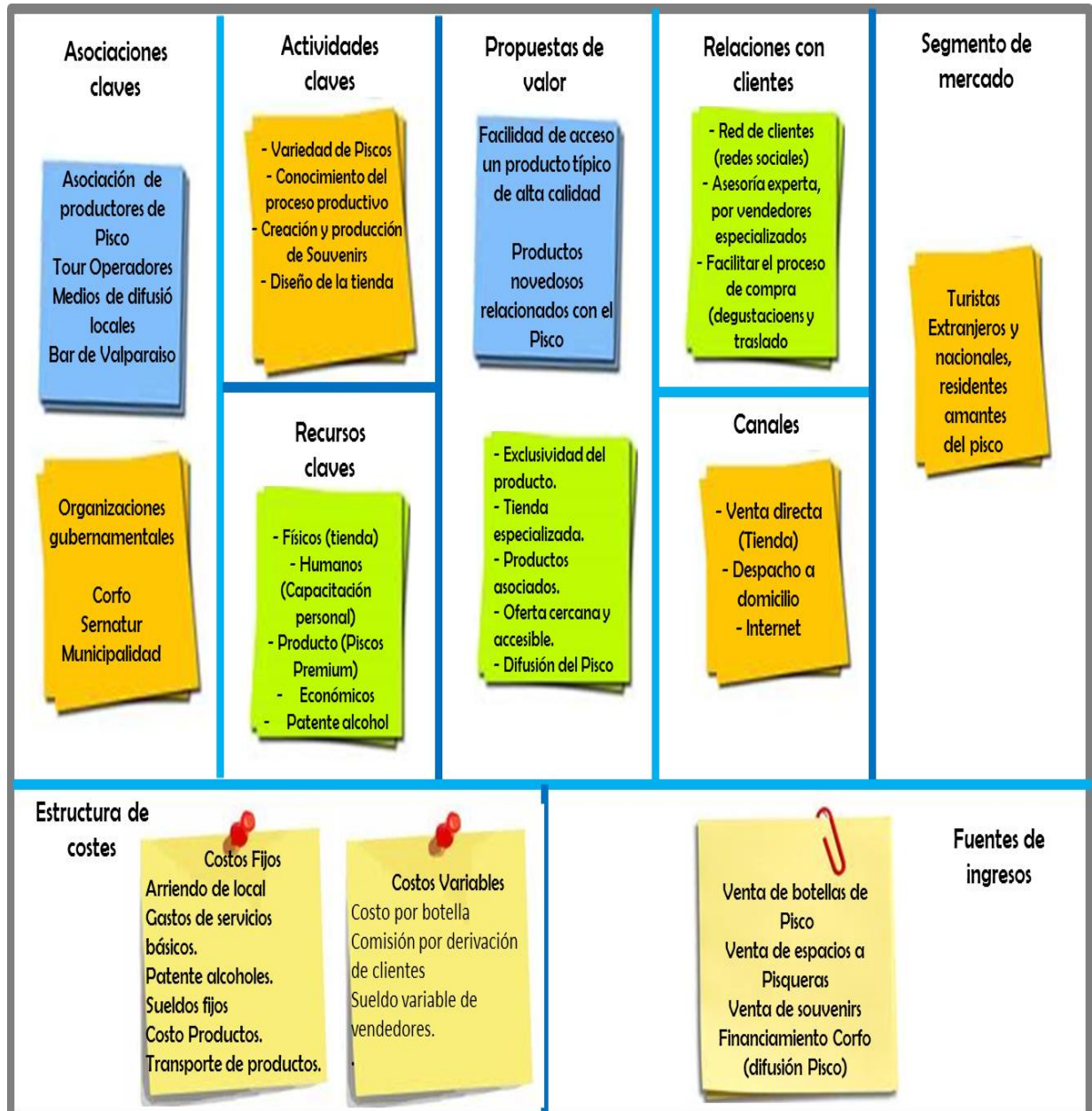
- Se comercializará Pisco como una bebida propia de Chile y zona andina, cuya oferta de productos va orientada principalmente a turistas que visitan la ciudad patrimonial de Valparaíso.

- Se creará una empresa especializada en la venta de Piscos Premium y Súper Premium a través de una fuerza de venta altamente especializada, y con la mayor amplitud de oferta existente de este tipo de producto y sus variedades.
- Se desarrollará el concepto de compra de botellas de pisco Premium como un souvenir, y adicionalmente desarrollar y comercializar souvenirs asociados al pisco tales como llaveros, gorras, camisetas, imanes, etc.
- Se difundirá la historia del pisco, su elaboración, las distintas variedades que existen, las nuevas innovaciones del producto que se están desarrollando.
- Se desarrollará una tienda que permita una identificación del producto, desde la ambientación de los espacios, presentando información detallada del proceso de elaboración y de las zonas que poseen la denominación de origen.

VI. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.

DESCRIPCIÓN A TRAVÉS DEL MODELO CANVAS DE “LA PISQUERIA”

Figura 2 Modelo Canvas.



En la Parte I del presente plan de negocios se desarrolla en profundidad el modelo de negocio que en la figura 2 se resume.

VII. PLAN DE MARKETING.

El plan de marketing se desarrolla en profundidad en la Parte I del presente plan de negocios.

Clientes:

Los clientes según se puede profundizar en parte I del presente plan de negocios, se segmentó por rango etario comprendido entre 35 y 70 años, cultos y que gustan de productos exclusivos, además de ser grandes conocedores del producto. Sus comportamientos de compra son los siguientes:

- Buscan un producto asociado al lugar que visitan (consumo personal o regalo).
- Dispuestos a gastar en productos exclusivos.
- Tienen buen poder adquisitivo.
- Segmento conocedor del producto.

Atendiendo a su origen son turistas nacionales, extranjeros y residentes de las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar.

Los objetivos de este plan a través del marketing mix son los siguientes:

Estrategia de Producto / servicio:

Atendiendo al mapa de posicionamiento relativo de La Pisquería, se entiende que es una tienda especializada por su modelo de negocio, y por la amplitud de oferta en la variedad de piscos de alta calidad que se pueden encontrar en ella. Junto a lo anterior se destaca la Pisquería por ser una tienda ambientada en el mundo del pisco, y por una atención especializada de la fuerza de venta, que hacen que la experiencia de compra de nuestros clientes sea exclusiva, explicando las características del producto, lugar de producción y atendiendo las necesidades de información de cada cliente.

También se desarrollarán una serie de suvenires asociados al pisco para aquellos clientes que necesiten llevar un regalo propio del país. Además se va a contar con un empaque para las botellas distintivo, en el que se muestra las zonas pisqueras y el logo de la empresa.

Con todo lo anterior se dará un producto exclusivo de alta calidad, junto a un servicio que hace que la experiencia de compra sea única y diferente para los clientes.

Estrategia de Distribución:

En cuanto a la distribución de los productos, ésta se realizará la mayor parte en la tienda ubicada en un lugar estratégico en el cerro concepción, centro de visitas de turoperadores y lugar gastronómico con gran afluencia de público. Las ventas que se realizan en el local y a través de nuestra página web o tienda online, también pueden ser despachadas a domicilio.

La Pisquería para su abastecimiento cuenta con una bodega que acumula un stock importante de productos, junto con un servicio de abastecimiento de los proveedores preparado para dar respuesta en un plazo de 24 horas, cumpliendo así la promesa de valor a los clientes de contar con todo tipo de producto que éstos necesiten.

Estrategia de Precio:

La determinación del precio va a ser en función del costo promedio por tipo de botella más un 35% de margen. Atendiendo a las indagaciones realizadas a los precios de nuestros competidores, junto con la determinación de nuestro costo, se estima que nuestro precio de mercado oscilará alrededor de un 8% más caro que la competencia, la justificación del precio viene dada por la exclusividad y variedad de los productos, ubicación de la tienda junto con la atención exclusiva y especializada que recibirán los clientes.

Estrategia de Publicidad:

Para el rápido posicionamiento de la tienda especializada en Pisco, se realizará una fuerte inversión en marketing directo con participación en ferias de turismo, distribución de flayers, publicidad en vehículos, junto con publicaciones en revistas especializadas de turismo. Además se realizará publicidad en radios y se crearán pequeños stands distribuidos en los restaurantes, pubs y hoteles de la zona.

Junto con todo lo anterior se creará el club de amantes del pisco para que tanto clientes como personas que quieran tener información del mundo del pisco, deseen compartir experiencias del producto y saber las ofertas que va a tener la tienda, puedan dar respuesta a su requerimiento a través de las redes sociales.

El programa de publicidad será permanente. Se considera que este plan tendrá una repetición anual, y de acuerdo a los resultados económicos se podrán realizar algunas adiciones en ciudades

como Santiago, donde se concentran parte de los turistas que posteriormente llegan a Valparaíso

El plan de marketing descrito busca posicionarnos como referente en la región como tienda especializada en licores y suvenires, junto con ser difusores del pisco chileno en una zona distinta a la de su producción.

Además la idea es generar alrededor de esta bebida una amplia gama de merchandising que empuje a la compra de accesorios relacionados con el pisco. Se espera que si no compran el producto propiamente tal, puedan llevarse algo relacionado con su historia a través de los suvenires.

VIII. PLAN DE OPERACIONES

8.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones de La Pisquería se basará en los siguientes objetivos conceptuales:

1. Mantener un stock de productos atractivos para los clientes, tanto en variedad de tipos y marcas de Pisco chileno, como en los productos asociados al mundo del Pisco.
2. Disminuir los costos de almacenamiento y aprovisionamiento de los productos para la venta a los clientes. Considerando un adecuado flujo de traslado de las botellas de Pisco a la tienda de comercialización.
3. Facilitar y flexibilizar los traslados de productos de la tienda para los clientes. Esto considera el proceso de despacho en caso de ser ventas voluminosas.
4. Capacitación permanente del personal de atención de clientes, principalmente en los siguientes tópicos:
 - Comunicación y ventas.
 - Mundo del Pisco. Procesos y elaboración de los productos y sus características.
5. Alianzas estratégicas en promoción y en distribución de productos. Esto considera principalmente las alianzas de promoción con bares especializados y hoteles de la zona de Valparaíso.

8.2 FLUJO DE OPERACIONES.



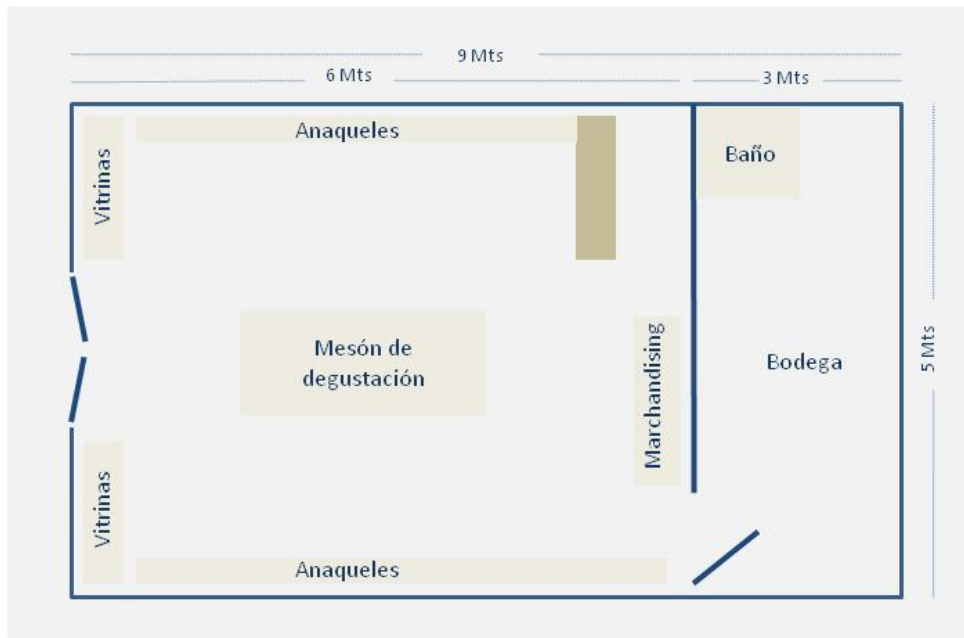
1. Desarrollo de la Tienda.

Para la operación de La Pisquería se determinan los siguientes parámetros en cuanto a implementación de los espacios necesarios para el flujo de clientes y el almacenamiento:

Espacio total: 45 Mts²

Espacio sala de ventas: 30 Mts²

Bodega y Baño: 15 Mts² (Bodega 12 Mts² + Baño 3 Mts²)



La tienda debe contar con espacio suficiente para permitir el correcto desplazamiento de los clientes, el almacenamiento de los productos y la correcta exhibición de un importante número de botellas de Pisco.

En cuanto a la implementación la tienda debe contar con:

- Anaqueles de exhibición de botellas de Pisco.
- Anaquel de venta de merchandising.
- Mesón de venta.
- Mesón de degustación.
- Bodega de almacenamiento.

