



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE JUICE BAR EN LA CIUDAD DE
SANTIAGO, CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

MARÍA FERNANDA ORTEGA MEJIA

**PROFESOR GUÍA:
GERARDO OCTAVIO DIAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
EDUARDO ARIOL CONTRERAS VILLABLANCA**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE JUICE BAR EN LA CIUDAD DE SANTIAGO, CHILE

La presente tesis corresponde al desarrollo de un plan de negocios para una cadena de Juice Bar llamada Tierra de Leche y Miel.

La metodología empleada, considera la aplicación del modelo PEST para evaluar el entorno, el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la industria, el modelo VRIO y la cadena de valor para evaluar los recursos internos, el modelo FODA, el modelo LEAN Canvas, el desarrollo de planes funcionales y la evaluación privada de proyecto.

El propósito principal de la empresa es la comercialización de jugos naturales elaborados a base de frutas y vegetales, ofreciendo una alternativa que potencia un estilo de vida saludable para los habitantes de Santiago.

Los establecimientos cuentan con un diseño de interiores moderno e innovador, al mismo tiempo que entregan un sentimiento de armonía, comodidad y paz para quienes lo visitan, ya sea que consuman su producto en el interior del local o lo pidan para llevar.

El potencial de la industria de bebidas no alcohólicas, específicamente el sector de néctares y jugos de frutas, experimentó un crecimiento en el periodo del 2006 al 2011, que junto a la tendencia creciente de las personas de preocuparse por mejorar sus hábitos alimenticios, reflejan una oportunidad para el negocio.

La cadena inicia operación el primer año con un local ubicado en la comuna de Providencia; en el segundo año inicia el plan de expansión con un segundo local, ubicado también en Providencia y en el tercer año se apertura un tercer local en la comuna de Las Condes. Los locales tienen un área entre 20 y 40 metros cuadrados. Dichos locales se encuentran estratégicamente ubicados para la captación del segmento objetivo.

El segmento de clientes que se selecciona para apuntar, son todas las personas que practican o desean practicar un estilo de vida saludable, a través de una buena alimentación y el consumo de productos naturales y orgánicos.

La ventaja competitiva del negocio se basa en una estrategia genérica de diferenciación; destacando una variedad de productos que combinan frutas, vegetales y semillas para entregar beneficios específicos; un servicio de alta calidad que se traduce en prestar un servicio rápido, buen trato y asesoría de los beneficios de los productos a los clientes; y ubicaciones en zonas con mucha afluencia de personas.

La propuesta de valor única se fundamenta en recetas innovadoras y saludables, elaboradas a partir de procesos de producción eficientes y de calidad, permitiendo ofrecer un producto diferenciado, aportando un alto valor nutricional al organismo de los consumidores de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

La inversión total necesaria para la apertura de tres establecimientos de Tierra de Leche y Miel, considerando la reinversión en el cuarto y quinto año, es de CLP\$18,528,055 (US\$27,167.23). Esta inversión incluye la constitución de empresas, el equipo y mobiliario y el acondicionamiento de los locales.

El valor terminar del proyecto a un periodo de evaluación de cinco años es de CLP\$203,915,720 con una tasa de descuento del 8.37%, además muestra un VAN de CLP\$29,124,459 con una TIR de 46.00%.

De acuerdo al análisis de sensibilidad, se concluye que la variable que más afecta la factibilidad del proyecto es el número de tickets vendidos, las cuales con una disminución de un 12% daría como resultado un VAN y un TIR negativo.

Para que el presenta plan de negocios sea exitoso es necesario que todos los niveles de la estructura organizacional se rijan por la misión para garantizar que se generen las condiciones necesarias que impulsen el desarrollo y la permanencia futura de la cadena en el largo plazo. Además, es primordial innovar en los productos y servicios que se ofrecen para que el negocio mantenga su atractivo.

DEDICATORIA

Dedico esta culminación de mis estudios de magíster a Dios, quien es mi fuerza y fuente de sabiduría; a mis padres José Eloy y María Eugenia, quienes han sido un puente de ánimo e inspiración; a mis hermanas María Eugenia y María José y a mi hermano José Eloy, ellos siempre me han brindado su apoyo y su admiración.