2. Compra de productos (Aprovisionamiento y stock).

Aprovisionamiento.

Botellas de Pisco: La zona principal de abastecimiento de Pisco, es en la Región de Coquimbo, lugar donde se encuentra la mayor cantidad de productores de Pisco. Para realizar el aprovisionamiento de Pisco, existirán dos modalidades:

- Compra mensual: se determinará un volumen a transportar mediante recursos propios para todos aquellos casos en que las pisqueras productoras no tengan distribución propia. Para lo anterior será necesario contar con vehículo para el traslado del producto.
- Compra a través de distribuidores locales: Para aquellas pisqueras que tienen distribución nacional, se realizarán los pedidos permanentes en función de las necesidades de stock.
- Compra especial: Si eventualmente el stock de alguno de los productos se termina, el aprovisionamiento se realizará mediante el envío especial por transporte. Esto presenta un importante aumento de costos por lo que será evaluado caso a caso.

Merchandising.

El merchandising, será adquirido de manera directa en productor especializado de artículos promocionales. Dada la cercanía con Santiago y lo conveniente de los precios, un objetivo es lograr una alianza con un productor de esa ciudad.

Stock.

Botella de Pisco: se define que el stock inicial será equivalente a medio de ventas presupuestadas, es decir, 500 unidades de Pisco de todas las variedades

Merchandising

En todos los artículos se considera un stock permanente de un mes, lo que equivale a:

- Mugs y libros y otros: 234 Unidades
- Jockey y Poleras: 117 unidades
- Llaveros e imanes: 117 Unidades.

No obstante lo anterior, y dado que en la elaboración de estos productos la economía que se logra al hacerlos en mayor volumen es conveniente, en algunos productos se tendrá un stock mayor al señalado.

3. Almacenamiento.

Gestión del almacén: La gestión del almacén, será realizada por personal de atención de la tienda. El almacenamiento se realizará por marca y tipo de producto.

Condiciones de almacenamiento: Las condiciones de almacenamiento del producto serán de acuerdo a lo indicado en las cajas de embalaje, considerando que las botellas tienen pesos máximos con las cuales se puede almacenar. No obstante y dado que la bodega tendrá repisas de almacenamiento, esto no es un inconveniente.

Periodo de almacenamiento: en el entendido que ninguno de los productos que vende La Píscuería son perecederos, no se considera un periodo de almacenamiento especial.

4. Proceso de Venta.

El proceso de venta se desarrollará principalmente de manera directa en el local, no obstante está considerado que una parte de las ventas se desarrollen vía On Line.

Formas de pago: se considera que la mayor parte de las ventas al ser realizadas en efectivo, en moneda nacional, recibiendo también US Dólar. Adicionalmente para ventas On Line se considera pago mediante transferencia bancaria y pago vía Webpay.

Proceso de cambio de producto: Dado que el producto principal no debiera presentar defectos, salvo en alguna botella, el cambio será inmediato. En el caso de los productos de Merchandising, que pueden tener mayores defectos que el producto principal, los cambios se realizarán por fallas atribuibles a la fabricación de los elementos.

5. Logística de distribución.

La distribución de los productos, serán:

- Entrega inmediata.
- Despacho a domicilio (costo para el cliente)
- Despacho por volumen a turistas extranjeros (principalmente por volumen)

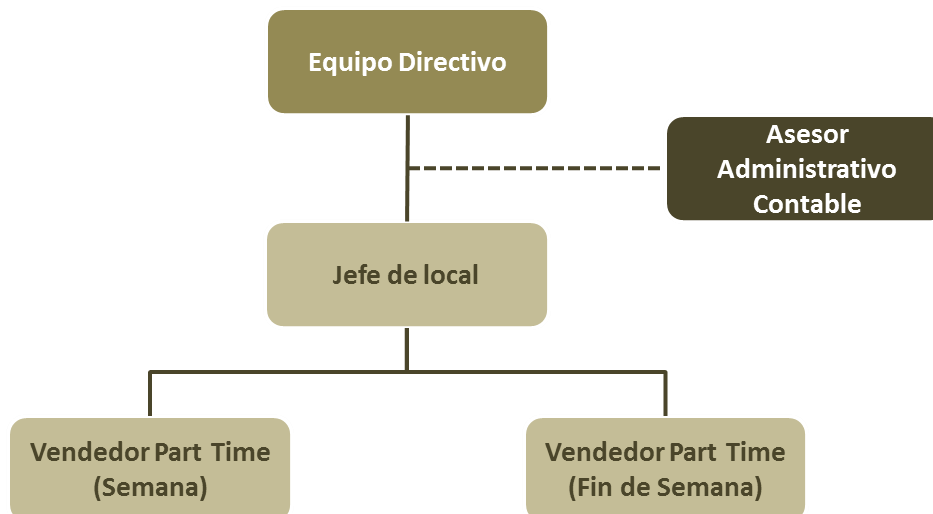
Se considera que en los casos de despacho a domicilio y por las características del producto, se incluirá en el costo.

6. Servicio Post Venta.

El servicio post venta considera la creación de una comunidad de amantes del Pisco Chileno, a quienes se les remitirá permanentemente ofertas de Pisco y además novedades respecto de todo lo relacionado con el Mundo del Pisco.

IX. GESTIÓN DE PERSONAS.

9.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



9.2 DETERMINACIÓN DE DOTACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS.

Jefe de Local:

1. IDENTIFICACION		<i>Es el conjunto de datos que permiten situar el puesto dentro de la organización en el momento actual</i>	
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de local	Fecha:	
UBICACIÓN: (Gerencia, Departamento)	Ventas y Administración	Revisión Ocupante:	
JEFATURA DIRECTA: (Jerárquica)	Comité Directivo	Revisión Jefatura directa:	

2. MISION	<i>Propósito general del puesto en la organización. Permite comprender el qué hace (verbo de acción), el dónde (función), el de acuerdo con qué (políticas, normas, procedimientos) y el para qué (finalidad)</i>

Administrar y gestionar el funcionamiento del local de La Pisquería. Lograr las ventas esperadas de botellas de Pisco y suvenir asociados. Coordinar las acciones de marketing y contacto con empresas asociadas la gestión de comercialización.

3. RESULTADOS PRINCIPALES		<i>Son declaraciones breves, que especifican el sentido global indicado en la misión, siendo los resultados finales por los cuales la posición es responsable.</i>
Importancia	ACCIONES (¿qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿para qué lo hace?)
1	Vender botellas de Pisco y suvenir	Lograr las ventas presupuestadas para cada uno de los meses.
2	Mantener y controlar el Stock de productos	Desarrollar el conocimiento que permita hacer un eficiente manejo de stock
3	Mantener contacto permanente con los stakeholders relacionados con plan de marketing.	Lograr posicionar a La Pisquería dentro del flujo de turistas en Valparaíso.
4	Atender a los clientes en la tienda y orientarlos respecto del mundo del Pisco	Lograr la cantidad presupuestada de atención de clientes y lograr la reiteración de la compra.

4. DIMENSIONES		<i>Magnitud cuantificable sobre la cual el puesto ejerce un impacto directo o indirecto. Expresada en pesos anualizados.</i>
Principales Magnitudes (Ingresos por ventas, Coste de nómina, Presupuesto inversiones, etc.)		Recursos Asignados (caso de jefaturas)
Ingreso por venta: \$10.000.000	Cantidad total de personal:	2
	Costo total del personal:	\$500.000 / Mes
	Presupuesto operativo:	\$300.000
	Total activos asignados:	\$10.000.000

5. ORGANIGRAMA		<i>Ubicación del cargo dentro de la organización, indicando su línea jerárquica directa, los cargos que reportan a la misma jefatura (pares) y aquellos que dependen directamente del puesto en estudio. (si lo hubiere)</i>
Puesto Jefatura Directa	Comité Directivo	
Puesto (s) bajo mi supervisión	Vendedores Part Time	

6. AUTORIDAD	
<i>Aspectos donde el cargo puede tomar decisiones y en cuáles sólo le corresponde recomendar, atendiendo al grado de autonomía y los controles a los que está sujeto</i>	
Decisiones	Recomendaciones
Rebaja de productos hasta % determinado.	Contratación de vendedores Part time Stock de productos Convenios de con tour operadores

7. CONTEXTO	
7.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES	<i>Enumeración de las actividades que complementan los principales resultados indicados en el punto 3. Explicitar tareas de gestión, administrativas y Técnicas.</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos - Reposición de stock - Manejo de caja (incluye cierre diario de caja) 	
7.2 DIFICULTADES CONTEXTO	<i>Aspectos internos y externos del contexto que inciden en el logro de los resultados.</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de stock - Manejo de clientes complejos. - Alto flujo de cliente en horas y días de la semana. 	
7.3 RIESGOS CRITICOS	<i>Riesgos potenciales de su quehacer por las características del cargo, por uso de equipos, por entorno físico o por la actividad desempeñada que puede exponerse algún tipo de lesión</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de productos pesados (cajas de Pisco) - Riesgo de cortes ante quebraduras de productos. 	
7.4 CONDICIONES DE TRABAJO	<i>Entorno físico en el cual se desarrollan las actividades del cargo, jornada de trabajo, visitas a terreno</i>
<p>La jornada de trabajo se desarrolla en un ambiente de oficina, ya que el local comercial es climatizado. Las actividades se desarrollan principalmente de pie. No se desarrollan labores de terreno.</p> <p>La jornada de trabajo, será de martes a domingo en el siguiente formato: Martes y miércoles: de 13:00 a 20:00 horas. En horario continuado. Jueves a domingo: de 11.00 A 14:00 Horas. Y de 15:30 a 20:30 Horas.</p>	
7.5 OBJETIVOS E INDICADORES CRÍTICOS	<i>Objetivos con sus indicadores que especifican los resultados esperados para este cargo</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Ventas mensuales (botellas de Pisco) 	

- Ventas mensuales (Suvenires)
- Cantidad de clientes
- % Afiliación de clientes
- Crecimiento de las ventas

8. PERFIL

Conocimientos experiencia y competencias mínimas requeridas para desempeñar el puesto. No especifique títulos académicos, ni años de experiencia, ni su propio perfil de competencias.

8.1 CONOCIMIENTOS

- Ventas
- Administración de empresas
- Ingles avanzado
- Manejo de stock
- Uso de sistemas de administración de baja complejidad
- Manejo tributario básico
- Prevención de riesgos básico

8.3 EXPERIENCIA

- Ejecutivo de ventas.
- Atención de clientes.

8.3 HABILIDADES

- Atención de clientes complejos
- Venta
- Comunicación efectiva y persuasión

9. COMPETENCIAS INFORMÁTICAS

9.1 MÓDULO

- Excel avanzado
- Outlook
- Facebook
- Twitter

Vendedor Part Time

1. IDENTIFICACION		<i>Es el conjunto de datos que permiten situar el puesto dentro de la organización en el momento actual</i>	
NOMBRE DEL PUESTO:	Vendedor Part Time	Fecha:	
UBICACIÓN: (Gerencia, Departamento)	Ventas y Administración	Revisión Ocupante:	
JEFATURA DIRECTA: (Jerárquica)	Jefe de local	Revisión Jefatura directa:	

2. MISION	<i>Propósito general del puesto en la organización. Permite comprender el qué hace (verbo de acción), el dónde (función), el de acuerdo con qué (políticas, normas, procedimientos) y el para qué (finalidad)</i>
Lograr las ventas esperadas de botellas de Pisco y souvenir asociados. Desarrollar labores tendientes a mantener el stock de botellas de Pisco en exhibición.	

3. RESULTADOS PRINCIPALES		<i>Son declaraciones breves, que especifican el sentido global indicado en la misión, siendo los resultados finales por los cuales la posición es responsable.</i>
Importancia	ACCIONES (¿qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿para qué lo hace?)
1	Vender botellas de Pisco y souvenir	Lograr las ventas presupuestadas para cada uno de los meses.
2	Mantener y controlar el Stock de productos	Desarrollar el conocimiento que permita hacer un eficiente manejo de stock
3	Atender a los clientes en la tienda y orientarlos respecto del mundo del Pisco	Lograr la cantidad presupuestada de atención de clientes y lograr la reiteración de la compra.