También, deseo dedicar este trabajo a mi querida tía Julia Isabel Mejía, quien ya no está con nosotros, pero siempre fue un apoyo en todas las etapas de mi vida, y de quien siempre tendré los mejores recuerdos.

Quiero dedicar este trabajo a mis amigos, quienes me brindaron su apoyo y buena energía desde Honduras y otros rincones del mundo; y a las personas que me animaron a seguir mis sueños.

Finalmente, dedico este trabajo a mis compañeros del programa de MBA, quienes se han convertido en amigos que la vida me obsequio.

Ha sido una experiencia maravillosa, de mucho crecimiento y aporte a mi vida personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis agradecimientos a Dios, quien me ha provisto de sabiduría, paciencia y carácter para lograr este sueño tan deseado, a mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional.

Quiero, también, agradecer a la familia Seveno, quienes me brindaron hospitalidad durante mi estadía en París; vivir esa experiencia tan inolvidable no habría sido posible sin su cariño.

Finalmente, agradezco a mis compañeros del programa, cada uno de sus aportes enriqueció la experiencia; a mis profesores por su compromiso con la educación para formar profesionales de excelencia; a la Dirección y staff de la Universidad de Chile por su entrega para ofrecer un servicio de calidad.

Maria Fernanda Ortega

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Planteamiento de Tesis	2
2.1 Descripción de la Organización y Preguntas Clave	2
2.2 Objetivos General y Específicos	2
2.3 Metodología	3
3. Análisis del Entorno y La Industria	4
3.1 Análisis del Entorno	5
3.1.1 Político y Legal	5
3.1.2 Económico	6
3.1.3 Sociocultural	6
3.1.4 Tecnológico	7
3.2 Análisis de la Industria	8
3.2.1 Amenazas de Nuevos Entrantes	9
3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores	10
3.2.3 Poder de Negociación de los Compradores	10
3.2.4 Productos Sustitutos	10
3.2.5 Rivalidad entre Competidores	10
4. Análisis Estratégico	13
4.1 Análisis Interno	13
4.2 Análisis VRIO	15
4.3 Análisis de la Cadena de Valor	16
4.4 Declaraciones Estratégicas	19
4.5 Factores Críticos de Éxito	19
4.6 Estrategia Competitiva	20
5. FODA	21
6. Análisis de Mercado	22
6.1 Análisis de la oferta	22
6.2 Análisis de la demanda	23
6.2.1 Estudio de Mercado	23
6.2.2 Segmentación Geográfica	25
6.2.3 Mercado Potencial	26
6.2.4 Mercado Objetivo	26
7. Modelo de Negocios	28
8. Plan de Marketing	29
8.1 Estrategia de Marketing	29
8.1.1 Segmentación	29
8.1.2 Target	29
8.1.3 Posicionamiento	30
8.2 Marketing Operativo	30
8.2.1 Producto	

.....	30
8.2.2 Precio	32
8.2.3 Plaza.....	34
8.2.4 Promoción	37
9.1 Procesos Operacionales.....	39
9.1.1 Plan Source (Abastecimiento)	39
9.1.2 Plan Make (Producción)	41
9.1.3 Plan Deliver (Distribución).....	41
9.1.4 Plan Return (Devolución de producto y materia prima)	41
9.1.5 Proceso cierre de tienda	42
9.2 Flujo de Procesos	42
9.3 Layout.....	43
9.4 Control de Calidad.....	45
9.5 Capacidad Instalada	45
10. Plan Organizacional	47
10.1 Descripción de puestos.....	47
10.2 Estructura Organizacional	49
11. Plan Financiero	50
11.1 Inversión Inicial.....	50
11.2 Capital de Trabajo	51
11.3 Determinación de Ingresos	51
11.4 Determinación de Costos	52
11.5 Proyección Estado de Resultados	56
11.6 Análisis de Rentabilidad Económica	58
11.7 Valor Residual Terminal	59
11.8 Análisis de Sensibilidad	59
11.9 Análisis de Escenarios	60
11.10 Análisis de Riesgos	61
12. Plan de Implementación.....	61
13. Conclusiones.....	62
14. Glosario	64
15. Bibliografía.....	65
16. Apéndices / Anexos	65
Anexo A: Ley 20.494: Agilización de trámites.....	65
Anexo B: Ley 20.659: Constitución inmediata de empresas	66
Anexo C: Ley No. 20.606: Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad	66
Anexo D: Global Information Technology Report 2015	67
Anexo E: Global Information Technology Report 2015.....	68
Anexo F: Sector telecomunicaciones cierre 2015	68
Anexo G: Chile Saludable: Oportunidades y desafíos de innovación	69
Anexo H: Natural Juice Therapy Course	70
Anexo I: Síntesis de los factores internos y externos	70