4. DIMENSIONES	<i>Magnitud cuantificable sobre la cual el puesto ejerce un impacto directo o indirecto. Expresada en pesos anualizados.</i>
Principales Magnitudes (Ingresos por ventas, Coste de nómina, Presupuesto inversiones, etc.)	Recursos Asignados (caso de jefaturas)

Ingreso por venta: \$10.000.000	Cantidad total de personal:	2
	Costo total del personal:	\$500.000 / Mes
	Presupuesto operativo:	\$300.000
	Total activos asignados:	\$10.000.000

5. ORGANIGRAMA	<i>Ubicación del cargo dentro de la organización, indicando su línea jerárquica directa, los cargos que reportan a la misma jefatura (pares) y aquellos que dependen directamente del puesto en estudio. (si lo hubiere)</i>
Puesto Jefatura Directa	Jefe de tienda
Puesto (s) bajo mi supervisión	N/A

=6. AUTORIDAD	<i>Aspectos donde el cargo puede tomar decisiones y en cuáles sólo le corresponde recomendar, atendiendo al grado de autonomía y los controles a los que está sujeto</i>
Decisiones	Recomendaciones
N/A	

7. CONTEXTO	
7.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES	<i>Enumeración de las actividades que complementan los principales resultados indicados en el punto 3. Explicitar tareas de gestión, administrativas y Técnicas.</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos - Reposición de stock 	
7.2 DIFICULTADES CONTEXTO	<i>Aspectos internos y externos del contexto que inciden en el logro de los resultados.</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de stock - Manejo de clientes complejos. - Alto flujo de cliente en horas y días de la semana. 	
7.3 RIESGOS CRITICOS	<i>Riesgos potenciales de su quehacer por las características del cargo, por uso de equipos, por entorno físico o por la actividad desempeñada que puede exponerse algún tipo de lesión</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de productos pesados (cajas de Pischo) - Riesgo de cortes ante quebraduras de productos. 	

7.4 CONDICIONES DE TRABAJO

Entorno físico en el cual se desarrollan las actividades del cargo, jornada de trabajo, visitas a terreno

La jornada de trabajo se desarrolla en un ambiente de oficina, ya que el local comercial es climatizado. Las actividades se desarrollan principalmente de pie. No se desarrollan labores de terreno.

La jornada de trabajo, será parcialmente de martes a domingo en el siguiente formato:

Martes y miércoles: de 13:00 a 20:00 Horas. En horario continuado.

Jueves a domingo: de 11.00 A 14 Horas. Y de 15:30 a 20:30 Horas.

7.5 OBJETIVOS E INDICADORES CRÍTICOS

Objetivos con sus indicadores que especifican los resultados esperados para este cargo

- Ventas mensuales (botellas de Pisco)
- Ventas mensuales (Suvenires)
- Cantidad de clientes
- % Afiliación de clientes
- Crecimiento de las ventas

8. PERFIL

Conocimientos experiencia y competencias mínimas requeridas para desempeñar el puesto. No especifique títulos académicos, ni años de experiencia, ni su propio perfil de competencias.

8.1 CONOCIMIENTOS

- Ventas
- Ingles avanzado
- Manejo de stock
- Uso de sistemas de administración de baja complejidad
-
- Prevención de riesgos básico

8.3 EXPERIENCIA

- Ejecutivo de ventas.
- Atención de clientes.

8.3 HABILIDADES

- Atención de clientes complejos

- Venta
- Comunicación efectiva y persuasión

9. COMPETENCIAS INFORMÁTICAS

9.1 MÓDULO

- Excel avanzado
- Outlook
- Facebook
- Twitter

9.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.

La estructura de venta y administración de La Pisquería es reducida y las rentas serán levemente superiores a las de mercado, entendiendo que el éxito del negocio depende de hacer atractiva la venta de este producto, que debe estar complementada con contar una historia entretenida respecto del Pisco y su industria.

Renta.

Jefe de Local:

- Sueldo Base + Gratificación: \$500.000 líquido mes.
- % sobre las ventas netas: 1%
- Aguinaldos legales.
- Bono de vacaciones: 100.000 por periodo.

Vendedores Part Time.

- Sueldo Base + Gratificación: \$250.000 líquido mes.
- % sobre las ventas netas 0,5%
- Aguinaldos legales.

Otros beneficios.

- Gift Card por ventas sobre el 120% de lo presupuestado.
- Tarde libre por cumpleaños.
- Cena de fin de año.

Capacitación.

Tanto el Jefe de Local, como los Vendedores serán capacitados en dos ámbitos fundamentales:

- **Habilidades de Venta:** Se realizará un curso de inducción que abordará los tópicos necesarios para ventas efectivas.
- **Conocimientos del mercado del Pisco:** Se realizará una capacitación en temáticas propias de la elaboración del Pisco. Esta capacitación será realizada en partes teóricas y luego en visita a productora de Pisco en la IV Región para conocer presencialmente el proceso de elaboración del Pisco.

9.4 EQUIPO GESTOR

José Martínez Molina: De formación Ingeniero en Administración de Empresas, con postgrado de MBA, ha sido gestor de varias empresas de diversos rubros, además de administrar proyectos principalmente en el rubro de la construcción.

Juan José Ledermann Díaz: De formación Ingeniero Comercial, con postgrado de MBA, ha sido ejecutivo en diversas empresas del rubro eléctrico y mutualidades.

X. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

10.1 ESTRATEGIA DE DESARROLLO.

El proyecto de desarrollo de La Pisquería, considera una primera etapa durante la cual objetivo fundamental será desarrollar las actividades necesarias para la apertura de la tienda, tales como, el diseño de la marca, la implementación de la tienda (búsqueda del lugar, generación de Layout de la tienda, etc.), reclutamiento de personas, constitución de la sociedad etc.

Con la primera etapa concluida, cuyo principal hito es tener la tienda implementada, se pasará a la etapa 2 cuyo principal objetivo es el proceso de comercialización, difusión intensiva del concepto de negocio y la realización de alianzas estratégicas, lo que permitirá consolidar la tienda en el mercado.

10.2 AVANCE Y REQUERIMIENTO DE RECURSOS.

Etapa 1: Fase de Preparación.

Duración: 3 meses.

Actividades:

- Constitución de la sociedad.
- Búsqueda de financiamiento y apertura de cuentas bancarias.
- Desarrollo de Imagen corporativa y de marca.
- Búsqueda del local.
- Tramitación de patentes comerciales.
- Implementación de la tienda.
- Desarrollo de sitios web.
- Reclutamiento de personas.
- Capacitación de equipo de trabajo.
- Presentación del proyecto a los productores de Pisco.
- Acuerdo con proveedores y compra de productos.

Recursos necesarios:

- Obtención de documentos legales: Constitución de la sociedad, publicación en diario oficial, tramitación en SII para trámites de Rut y Patentes.
- Financiamiento.
- Contrato de arriendo
- Contrato con proveedores.
- Contrato de personas.

Etapas 2: Fase de consolidación.

Duración: 1 año.

Actividades:

- Alianzas estratégicas con Tour Operadores.
- Plan de acercamiento y colaboración para difusión con instituciones gubernamentales asociadas al turismo y al producto (ej. SERNATUR, Pro Chile, CORFO, SAG, etc.)
- Alianzas estratégicas con bares de la zona.
- Promoción de la tienda en eventos gourmet.
- Fortalecimiento de redes sociales.
- Fortalecimiento de canal de venta virtual.
- Desarrollo de nuevos diseños de souvenir, conceptualizando el concepto producto/país.

Recursos necesarios:

- Material publicitario y promocional.
- Stand para promocionar el producto en ferias y eventos.
- Operador de página web.
- Empresa de diseño de artículos promocionales.

10.3 CARTA GANTT.

Pon el mes de inicio (mes y año) del diagrama ene.-17

PLAN DE IMPLANTACIÓN			2017											
Plan de Negocio	La Piquería		e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d
1ª Fase: Preparación	10-12-16	28-2-17												
1.1 Constitución de la sociedad.	1-1-17	11-1-17												
1.2 Búsqueda de financiamiento y apertura de cuentas	11-1-17	5-2-17												
1.3 Desarrollo de Imagen corporativa y de marca.	1-1-17	21-1-17												
1.4 Búsqueda del local.	1-1-17	25-1-17												
1.5 Tramitación de patentes comerciales.	20-1-17	10-2-17												
1.6 Implementación de la tienda.	20-2-17	28-2-17												
1.7 Desarrollo de sitios web.	1-1-17	10-1-17												
1.8 Reclutamiento de personas.	5-2-17	18-2-17												
1.9 Capacitación de equipo de trabajo.	20-2-17	25-2-17												
1.10 Presentación del proyecto a los productores de Pisc	10-12-16	10-1-17												
1.11 Acuerdo con proveedores y compra de productos.	10-1-17	15-1-17												
2ª Fase: Estabilización y desarrollo	1-3-17	30-12-17												
2.1 Alianzas estratégicas con Tour Operadores.	1-3-17	30-6-17												
2.2 Plan de acercamiento y colaboración para difusión	1-3-17	1-4-17												
2.3 Alianzas estratégicas con bares de la zona.	1-3-17	30-5-17												
2.4 Promoción de la tienda en eventos gourmet.	1-3-17	30-9-17												
2.5 Fortalecimiento de redes sociales.	1-3-17	30-5-17												
2.6 Fortalecimiento de canal de venta virtual.	1-3-17	30-9-17												
2.7 Desarrollo de nuevos diseños de souvenir	1-3-17	30-12-17												
2.8														
2.9														
2.10														

XI. PLAN FINANCIERO

11.1 TABLA DE SUPUESTOS

Supuestos de Ingresos.

Devoluciones: Se ha supuesto que el 1% de las ventas, son devueltas por los clientes, debido a fallas de producto, ocasionando mermas en el inventario.

Otros Ingresos: Se ha estimado un aporte de \$2.000.000 para campañas especiales de promoción. Este ingreso será recibido desde las pisqueras.

Subvenciones: Se supone un aporte inicial el primer año de ejercicio de \$2.000.000 por una sola vez, orientado a la apertura del establecimiento.

Supuestos de Costos:

Costos de productos: El costo de los productos es diferenciado por tipo de productos (Pisco y suvenir). En promedio el costo es de 48,53% del precio de venta.

Otros costos de venta (Distribución): Se supone un gasto mensual de \$200.000 de costo de distribución, dedicado principalmente a la distribución local de Pisco en la zona.

Supuestos de Gastos:

Remuneraciones y comisiones: Revisar plan Gestión de Personas Punto 6.2

Marketing y ventas: Los gastos se encuentran detallados del Plan de Marketing (Parte I).

Otros Marketing y ventas: Corresponde a gastos menores de Marketing, detallados del Plan de Marketing (Parte I).

Remuneración de Socios (Administración): Se determinó que los socios realizarán labores administrativas dentro de la gestión de La Pisquería, por lo cual percibirán una remuneración de \$500.000 Líquidos

Supuestos de Inversión.

LA PISQUERIA **1- Plan de Inversiones** **2017 2021** 1

Resumen inversiones	2017	2018	2019	2020	2021
Activo Intangible	500.000				
Activo fijo	18.700.000				
Gastos amortizables	5.735.900				
Total	24.935.900				

Inversiones en

Activo Intangible	importe	compra	amortiz.	ejercicio
Total Intagibles	500.000			
Licencias software	500.000	CASH	5	2017

Inversiones en

Activo fijo	importe	compra	Deprecia.	ejercicio
Obras e instalaciones	10.000.000			
Reforma almacén	10.000.000	CASH	5	2017
Mobiliario				
Vehículos	8.100.000			
Furgoneta	8.100.000	CASH	-	2017
Equipos informáticos	600.000			
Ordenadores	500.000	CASH	5	2017
Impresoras	100.000	CASH	5	2017
Servidor				
Total Activo Fijo	18.700.000			

Inversiones en

Gastos Amortizables (intangibles)	importe	compra	Deprecia.	ejercicio
Patente	5.000.000	CASH		
Diseño y Marca	735.900	CASH		
Total gastos amortizables	5.735.900			

LA PISQUERIA **2- Plan de Financiación** **2017 2021** 2

Financiación total	Total	52.000.000	
1- Capital		50.000.000	96,15% financiación propia
2- Subvenciones		2.000.000	3,85% financ. con subvenciones
3- Préstamos			financiación ajena
Financiación inicial	Total	52.000.000	
1- Capital		50.000.000	96,2% financiación propia
Socios y participación final	Juan Jose	25.000.000	50,00%
	Jose	25.000.000	50,00%
2- Subvenciones		2.000.000	3,8% financ. con subvenciones

Periodo de evaluación: 5 Años

11.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Detalle Año 1

INGRESOS	Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta neta total	145.299.771	98,6%	0	0	0	13.671.503	13.671.503	11.385.225	15.949.464	15.949.464	15.949.464	18.235.742	19.973.703	20.513.703
Venta bruta	145.299.771	98,6%	0	0	0	13.671.503	13.671.503	11.385.225	15.949.464	15.949.464	15.949.464	18.235.742	19.973.703	20.513.703
Menos venta	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos	2.000.000	1,4%	1.000.000	0	0	0	0	0	1.000.000	0	0	0	0	0
TOTAL ingresos netos	147.299.771		1.000.000	0	0	13.671.503	13.671.503	11.385.225	16.949.464	15.949.464	15.949.464	18.235.742	19.973.703	20.513.703

Detalle Ingresos 5 años

INGRESOS	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
Venta neta total	145.299.771	98,6%	229.611.330	99,1%	275.533.596	99,3%	297.576.284	99,3%	318.406.624	99,4%
Otros ingresos	2.000.000	1,4%	2.000.000	0,9%	2.000.000	0,7%	2.000.000	0,7%	2.000.000	0,6%
TOTAL ingresos netos	147.299.771		231.611.330		277.533.596		299.576.284		320.406.624	

11.3 ESTADO DE RESULTADO

ESTADO RESULTADOS 5 AÑOS						
	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	
Ingresos						
Venta Neta Total	\$ 145.299.771	\$ 229.611.330	\$ 275.533.596	\$ 297.576.284	\$ 318.406.624	
Otros Ingresos	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	
TOTAL Ingresos Netos	\$ 147.299.771	\$ 231.611.330	\$ 277.533.596	\$ 299.576.284	\$ 320.406.624	
Costo de Venta	\$ 80.205.474	\$ 126.745.454	\$ 152.094.545	\$ 164.262.109	\$ 175.760.456	
Margen Bruto	\$ 67.094.297	\$ 104.865.876	\$ 125.439.051	\$ 135.314.175	\$ 144.646.167	
Gastos						
Gastos De Ventas	\$ 1.800.000	\$ 1.980.000	\$ 2.178.000	\$ 2.395.800	\$ 2.635.380	
Personal	\$ 29.913.308	\$ 32.616.910	\$ 34.787.732	\$ 36.656.713	\$ 38.582.857	
Marketing Y Ventas	\$ 12.322.500	\$ 13.554.750	\$ 16.265.700	\$ 17.566.956	\$ 18.796.643	
Generales Y Adm	\$ 14.827.080	\$ 15.418.944	\$ 16.039.265	\$ 16.689.446	\$ 17.370.959	
Total Gastos	\$ 58.862.888	\$ 63.570.604	\$ 69.270.697	\$ 73.308.915	\$ 77.385.839	
E.B.I.T.D.A.	\$ 8.231.409	\$ 41.295.272	\$ 56.168.354	\$ 62.005.260	\$ 67.260.329	
Depreciaciones y amortizaciones	-\$ 4.750.513	-\$ 4.987.180	-\$ 4.987.180	-\$ 4.987.180	-\$ 4.987.180	
Res. Explotación	EBIT	\$ 3.480.896	\$ 36.308.092	\$ 51.181.174	\$ 57.018.080	\$ 62.273.149
% Variación Anual			36%	62%	17%	13%
Ingresos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad Antes De Impuestos (BAI)	\$ 3.480.896	\$ 36.308.092	\$ 51.181.174	\$ 57.018.080	\$ 62.273.149	
Impuestos	-\$ 870.224	-\$ 9.803.185	-\$ 13.818.917	-\$ 15.394.881	-\$ 16.813.750	
Tasa imtp Renta	25,00%	27,00%	27%	27%	27%	
Utilidad despues de Impuesto (BDI)	\$ 2.610.672	\$ 26.504.907	\$ 37.362.257	\$ 41.623.198	\$ 45.459.399	

11.4 FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO (ANEXO 1)

11.4.1 FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO

FLUJO DE CAJA PISQUERIA					
	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad despues de Impuesto (BDI)	\$ 2.610.672	\$ 26.504.907	\$ 37.362.257	\$ 41.623.198	\$ 45.459.399
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 4.750.513	\$ 4.987.180	\$ 4.987.180	\$ 4.987.180	\$ 4.987.180
Inversión Inicial		-\$ 25.935.900			
Capital de trabajo		-\$ 40.362.071			
liquidación de activos					\$ 2.500.000
Devolución capital de trabajo					\$ 40.362.071
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 66.297.971	\$ 7.361.185	\$ 31.492.087	\$ 46.610.378	\$ 93.308.650

VAN	\$ 68.948.168
TIR	40%

Tasa costo capital K_p 14,0%

11.5 BALANCE.

BALANCE 5 AÑOS					
ACTIVO	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
NO CORRIENTE	21.185.387	16.198.207	11.211.027	6.223.847	1.236.667
Inmoviliz. INTANGIBLE	5.005.387	3.758.207	2.511.027	1.263.847	16.667
Inmovilizado MATERIAL	15.180.000	11.440.000	7.700.000	3.960.000	220.000
Inversiones FINANCIERAS	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
CORRIENTE	52.359.256	83.370.765	125.182.090	163.857.178	204.961.711
EXISTENCIAS	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
DISPONIBLE	45.359.256	76.370.765	118.182.090	156.857.178	197.961.711
ACTIVO Total	\$ 73.544.643	\$ 99.568.972	\$ 136.393.116	\$ 170.081.024	\$ 206.198.377
PATRIMONIO	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
FONDOS PROPIOS	52.610.672	79.058.540	109.275.099	140.522.895	174.398.689
Capital	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Reservas	0	1.827.470	20.889.219	47.759.335	77.693.826
Resultados	2.610.672	27.231.069	38.385.880	42.763.560	46.704.863
SUBVENCIONES	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
PATRIMONIO Total	\$ 54.610.672	\$ 81.058.540	\$ 111.275.099	\$ 142.522.895	\$ 176.398.689
PASIVO	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
NO CORRIENTE	0	0	0	0	0
DEUDAS a largo plazo	0	0	0	0	0
CORRIENTE	18.933.971	18.510.432	25.118.017	27.558.130	29.799.689
PROVISIONES	0	0	0	0	0
DEUDAS a corto plazo	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	16.186.044	4.465.267	5.267.761	5.671.812	6.058.475
OTRAS CUENTAS PAGAR	2.747.927	14.045.166	19.850.256	21.886.318	23.741.214
Gastos y retenciones personal	593.112	631.249	673.261	709.433	746.710
I.V.A. pendiente liquidación	1.284.591	4.336.894	6.381.701	6.922.365	7.426.217
Impuestos	870.224	9.077.023	12.795.293	14.254.520	15.568.287
PASIVOS Total	\$ 18.933.971	\$ 18.510.432	\$ 25.118.017	\$ 27.558.130	\$ 29.799.689
PATRIMONIO NETO + PASIVO	\$ 73.544.643	\$ 99.568.972	\$ 136.393.116	\$ 170.081.024	\$ 206.198.377

11.6 REQUERIMIENTOS DE CAPITAL.

El monto de capital de trabajo necesario para la operación está justificado en el flujo de operacional mensual del primer año y se define como el déficit acumulado máximo. Para revisar los montos en cuestión, estos pueden ser verificados en el detalle del Flujo de Caja del primer año adjunto.

(Ver cuadro página siguiente).

FLUJO OPERACIONAL PARA CAPITAL DE TRABAJO													
Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos por ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 16.269.089	\$ 16.269.089	\$ 13.548.418	\$ 18.979.862	\$ 18.979.862	\$ 18.979.862	\$ 21.700.533	\$ 23.768.707	\$ 24.411.307	\$ 172.906.727
Otros ingresos	\$ 1.190.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.190.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.380.000
Subvenciones	\$ 0	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.000.000
Total Ingresos	\$ 1.190.000	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 16.269.089	\$ 16.269.089	\$ 13.548.418	\$ 20.169.862	\$ 18.979.862	\$ 18.979.862	\$ 21.700.533	\$ 23.768.707	\$ 24.411.307	\$ 177.286.727
Egresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Egresos operativos	\$ 3.055.382	\$ 3.208.523	\$ 20.171.765	\$ 5.351.209	\$ 13.928.478	\$ 12.398.924	\$ 15.450.918	\$ 15.573.013	\$ 15.454.013	\$ 17.102.567	\$ 18.147.839	\$ 18.629.286	\$ 158.471.916
Remuneraciones	\$ 1.782.510	\$ 1.782.510	\$ 1.782.510	\$ 1.782.510	\$ 1.782.510	\$ 1.782.510	\$ 1.782.510	\$ 1.782.510	\$ 1.782.510	\$ 1.782.510	\$ 1.782.510	\$ 1.782.511	\$ 21.390.123
Comisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 165.904	\$ 165.904	\$ 138.160	\$ 193.547	\$ 193.547	\$ 193.547	\$ 221.291	\$ 242.381	\$ 248.934	\$ 1.763.213
Compras	\$ 0	\$ 0	\$ 16.660.000	\$ 650.537	\$ 8.980.537	\$ 7.478.727	\$ 10.476.884	\$ 10.476.884	\$ 10.476.884	\$ 11.978.694	\$ 13.120.326	\$ 13.475.041	\$ 103.774.514
Gastos prod/servicio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 238.000	\$ 238.000	\$ 238.000	\$ 238.000	\$ 238.000	\$ 238.000	\$ 238.000	\$ 238.000	\$ 1.904.000
Publicidad y promoción	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 726.931	\$ 726.931	\$ 726.931	\$ 726.931	\$ 726.931	\$ 726.931	\$ 726.931	\$ 726.931	\$ 726.931	\$ 6.542.382
Otros marketing	\$ 0	\$ 0	\$ 159.311	\$ 159.311	\$ 159.311	\$ 159.311	\$ 159.311	\$ 159.311	\$ 159.311	\$ 159.311	\$ 159.311	\$ 159.311	\$ 1.593.113
Viajes y desplazamientos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 296.072	\$ 296.072	\$ 296.072	\$ 296.072	\$ 415.072	\$ 296.072	\$ 415.072	\$ 296.072	\$ 415.072	\$ 3.021.648
Arrendamientos	\$ 1.102.702	\$ 1.102.702	\$ 1.102.702	\$ 1.102.702	\$ 1.102.702	\$ 1.102.702	\$ 1.102.702	\$ 1.102.702	\$ 1.102.702	\$ 1.102.702	\$ 1.102.702	\$ 1.102.702	\$ 13.232.419
Mantenimiento de infraestructura	\$ 0	\$ 53.550	\$ 53.550	\$ 53.550	\$ 53.550	\$ 53.550	\$ 53.550	\$ 53.550	\$ 53.550	\$ 53.550	\$ 53.550	\$ 53.550	\$ 589.050
S. Profesionales	\$ 0	\$ 0	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 1.190.000
Seguros	\$ 78.540	\$ 78.540	\$ 78.540	\$ 78.540	\$ 78.540	\$ 78.540	\$ 78.540	\$ 78.540	\$ 78.540	\$ 78.540	\$ 78.540	\$ 78.540	\$ 942.480
Otros servicios	\$ 0	\$ 0	\$ 7.081	\$ 7.081	\$ 7.081	\$ 7.081	\$ 7.081	\$ 7.081	\$ 7.081	\$ 7.081	\$ 7.081	\$ 7.081	\$ 70.805
Suministros	\$ 91.630	\$ 91.630	\$ 91.630	\$ 91.630	\$ 91.630	\$ 91.630	\$ 91.630	\$ 91.630	\$ 91.630	\$ 91.630	\$ 91.630	\$ 91.630	\$ 1.099.560
Material Oficina	\$ 0	\$ 0	\$ 17.850	\$ 17.850	\$ 17.850	\$ 17.850	\$ 17.850	\$ 17.850	\$ 17.850	\$ 17.850	\$ 17.850	\$ 17.850	\$ 178.500
Otros Gastos Remuneraciones	\$ 0	\$ 99.591	\$ 99.591	\$ 99.591	\$ 108.861	\$ 108.861	\$ 107.311	\$ 110.405	\$ 110.405	\$ 110.405	\$ 111.955	\$ 113.134	\$ 1.180.111
Otros pagos	\$ 7.825.721	\$ 420.840	\$ 8.869.840	\$ 420.840	\$ 460.009	\$ 460.009	\$ 453.459	\$ 466.535	\$ 466.535	\$ 466.535	\$ 1.447.543	\$ 1.697.691	\$ 23.455.555
Amortización préstamos													
Gastos financieros													
Compra activos	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 8.449.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.449.000
Leasing													\$ 0
Gastos establecimiento	\$ 6.825.721	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.825.721
Liquidación I.V.A.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 974.457	\$ 1.219.627	\$ 2.194.084
Imposiciones	\$ 0	\$ 420.840	\$ 420.840	\$ 420.840	\$ 460.009	\$ 460.009	\$ 453.459	\$ 466.535	\$ 466.535	\$ 466.535	\$ 473.085	\$ 478.065	\$ 4.986.750
Total pagos	\$ 10.881.103	\$ 3.629.363	\$ 29.041.605	\$ 5.772.049	\$ 14.388.487	\$ 12.858.933	\$ 15.904.377	\$ 16.039.548	\$ 15.920.548	\$ 17.569.102	\$ 19.595.382	\$ 20.326.977	\$ 181.927.472
SALDOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo neto mensual	\$ 9.691.103	\$ 1.629.363	\$ 29.041.605	\$ 10.497.040	\$ 1.880.602	\$ 689.485	\$ 4.265.486	\$ 2.940.314	\$ 3.059.314	\$ 4.131.431	\$ 4.173.325	\$ 4.084.329	
Saldo neto acumulado	\$ 9.691.103	\$ 11.320.466	\$ 40.362.071	\$ 29.865.031	\$ 27.984.429	\$ 27.294.944	\$ 23.029.458	\$ 20.089.144	\$ 17.029.829	\$ 12.898.398	\$ 8.725.073	\$ 4.640.744	
			KT										

11.6.1 Inversión en activo fijo.

LA PISQUERIA

1- Plan de Inversiones

2017 2021

1

Resumen inversiones	2017	2018	2019	2020	2021
Activo Intangible	500.000				
Activo fijo	18.700.000				
Gastos amortizables	5.735.900				
Total	24.935.900				

Inversiones en

Activo Intangible	importe	compra	amortiz.	ejercicio
Total Intangibles	500.000			
Licencias software	500.000	CASH	5	2017

Inversiones en

Activo fijo	importe	compra	Deprecia.	ejercicio
Obras e instalaciones	10.000.000			
Reforma almacén	10.000.000	CASH	5	2017
Mobiliario				
Vehículos	8.100.000			
Furgoneta	8.100.000	CASH	-	2017
Equipos informáticos	600.000			
Ordenadores	500.000	CASH	5	2017
Impresoras	100.000	CASH	5	2017
Servidor				
Total Activo Fijo	18.700.000			

Inversiones en

Gastos Amortizables (intangibles)

Patente	5.000.000	CASH		
Diseño y Marca	735.900	CASH		
Total gastos amortizables	5.735.900			

11.7 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

11.7.1 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se procedió a realizar su cálculo en dos etapas diferenciadas atendiendo a las necesidades de información para la toma de decisiones correcta, determinando si el proyecto es bueno operacionalmente o si es producto de su estructura de financiamiento lo que lo hace más atractivo.

En ambas etapas para calcular la tasa de descuento relevante, de acuerdo al nivel de riesgo se utilizó el Capital Assets Pricing Model (CAPM). Esta metodología permite conocer las tasas para descontar los flujos, considerando los posibles riesgos de la deuda ($\beta_d > 0$ y por lo tanto $k_b > r_f$) y el costo patrimonial exigido por los accionistas considerando para ello la influencia de los riesgos de la industria.

Uno de los aspectos más importantes en la determinación de los costos de capital de una empresa es la determinación de los betas. Para realizar este análisis no existe una sola vía, sino más bien los factores dependerán de un sinnúmero de variables tanto externas del negocio como internas de la empresa. Para estos cálculos, existen herramientas que nos permiten determinar los β_b de un negocio en particular y de una empresa en particular. En nuestro caso, considerando la deuda riesgosa de la compañía que tomamos de referencia CCU S.A., consideramos para los cálculos la propuesta de Rubinstein (1973).

Determinación de tasa de descuento para flujo de caja proyecto puro.

Determina si el proyecto tiene VAN mayor que 0 producto de su flujo operacional para ello lo que se hace es determinar los flujos operacionales del proyecto sin deuda.

Se cuenta con la información de que el beta levered o beta con deuda del mercado del retail para licores y destilados que será nuestro beta Proxy por ser el más representativo, es de $BC/D = 0.75$ (beta patrimonial con deuda se obtuvo estudio realizado por universidad ICESI 2015 (Betas Ipsa Chile 2015 <http://www.msci.com/products/indexes/sector/gics/>)). Por lo que hay que determinar el cálculo beta unlevered o des-apalancar para determinar el beta sin deuda.

Determinación del beta sin deuda:

Para poder des-apalancar el beta obtenido del mercado del retail para licores y destilados y considerando que no se cuenta con información de la estructura promedio de deuda de las

empresas que lo componen, se procedió a tomar la estructura de capital de una empresa referente del mercado de bebidas alcohólicas en Chile la compañía CCU S.A por ser la más representativa del mercado y por tener un beta muy próximo al promedio del mercado obtenido en nuestro estudio.

De sus estados financieros pudimos extraer:

Item	2012	2013	2014
beta de la acción	0,799368	0,778469	0,928238
Promedio			0,83535833

Deuda Financiera CCU 2012-2014

Deuda Financiera	2012 UF	2013 UF	2014 UF
Otros pasivos financieros corrientes	2.402.472	5.169.046	2.979.472
Otros pasivos financieros no corrientes	9.155.686	6.124.656	5.643.290
Deuda Financiera Total	11.558.158	11.293.702	8.622.762

Patrimonio Económico CCU 2012-2014

Patrimonio Económico	2012 UF	2013 UF	2014 UF
Nº Total de acciones suscritas y pagadas	318.503	318.503	318.503
Precion de la acción	7.538	6.295	6.585
Valor UF	22.840	23.309	24.168
Patrimonio Económico UF	105.110.863	89.607.929	100.677.524

Valor Activos CCU 2012-2014

Valor Activos	2012 UF	2013 UF	2014 UF
Deuda Financiera Total	11.558.158	11.293.702	8.622.762
Patrimonio Económico UF	105.110.863	89.607.929	100.677.524
Valor Total de los Activos	116.669.021	100.901.631	109.300.286

Estructura de capital CCU 2012-2014

Estructura de capital	2012 UF	2013 UF	2014 UF
B/V	10%	11%	8%
P/V	90%	89%	92%
B/P	11%	13%	9%

Donde:

B= Deuda Financiera; P= Patrimonio económico; V= Valor de los Activos

$$\beta_p^{C/D} = 0.928238$$

Después de tener el beta patrimonial con deuda se necesita des-apalancarlo con la estructura de capital de la empresa CCU para poder después aplicarlo a la Pisquería, la estructura de deuda de CCU al 31/12/ 2014 era de:

$$\mathbf{B/P = 0.09}$$

K_b = el costo de la deuda corresponde a los últimos bonos registrados a más largo plazo mantenido por CCU, es decir, el Bono serie H (emitido en marzo de 2009, colocación nacional con fecha de vencimiento marzo de 2030) el cual tiene un rendimiento de 3.85%.

β_b = se calculó con la fórmula de CAPM, en este caso se toma como tasa libre de riesgo los bonos BTU-30 y el PRM (Premio por riesgo de mercado de 5.93%)

$$k_b = r_f + [E(R_m) - r_f] \beta_b$$

$$k_b = r_f + [PRM] \beta_b$$

$$3.85 = 1.91 + (5.93) * \beta_b$$

$$\beta_b = 0.3272$$

Como se puede apreciar $\beta_d > 0$ y por lo tanto $k_b > r_f$, lo que quiere decir que la deuda que tiene la compañía CCU es riesgosa. Para poder determinar el beta patrimonial sin deuda se ha utilizado la fórmula de Rubinstein 1973 en el que asume que la empresa tiene deuda riesgosa, cabe señalar que la deuda es riesgosa pero no hay costos de quiebra asociados.

$$\beta_p^{C/D} = \left(1 + (1 - t_c) \frac{B}{P^{C/D}} \right) \beta_p^{S/D} - (1 - t_c) \left(\frac{B}{P^{C/D}} \right) \beta_d$$

$$0.9282 = \beta_p^{S/D} (1 + (1 - 0.25) * 0.09) - (1 - 0.25) * (0.09 * 0.3272)$$

$$0.9282 = 1.0675 \beta_p^{S/D} - 0.0220$$

$$\beta_p^{S/D} = \mathbf{0.8489}$$

Una vez ya tenemos el beta patrimonial sin deuda de la empresa CCU S.A, se puede utilizar a través del modelo CAPM como beta patrimonial sin deuda de La Pisquería obteniendo así la tasa de costo de capital necesaria para realizar el proyecto.

Para dichos cálculos se utilizan los siguientes indicadores económicos:

La tasa libre de riesgo se obtuvo de la rentabilidad real promedio de mercado de los bonos serie BCP en pesos del banco central de Chile a 5 años por ser los más representativos y coincidir con el horizonte de evaluación del proyecto.

$$\mathbf{R_f = 4.14\%}$$

La rentabilidad de mercado se obtuvo del promedio de la rentabilidad anual (dic- dic) del IGPA de los últimos 32 años.

$$R_m = 12.25\%$$

PI = Premio por liquidez (en Chile se asume un premio por liquidez entre un 1% y 3%. Fuente: Universidad de Chile)

$$E(R_i) = \rho_i = r_f + [E(R_m) - r_f] \beta_{p,i}^{S/D} + PL$$

$$\rho = 0.0414 + (0.1225 - 0.0414) * 0.8489 + 0.03$$

$$\rho = 14.02\%$$

Según modelo CAPM se determinó el cálculo de la tasa de costo de capital. Robert Hamada 1969, dice que la tasa de descuento de una empresa sin deuda representa o refleja el riesgo operacional del negocio, por lo que será la que se ocupe para la determinación del VAN, TIR y PRI en el flujo de caja proyecto puro. (Ver tabla en anexos)

11.7.2 Valor residual o terminal.

Para el proyecto Puro se considera que el proyecto termina al 5 año, por lo que no se procedió a hacer el cálculo del valor de los flujos perpetuos traídos a valor presente.

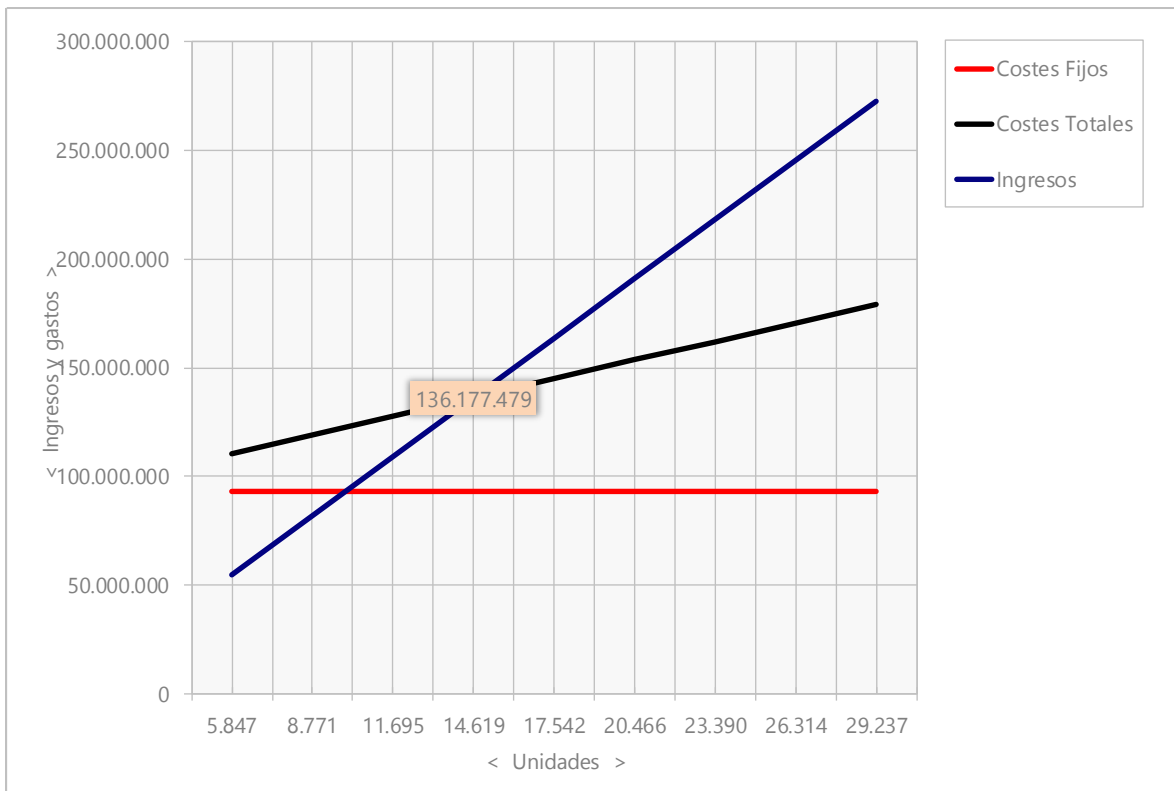
11.7.3 VAN, TIR, Payback, ROI

El Valor Actualizado Neto (VAN), es un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas. Por lo que se puede observar por los resultados obtenidos en el flujo de caja (ítem 8.4), el proyecto es bastante atractivo por lo que permite generar una riqueza desde el primer año y las necesidades de capital son la inversión inicial de los socios en su aporte de capital social y el capital de trabajo necesario para poder operar resultando un VAN de \$ 68.948.168 y una TIR de 40% lo cual refleja un negocio recomendable para invertir.

En cuanto al Payback (plazo de recuperación de la inversión) la inversión de capital de trabajo se recupera al final del primer año, lo cual lo hace muy atractivo para el inversionista.

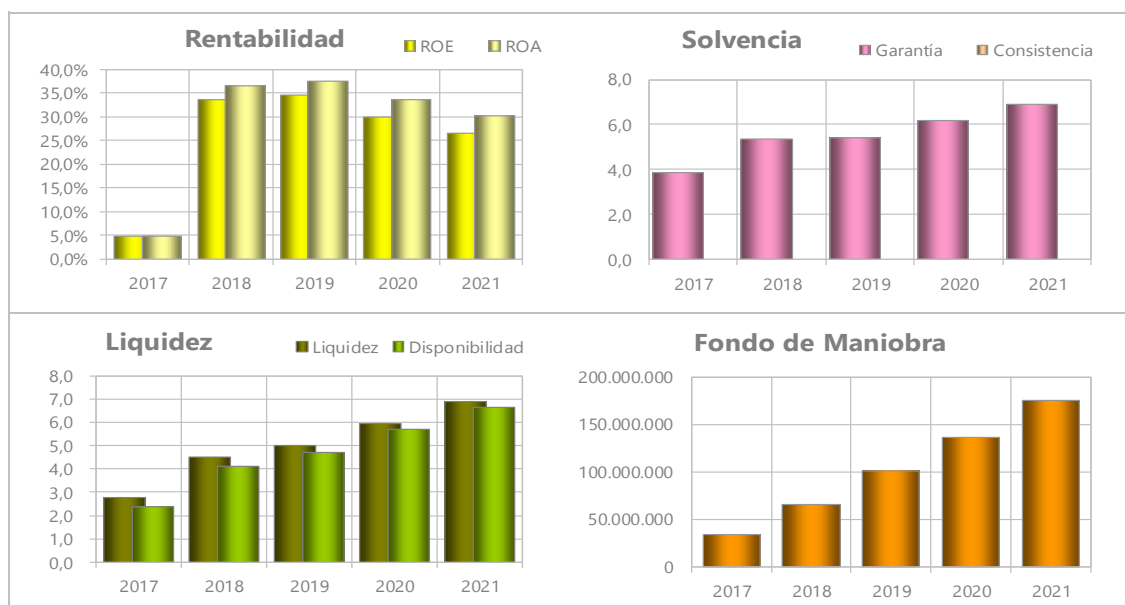
11.7.4 Punto de equilibrio.

Ventas mínimas anuales en unidades	14.619
Precio medio previsto	9315,3
Facturación necesaria para alcanzar el Punto de Equilibrio	136.177.479
% s/Total ventas previstas	93,7%
Total días para alcanzar el Punto de Equilibrio anual	337



11.7.5 Ratios financieros relevantes.

LA PISQUERIA		2- Ratios económico-financieros					2
1- Rentabilidad		2017	2018	2019	2020	2021	
Beneficio Neto vs. Ingresos		1,8%	11,8%	13,8%	14,3%	14,6%	
R.O.A. - Return on Assets		4,7%	36,5%	37,5%	33,5%	30,2%	
R.O.E. - Return on Equity		4,8%	33,6%	34,5%	30,0%	26,5%	
2- Solvencia		2017	2018	2019	2020	2021	
Capitalización		74,3%	81,4%	81,6%	83,8%	85,5%	
Garantía		3,9	5,4	5,4	6,2	6,9	
Consistencia		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
3- Liquidez		2017	2018	2019	2020	2021	
Liquidez		2,8	4,5	5,0	5,9	6,9	
Tesorería		2,4	4,1	4,7	5,7	6,6	
Disponibilidad		2,4	4,1	4,7	5,7	6,6	
4- Fondo de maniobra		2017	2018	2019	2020	2021	
Fondo maniobra Importe		33.425.285	64.860.333	100.064.073	136.299.048	175.162.022	
% variación anual			94,0%	54,3%	36,2%	28,5%	
% sobre activo		45,4%	65,1%	73,4%	80,1%	84,9%	
5- Endeudamiento		2017	2018	2019	2020	2021	
Endeudamiento		0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	
% Gastos Financieros		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
6- Gestión		2017	2018	2019	2020	2021	
Rotación activo fijo		6,9	14,2	24,6	47,8	257,5	
Rotación circulante		2,8	2,8	2,2	1,8	1,6	
Rotación stocks		20,8	32,8	39,4	42,5	45,5	
Días cobro clientes		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Días pago proveedores		10,5	8,6	8,5	8,5	8,5	



11.7.6 Estructura de financiamiento.

LA PISQUERIA		2- Plan de Financiación		2017 2021		2
Financiación total		Total	52.000.000			
1- Capital			50.000.000	96,15% financiación propia		
2- Subvenciones			2.000.000	3,85% financ. con subvenciones		
3- Préstamos				financiación ajena		
Financiación inicial		Total	52.000.000			
1- Capital			50.000.000	96,2% financiación propia		
Socios y participación final	Juan Jose		25.000.000	50,00%		
	Jose		25.000.000	50,00%		
2- Subvenciones			2.000.000	3,8% financ. con subvenciones		
3- Préstamos				financiación ajena		
	Corto plazo (hasta dos años)			Enero	2017	
	Largo plazo (más de 2 años)					
	Especiales (sin interés)					
	Pólizas de crédito					
	Líneas de descuento comercial					

11.7.7 Oferta para el inversionista.

11.7.7.1 Aumento de capital.

La sociedad en un principio no tiene previsto realizar aumento de capital. De ser necesario se verá la entrada de nuevos accionistas o simplemente los socios actuales comprarán las acciones necesarias de acuerdo a las necesidades de capital.

11.7.7.2 Estructura societaria.

La sociedad con la cual se va a realizar la Piquería, se trata de una sociedad por acciones Spa, la cual tiene el mismo tratamiento tanto tributario como contable de las sociedades anónimas cerradas reguladas según la ley 20.190. Se trata de una forma simplificada de las sociedades anónimas, que puede tener uno o más socios y una forma bastante liviana de administración. Es una sociedad adecuada para personas que quieren empezar un negocio, en el cual desean agregar en el futuro nuevos socios de cualquier otro tipo o solo socios capitalistas. Ventajas de este tipo de sociedad:

- Puede ser creada por una sola persona o por más.
- La transferencia de propiedad se traduce a la compra o venta de acciones.
- Si se necesita aumentar capital se emiten acciones.

La sociedad consta de un capital social de 10.000 acciones a un valor nominal de \$5.000 y se distribuyen en 5.000 acciones por parte de cada uno de los socios Juan José Ledermann Díaz y José Martínez Molina.

11.7.7.3 VAN y TIR para inversionista.

FLUJO DE CAJA PISQUERIA					
	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Utilidad despues de Impuesto (BDI)	\$ 2.610.672	\$ 26.504.907	\$ 37.362.257	\$ 41.623.198	\$ 45.459.399
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 4.750.513	\$ 4.987.180	\$ 4.987.180	\$ 4.987.180	\$ 4.987.180
Inversión Inicial	-\$ 25.935.900				
Capital de trabajo	-\$ 40.362.071				
liquidación de activos					\$ 2.500.000
Devolución capital de trabajo					\$ 40.362.071
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 66.297.971	\$ 7.361.185	\$ 31.492.087	\$ 42.349.437	\$ 46.610.378
		\$ 93.308.650			

VAN	\$ 68.948.168
TIR	40%

Tasa costo capital K_p 14,0%

El proyecto muestra un VAN de \$68.948.168 con un a TIR de 40% y una recuperación de la inversión en el primer año lo que hace que el negocio se considere bastante atractivo.

XII. RSE Y SUSTENTABILIDAD.

El desarrollo y profundización d este punto se encuentra en la Parte I del presente plan de negocios.

En cuanto a los Stakeholders que están relacionados en toda la cadena de valor del pisco desde los productores hasta el consumidor final podemos mencionar los siguientes:

- Productores de Pisco.
- Asociación de Productores de Pisco AG.
- Tour Operadores.
- Bancos.
- Municipalidad de Valparaíso.
- SERNATUR.
- SII.
- Pro Chile.
- SAG.
- CORFO.
- INIA.
- INDAP.

Con respecto a los valores éticos del negocio atiende a dar cumplimiento a las promesas de valor realizadas tanto a clientes, trabajadores como al medio ambiente en el lugar donde está emplazado el proyecto. El aplicar las buenas prácticas comerciales siendo respetuosos con las personas, actuando con integridad y responsabilidad junto con unos precios justos han de ser el núcleo central de la política de negocios de La Pisquería.

El ser difusores del pisco como producto nacional, tanto en botellas como suvenires y la difusión de las zonas productoras, provocará un mayor conocimiento por parte de turistas de las realidades de las zonas productoras mejorando a futuro la calidad de vida de sus habitantes generando así un impacto social, la utilización de materiales reciclables en nuestros productos generaran un impacto favorable ambientalmente y la creación de puestos de trabajo tanto directos (trabajadores de la tienda) como indirectos (proveedores, turoperadores, repartidores de productos..etc.) en la zona de emplazamiento de la tienda generará a baja escala un impacto económico favorable en el sector.

XIII. RIESGOS CRÍTICOS.

El proyecto de crear la Pisquería tiene asociado tanto riesgos internos como externos en la creación y en el desarrollo del proyecto. Estos se describen en los cuadros adjuntos (figuras 1 y 2), a la vez que se analizan las medidas de mitigación. Ante la eventualidad de que ocurriesen dichos riesgos, el responsable a cargo y la explicación de las acciones específicas que se realizarán para minimizar los riesgos, quedarán especificadas en las matrices de riesgo.

Para la confección de la matriz de riesgo se utilizaran los siguientes indicadores:

Probabilidad de Ocurrencia	Valor	Descripción
Improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de que ocurra es baja, entre el 1% y el 33% de seguridad que ocurra
Moderado	2	Riesgo cuya probabilidad es media, entre el 34% a un 66% de seguridad que ocurra
Probable	3	Riesgo cuya probabilidad es muy alta entre el 67% a 100% de seguridad de que ocurra

Impacto del Riesgo	Valor	Descripción
Irrelevante	1	Riesgo puede tener muy poco o ningun efecto en el proyecto
Menor	2	Riesgo que ocasiona un problema que se puede solucionar en corto plazo y que no afecta los objetivos del proyecto
Moderado	3	Riesgo cuya ocurrencia ocasionaría una perdida importante en la empresa y se necesita una cantidad de tiempo importante para corregir
Mayor	4	Riesgo que si ocurriera ocasionaría una perdida significativa a la empresa y se necesitaría mucho tiempo para revertir

13.1 RIESGOS INTERNOS.

RIESGOS INTERNOS Y MITIGACIÓN				
Descripción	Impacto	Probabilidad	Medidas de Mitigación	Responsable
Perdida de mercaderías	2	2	Implementar un buen sistema de inventarios y concienciar al personal de la importancia del mismo	Administración
Dificultad para encontrar personal capacitado	3	2	Realizar capacitaciones al personal Inhouse	Administración
Alta rotación de personal	3	2	Estrategia de fidelización de los trabajadores y realizar procesos de inducción adecuados	Administración
Mala atención del personal	3	2	Capacitación en técnicas de atención a clientes	Administración

13.2 RIESGOS EXTERNOS

RIESGOS EXTERNOS Y MITIGACION				
Descripción	Impacto	Probabilidad	Medidas de Mitigación	Responsable
Mayor severidad ley de alcoholes	2	2	No hay	
Aumento tasa impositiva al alcohol	4	2	Mayor enfoque a Souvenirs	Administración
Decremento de preferencias turísticas de valparaiso	3	1	Mayor estrategia de venta a través de la web	Administración
Dificultad y retrasos en obtener recepciones y permisos	3	2	Presentar las solicitudes con mucha anticipación	Administración

XIV. CONCLUSIONES

Finalizado el análisis del plan de negocios de La Pisquería, se puede concluir que el proyecto no sólo es viable sino que también es atractivo para los inversionistas, considerando que ofrece una rentabilidad superior al 10% desde el primer año de funcionamiento, con una inversión acotada.

El desarrollo de un nuevo concepto de Tienda Boutique, enfocada en la venta especializada de Piscos de alta calidad, en un emplazamiento turístico por naturaleza como es la Comuna Patrimonial de Valparaíso, permiten proyectar ventas crecientes al asociar la venta al turismo nacional y extranjero, buscando posicionar la venta no sólo al consumo directo del Pisco, sino como un elemento distintivo de Chile, lo que permite que la compra de una botella sea visto además como un souvenir.

Del análisis de la industria, se puede concluir que los cambios de tendencia de consumo de Pisco de los consumidores nacionales y el mejoramiento de la calidad en la producción de Piscos, presentan una oportunidad.

Por otra parte, si bien la venta al detalle de licores en un mercado con muchas empresas participantes es parte de este mercado, la especialización hace que la propuesta de valor de La Pisquería sea atractiva. En esta misma línea, el posicionamiento relativo respecto de los competidores más cercanos, es decir, quienes tienen especialización y amplitud de la oferta similar a La Pisquería (Ej. Mundo del Vino y La Vinoteca), es positiva considerando que La Pisquería cuenta con una mejor especialización del producto.

Con lo anterior, se puede concluir que el atractivo de mercado en el que participará La Pisquería es Medio- Alto.

Los recursos claves, aquellos en que La Pisquería debe apalancar su desempeño, son los siguientes:

- Variedad del producto.
- Asesoría experta.

- Asociación con Stakeholders, tales como Tour Operadores y bares de la zona.

Respecto de lo revisado en el plan de marketing, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- La estimación de la demanda resulta realista en función de los clientes potenciales, el % de mercado a cubrir es cercano al 0.4 % del mercado potencial, el que se eleva a cerca de un millón de personas, lo que hace totalmente factible llegar a volúmenes de venta que hagan viable el proyecto de La Pisquería.
- En cuanto a la estrategia de precios, esta será posicionar a la Pisquería con precios un 8% sobre los productos que pueden encontrarse en el mercado, lo que es absolutamente factible, pensado en que la ubicación es una de variables que distingue de la oferta y el costo de oportunidad de los potenciales clientes.
- Si bien la venta presencial en la tienda, será el canal principal, la utilización de plataformas web será fundamental a la hora de posicionar y distribuir los productos.

En el plan de operaciones se observa que los focos estarán orientados a mantener un stock variado y óptimo para garantizar una oferta acorde a los clientes, es así como se ha fijado un stock permanente de medio mes de consumo. Por otra parte mantener controlados los costos de almacenamiento, creando flexibilidad en la distribución, será un aspecto relevante en la operación.

En lo referente a Gestión de Personas, La Pisquería tendrá una estructura simple, donde el principal atributo será el desarrollo de una asesoría experta por parte de los vendedores. Por lo tanto, la capacitación permanente en temáticas relacionadas con el mundo del Pisco será relevante. Ser bilingüe, español / inglés, será un requisito para el equipo de trabajo.

Finalmente, los resultados obtenidos de la evaluación financiera indican que se trata de un proyecto donde las necesidades de capital son bajas, tiene una buena rentabilidad y representa unos riesgos acotados, por lo que hace recomendable realizar el proyecto.

El horizonte de evaluación del proyecto es de 5 años, por considerar que es un tiempo suficiente para hacer una evaluación sobre el funcionamiento del negocio para poder tomar

decisiones de proyecciones de expansión del proyecto y ver si se cumplen las proyecciones realizadas en el presente plan de negocios. Las perspectivas financieras son favorables ofreciendo una rentabilidad superior al 10% desde el primer año de funcionamiento.

En cuanto a las necesidades de capital de trabajo son acotadas siendo estas principalmente para el diseño y remodelación del local así como para cubrir el déficit operacional de los meses hasta poner en marcha la tienda.

Tanto el flujo de caja proyecto puro, en el cual se ve la rentabilidad de los flujos del proyecto solamente en la parte operacional, como en el flujo de caja del inversionista que tiene incorporada tanto la parte operacional como la financiera (deuda), ambos dan un VAN positivo y una TIR superior al 40% con un periodo de recuperación de la inversión de un año lo que hace atractivo la inversión en el proyecto de La Pisquería para los inversionistas.

Todo lo anterior permite concluir que es un proyecto absolutamente viable, con altas expectativas de ser exitoso y con riesgos muy acotados, con bajas exigencias de capital para su puesta en marcha por lo que se recomienda invertir en él.

XV. BIBLIOGRAFIA.

ESTUDIO DE FACTORES CRÍTICOS DE LA AGROINDUSTRIA DEL PISCO QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR.

Junio 2008 Consultoría encargada por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias - ODEPA

ANUARIO DE TURISMO 2014

SERVICIO NACIONAL DE TURISMO
Subdirección de Estudios

BARÓMETRO CHILENO DEL TURISMO

FEDETUR

RESEÑA SOBRE EL PISCO EN CHILE

Autor: Gonzalo Rojas A.

PERFIL DEL TURISTA CHILENO 2012

SERNATUR

INFORME COMPORTAMIENTO Y PERFIL DEL TURISMO RECEPTIVO 2013.

Cifras Totales del Turismo Receptivo
Perfil del Turista Receptivo que Ingresa por Aeropuertos
Julio, 2014 SERNATUR

TURISMO INTERNO SEGÚN GÉNERO AÑO 2012

Octubre de 2013, SERVICIO NACIONAL DE TURISMO

MEDICIÓN Y COMPORTAMIENTO DEL TURISMO INTERNO AÑO 2012

Julio, 2013

PLAN PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DE LA REGIÓN DE VALPARAÍSO

2011-2014

LEY DE ALCOHOLES N° 18.455

DECRETO CON FUERZA DE LEY N°181

Establece que “la denominación Pisco queda reservada para el destilado procedente de vinos obtenidos de uvas, claramente definidas en un Reglamento y que son cultivadas al interior de las provincias de Atacama y Coquimbo”

40 GRADOS. LA GUIA DEL PISCO CHILENO

Autor: Greve Schels, Daniel

“ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS CCU”, AUDITADOS POR PRICEWATERHOUSECOOPERS, SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS 2012, 2013, 2014.

SITIO WEB: www.svs.cl

SITIO WEB: www.ccu.cl

SITIO WEB: www.sii.cl

SITIO WEB: www.bolsadesantiago.cl

“FINANZAS COPORATIVAS TEORIA Y PRACTICA” CARLOS MAQUEIRA, EDITORIAL ANDRES BELLO. TERCERA EDICIÓN 2010.

“FINANZAS CORPORATIVAS”, J. BERK Y P. DEMARZO, EDITORIAL PEARSON/ADDISON WESLEY, PRIMERA EDICIÓN, 2008 (RWJ).

XVI. ANEXOS.

ANEXO 1

FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO						
	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	
Ingresos						
Venta Neta Total	\$ 145.299.771	\$ 229.611.330	\$ 275.533.596	\$ 297.576.284	\$ 318.406.624	
Otros Ingresos	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	
TOTAL Ingresos Netos	\$ 147.299.771	\$ 231.611.330	\$ 277.533.596	\$ 299.576.284	\$ 320.406.624	
Costo de Venta	\$ 80.205.474	\$ 126.745.454	\$ 152.094.545	\$ 164.262.109	\$ 175.760.456	
Margen Bruto	\$ 67.094.297	\$ 104.865.876	\$ 125.439.051	\$ 135.314.175	\$ 144.646.167	
Gastos						
Gastos De Ventas	\$ 1.800.000	\$ 1.980.000	\$ 2.178.000	\$ 2.395.800	\$ 2.635.380	
Personal	\$ 29.913.308	\$ 32.616.910	\$ 34.787.732	\$ 36.656.713	\$ 38.582.857	
Marketing Y Ventas	\$ 12.322.500	\$ 13.554.750	\$ 16.265.700	\$ 17.566.956	\$ 18.796.643	
Generales Y Adm	\$ 14.827.080	\$ 15.418.944	\$ 16.039.265	\$ 16.689.446	\$ 17.370.959	
Total Gastos	\$ 58.862.888	\$ 63.570.604	\$ 69.270.697	\$ 73.308.915	\$ 77.385.839	
E.B.I.T.D.A.	\$ 8.231.409	\$ 41.295.272	\$ 56.168.354	\$ 62.005.260	\$ 67.260.329	
Depreciaciones y amortizaciones	-\$ 4.750.513	-\$ 4.987.180	-\$ 4.987.180	-\$ 4.987.180	-\$ 4.987.180	
Res. Explotación	EBIT	\$ 3.480.896	\$ 36.308.092	\$ 51.181.174	\$ 57.018.080	\$ 62.273.149
% Variación Anual			36%	62%	17%	13%
Ingresos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Utilidad Antes De Impuestos (BAI)	\$ 3.480.896	\$ 36.308.092	\$ 51.181.174	\$ 57.018.080	\$ 62.273.149	
Impuestos	-\$ 870.224	-\$ 9.803.185	-\$ 13.818.917	-\$ 15.394.881	-\$ 16.813.750	
Tasa imtp Renta	25,00%	27,00%	27%	27%	27%	
Utilidad despues de Impuesto (BDI)	\$ 2.610.672	\$ 26.504.907	\$ 37.362.257	\$ 41.623.198	\$ 45.459.399	
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 4.750.513	\$ 4.987.180	\$ 4.987.180	\$ 4.987.180	\$ 4.987.180	
Inversión Inicial	-\$ 25.935.900					
Capital de trabajo	-\$ 40.362.071					
liquidación de activos					\$ 2.500.000	
Devolución capital de trabajo					\$ 40.362.071	
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 66.297.971	\$ 7.361.185	\$ 31.492.087	\$ 42.349.437	\$ 46.610.378	\$ 93.308.650
VAN	\$ 68.948.168					
TIR	40%					
Tasa costo capital Kp			14,0%			
g (tasa de credimiento flujo perpetuo)			3%			

FLUJO DE CAJA 5 AÑOS CON VALOR RESIDUAL						
	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	
Ingresos						
Venta Neta Total	\$ 145.299.771	\$ 229.611.330	\$ 275.533.596	\$ 297.576.284	\$ 318.406.624	
Otros Ingresos	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	
TOTAL Ingresos Netos	\$ 147.299.771	\$ 231.611.330	\$ 277.533.596	\$ 299.576.284	\$ 320.406.624	
Costo de Venta	\$ 80.205.474	\$ 126.745.454	\$ 152.094.545	\$ 164.262.109	\$ 175.760.456	
Margen Bruto	\$ 67.094.297	\$ 104.865.876	\$ 125.439.051	\$ 135.314.175	\$ 144.646.167	
Gastos						
Gastos De Ventas	\$ 1.800.000	\$ 1.980.000	\$ 2.178.000	\$ 2.395.800	\$ 2.635.380	
Personal	\$ 29.913.308	\$ 32.616.910	\$ 34.787.732	\$ 36.656.713	\$ 38.582.857	
Marketing Y Ventas	\$ 12.322.500	\$ 13.554.750	\$ 16.265.700	\$ 17.566.956	\$ 18.796.643	
Generales Y Adm	\$ 14.827.080	\$ 15.418.944	\$ 16.039.265	\$ 16.689.446	\$ 17.370.959	
Total Gastos	\$ 58.862.888	\$ 63.570.604	\$ 69.270.697	\$ 73.308.915	\$ 77.385.839	
E.B.I.T.D.A.	\$ 8.231.409	\$ 41.295.272	\$ 56.168.354	\$ 62.005.260	\$ 67.260.329	
Depreciaciones y amortizaciones	-\$ 4.750.513	-\$ 4.987.180	-\$ 4.987.180	-\$ 4.987.180	-\$ 4.987.180	
Res. Explotación	EBIT	\$ 3.480.896	\$ 36.308.092	\$ 51.181.174	\$ 57.018.080	\$ 62.273.149
% Variación Anual			36%	62%	17%	13%
Ingresos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Utilidad Antes De Impuestos (BAI)	\$ 3.480.896	\$ 36.308.092	\$ 51.181.174	\$ 57.018.080	\$ 62.273.149	
Impuestos	-\$ 870.224	-\$ 9.803.185	-\$ 13.818.917	-\$ 15.394.881	-\$ 16.813.750	
Tasa imtp Renta	25,00%	27,00%	27%	27%	27%	
Utilidad despues de Impuesto (BDI)	\$ 2.610.672	\$ 26.504.907	\$ 37.362.257	\$ 41.623.198	\$ 45.459.399	
Valor residual de los flujos futuros					\$ 372.647.557	
Depreciación	\$ 4.750.513	\$ 4.987.180	\$ 4.987.180	\$ 4.987.180	\$ 4.987.180	
Inversion inicial	-\$ 25.935.900					
Capital de trabajo	-\$ 40.362.071					
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 66.297.971	\$ 7.361.185	\$ 31.492.087	\$ 42.349.437	\$ 46.610.378	\$ 423.094.136

VAN \$ 240.078.248
TIR 65%

Tasa costo capital Kp 14,0%
g (tasa de crecimiento flujo perpetuo año 6 3%

ANEXO 2

Rentabilidad Real del IGPA de los últimos 32 años.

Rentabilidad Real IGPA (Variación Dic-Dic) *	
1982	-27,30%
1983	-30,70%
1984	-8,90%
1985	37,80%
1986	102,60%
1987	7,90%
1988	18,70%
1989	35,70%
1990	20,90%
1991	79,40%
1992	-2,30%
1993	27,60%
1994	27,20%
1995	-2,20%
1996	-19,90%
1997	-8,25%
1998	-29,69%
1999	41,45%
2000	-10,31%
2001	8,22%
2002	-9,83%
2003	45,09%
2004	19,73%
2005	-0,95%
2006	31,00%
2007	8,40%
2008	-24,90%
2009	48,90%
2010	33,00%
2011	-16,10%
2012	3,10%
2013	-13,49%
Promedio	12,25%
DE	31,21%
Sharpe	0,39

Rentabilidad Bonos del banco central a 5 años.

Series del boletín mensual - Banco Central de Chile

Periodo	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años (%)
	Serie original
ene.2015	3,77
feb.2015	3,88
mar.2015	4,08
abr.2015	4,22
may.2015	4,24
jun.2015	4,21
jul.2015	4,05
ago.2015	4,06
sep.2015	4,20
oct.2015	4,18
nov.2015	4,32
dic.2015	4,40
ene.2016	4,31
feb.2016	4,22
mar.2016	4,21
abr.2016	4,13
may.2016	4,18
jun.2016	4,16
jul.2016	4,07
ago.2016	3,98
Promedio	4,14

ANEXO 3

Tasa impositiva con reforma tributaria.

continúación:

RENTAS	Año calendario percepción o devengo de la renta	Tasa de impuesto
Rentas afectas al Impuesto de Primera Categoría (IDPC) provenientes de las actividades a que se refieren los números 1 al 5 del artículo 20 de la LIR, ya sea que se determinen sobre la base de la renta efectiva determinada según contabilidad completa, simplificada, planillas o contratos, percibidas o devengadas durante el año comercial o bien sobre la base de un régimen de presunción de rentas que correspondan al año comercial	2014	21%
	2015	22,5%
	2016	24%
	2017	25%
Rentas afectas al IDPC provenientes de las actividades a que se refieren los números 1 al 5 del artículo 20 de la LIR, que se determinen sobre la base de la renta efectiva determinada según contabilidad completa, por contribuyentes acogidos o sujetos a las disposiciones del artículo 14 letra B, de la LIR, durante el año comercial	2017	25,5%
	2018	27%

Recálculo del IDPC para determinar la tasa variable de PPM obligatorios.

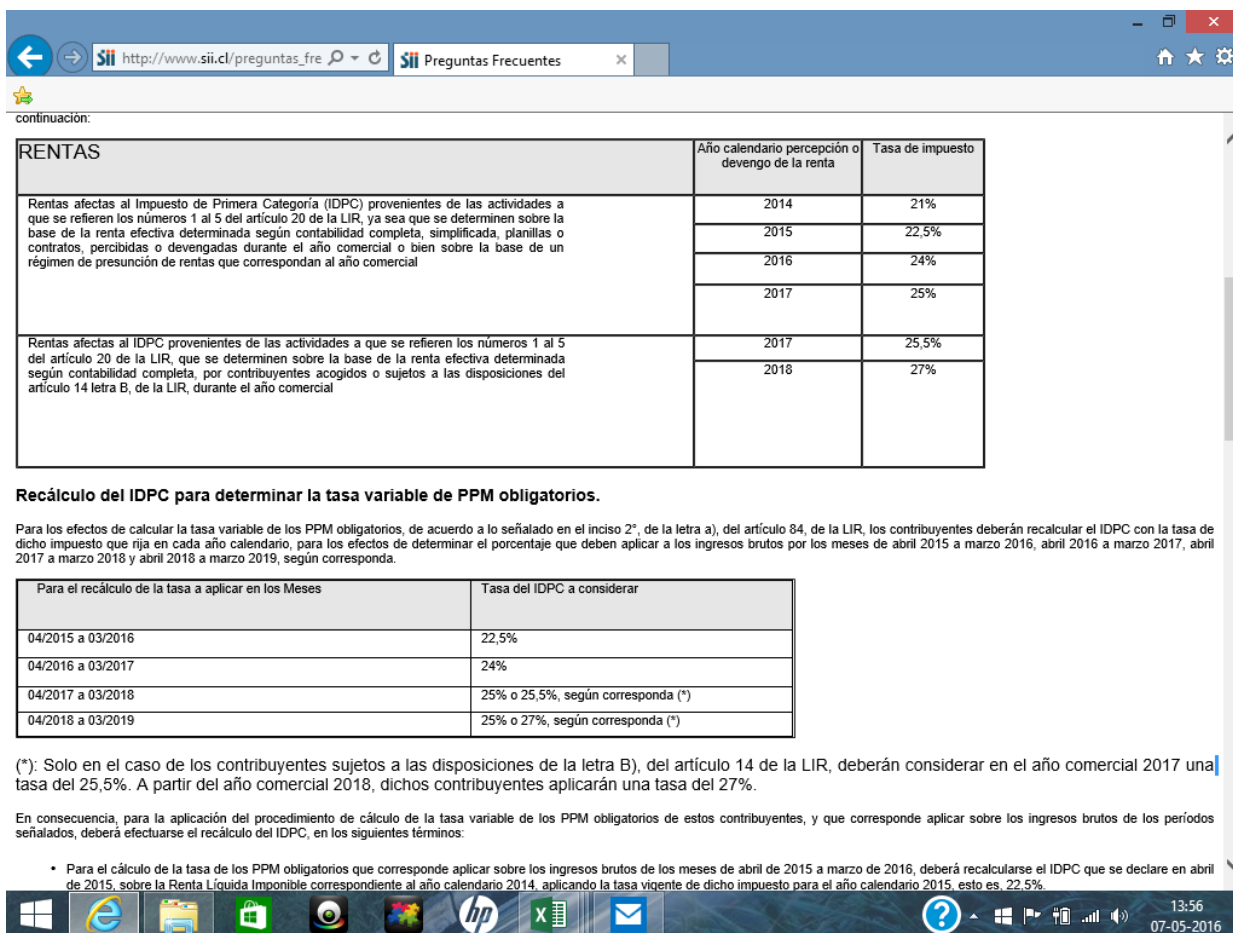
Para los efectos de calcular la tasa variable de los PPM obligatorios, de acuerdo a lo señalado en el inciso 2°, de la letra a), del artículo 84, de la LIR, los contribuyentes deberán recalcular el IDPC con la tasa de dicho impuesto que rija en cada año calendario, para los efectos de determinar el porcentaje que deben aplicar a los ingresos brutos por los meses de abril 2015 a marzo 2016, abril 2016 a marzo 2017, abril 2017 a marzo 2018 y abril 2018 a marzo 2019, según corresponda.

Para el recálculo de la tasa a aplicar en los Meses	Tasa del IDPC a considerar
04/2015 a 03/2016	22,5%
04/2016 a 03/2017	24%
04/2017 a 03/2018	25% o 25,5%, según corresponda (*)
04/2018 a 03/2019	25% o 27%, según corresponda (*)

(*): Solo en el caso de los contribuyentes sujetos a las disposiciones de la letra B), del artículo 14 de la LIR, deberán considerar en el año comercial 2017 una tasa del 25,5%. A partir del año comercial 2018, dichos contribuyentes aplicarán una tasa del 27%.

En consecuencia, para la aplicación del procedimiento de cálculo de la tasa variable de los PPM obligatorios de estos contribuyentes, y que corresponde aplicar sobre los ingresos brutos de los períodos señalados, deberá efectuarse el recálculo del IDPC, en los siguientes términos:

- Para el cálculo de la tasa de los PPM obligatorios que corresponde aplicar sobre los ingresos brutos de los meses de abril de 2015 a marzo de 2016, deberá recalcarse el IDPC que se declare en abril de 2015, sobre la Renta Líquida Imponible correspondiente al año calendario 2014, aplicando la tasa vigente de dicho impuesto para el año calendario 2015, esto es, 22,5%.



ANEXO 4 BETAS APALANCADOS POR ACTIVIDAD INDUSTRIAL Y SECTORES

ÍNDICE		.IPSA		IPSA Index		
				β	β_0	ACTUALIZACIÓN
GICS Industry Group	GICS Industry	GICS Sub-Industry	Promedio de BETA apalancado	BETA SECTORIAL		
Banks	Commercial Banks	Diversified Banks	0,92	0,15	11/06/2015	
Banks	Total Commercial Banks		0,92	0,15	11/06/2015	
Total Banks			0,92	0,15	11/06/2015	
Diversified Financials	Diversified Financial Services	Multi-Sector Holdings	0,40	0,06	11/06/2015	
Diversified Financials	Total Diversified Financial Services		0,40	0,06	11/06/2015	
Total Diversified Financials			0,40	0,06	11/06/2015	
Energy	Oil, Gas & Consumable Fuels	Oil & Gas Refining & Marketing	1,19	1,18	11/06/2015	
Energy	Total Oil, Gas & Consumable Fuels		1,19	1,18	11/06/2015	
Total Energy			1,19	1,18	11/06/2015	
Food & Staples Retailing	Food & Staples Retailing	Hypermarkets & Super Centers	1,26	0,66	11/06/2015	
Food & Staples Retailing	Total Food & Staples Retailing		1,26	0,66	11/06/2015	
Total Food & Staples Retailing			1,26	0,66	11/06/2015	
Food, Beverage & Tobacco	Beverages	Brewers	0,63	0,52	11/06/2015	
Food, Beverage & Tobacco	Beverages	Soft Drinks	0,50	0,26	11/06/2015	
Food, Beverage & Tobacco	Beverages	Distillers & Vintners	0,76	0,54	11/06/2015	
Food, Beverage & Tobacco	Total Beverages		0,60	0,39	11/06/2015	
Total Food, Beverage & Tobacco			0,60	0,39	11/06/2015	
Materials	Chemicals	Fertilizers & Agricultural Chemicals	1,08	1,08	11/06/2015	
Materials	Total Chemicals		1,08	1,08	11/06/2015	
Materials	Paper & Forest Products	Paper Products	1,24	1,23	11/06/2015	
Materials	Total Paper & Forest Products		1,24	1,23	11/06/2015	
Materials	Metals & Mining	Steel	1,49	1,48	11/06/2015	
Materials	Total Metals & Mining		1,49	1,48	11/06/2015	
Total Materials			1,27	1,27	11/06/2015	
Transportation	Airlines	Airlines	1,21	1,22	11/06/2015	
Transportation	Total Airlines		1,21	1,22	11/06/2015	
Transportation	Transportation Infrastructure	Marine Ports & Services	0,41	0,41	11/06/2015	
Transportation	Total Transportation Infrastructure		0,41	0,41	11/06/2015	
Transportation	Marine	Marine	1,11	1,11	11/06/2015	
Transportation	Total Marine		1,11	1,11	11/06/2015	
Total Transportation			0,91	0,91	11/06/2015	
Utilities	Electric Utilities	Electric Utilities	0,87	0,69	11/06/2015	
Utilities	Total Electric Utilities		0,87	0,69	11/06/2015	
Utilities	Independent Power and Renewable Electricity Producers	Independent Power Producers & Energy Traders	0,84	0,76	11/06/2015	
Utilities	Total Independent Power and Renewable Electricity Producers		0,84	0,76	11/06/2015	
Utilities	Water Utilities	Water Utilities	0,46	0,27	11/06/2015	
Utilities	Total Water Utilities		0,46	0,27	11/06/2015	
Total Utilities			0,74	0,60	11/06/2015	
Retailing	Multiline Retail	Department Stores	1,09	0,53	11/06/2015	
Retailing	Total Multiline Retail		1,09	0,53	11/06/2015	
Total Retailing			1,09	0,53	11/06/2015	
Capital Goods	Industrial Conglomerates	Industrial Conglomerates	0,83	0,82	11/06/2015	
Capital Goods	Total Industrial Conglomerates		0,83	0,82	11/06/2015	
Capital Goods	Construction & Engineering	Construction & Engineering	1,08	0,29	11/06/2015	
Capital Goods	Total Construction & Engineering		1,08	0,29	11/06/2015	
Total Capital Goods			0,95	0,56	11/06/2015	
Telecommunication Services	Wireless Telecommunication Services	Wireless Telecommunication Services	0,67	0,34	11/06/2015	
Telecommunication Services	Total Wireless Telecommunication Services		0,67	0,34	11/06/2015	
Total Telecommunication Services			0,67	0,34	11/06/2015	
Pharmaceuticals, Biotechnology & Life Sciences	Pharmaceuticals	Pharmaceuticals	0,49	0,49	11/06/2015	
Pharmaceuticals, Biotechnology & Life Sciences	Total Pharmaceuticals		0,49	0,49	11/06/2015	
Total Pharmaceuticals, Biotechnology & Life Sciences			0,49	0,49	11/06/2015	
Software & Services	IT Services	IT Consulting & Other Services	0,89	0,77	11/06/2015	
Software & Services	Total IT Services		0,89	0,77	11/06/2015	
Total Software & Services			0,89	0,77	11/06/2015	
Real Estate	Real Estate Management & Development	Real Estate Operating Companies	0,91	0,56	11/06/2015	
Real Estate	Real Estate Management & Development	Diversified Real Estate Activities	1,01	0,40	11/06/2015	
Real Estate	Total Real Estate Management & Development		0,96	0,48	11/06/2015	
Total Real Estate			0,96	0,48	11/06/2015	
Consumer Durables & Apparel	Textiles, Apparel & Luxury Goods	Footwear	0,62	0,60	11/06/2015	
Consumer Durables & Apparel	Total Textiles, Apparel & Luxury Goods		0,62	0,60	11/06/2015	
Total Consumer Durables & Apparel			0,62	0,60	11/06/2015	