Anexo J: Tabla de apoyo al calculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza	71
Anexo K: Investigación de Mercado.....	72
Anexo L: Beneficios de las frutas y vegetales	76
Anexo M: Juicer Braun J500	77
Anexo N: Menú.....	78
Anexo O: Checklist de localización.....	79
Anexo P: Diagrama Modelo SCOR	79
Anexo Q: Imágenes del equipo administrativo y de cocina.....	80
Anexo R: Detalle Costos de inversión.....	81
Anexo S: Crecimiento industria bebidas no alcohólicas en Chile.....	84
Anexo U: Tabla de amortización de préstamo por un monto de CLP\$4,427,967.33 ...	86
Anexo V: Calculo CAPM: Modelo de precios de Activos de Capital.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: JUGOS TRADICIONALES	11
TABLA 2: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: COLD-PRESSED JUICE	12
TABLA 3: ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	12
TABLA 4: MATRIZ VRIO	15
TABLA 5: POBLACIÓN MERCADO POTENCIAL.....	26
TABLA 6: MERCADO OBJETIVO	27
TABLA 7: CATEGORÍA DE PRODUCTOS	31
TABLA 8: COSTO, PRECIO Y MARGEN POR PRODUCTO	34
TABLA 9: COSTO ARRIENDO POR LOCAL.....	37
TABLA 10: MOBILIARIO Y EQUIPO DE COCINA Y LOCAL	45
TABLA 11: CAPACIDAD INSTALADA AL 100%	46
TABLA 12: CAPACIDAD INSTALADA CON PRODUCCIÓN PROMEDIO	46
TABLA 13: DESCRIPTOR PUESTO DE GERENTE	47
TABLA 14: DESCRIPTOR PUESTO DE SUPERVISOR.....	48
TABLA 15: DESCRIPTOR PUESTO DE BARMAN	49
TABLA 16: CAPITAL DE TRABAJO.....	51
TABLA 17: ESTIMACIÓN VOLUMEN DE VENTAS MENSUAL	52
TABLA 18: ESTIMACIÓN VOLUMEN DE VENTAS ANUAL.....	52
TABLA 19: COSTOS DE LOS PRODUCTOS PARA LA CATEGORÍA 0 GRASA	53
TABLA 20: COSTOS DE LOS PRODUCTOS PARA CATEGORÍA ENERGIZANTE.....	54
TABLA 21: COSTOS DE LOS PRODUCTOS PARA LA CATEGORÍA ANTIOXIDANTE.....	55
TABLA 22: PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS	56
TABLA 23: PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA (OPCIÓN 1).....	57
TABLA 24: PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA (OPCIÓN 2).....	58
TABLA 25: FUENTE DE FINANCIAMIENTO (OPCIÓN 1)	58
TABLA 26: DATOS E INDICADORES FINANCIEROS (OPCIÓN 1).....	58
TABLA 27: FUENTE DE FINANCIAMIENTO (OPCIÓN 2)	59
TABLA 28: DATOS E INDICADORES FINANCIEROS (OPCIÓN 2).....	59
TABLA 29: VALOR RESIDUAL DEL PROYECTO	59
TABLA 30: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (VENTAS)	60
TABLA 31: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (TASA DE DESCUENTO)	60
TABLA 32: ANÁLISIS DE ESCENARIO	60
TABLA 33: ANÁLISIS DE RIESGO.....	61
TABLA 34: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: CADENA DE VALOR	16
ILUSTRACIÓN 2: MATRIZ ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	20
ILUSTRACIÓN 3: MATRIZ FODA.....	22
ILUSTRACIÓN 4: LEAN CANVAS.....	28
ILUSTRACIÓN 5: LOGO DE LA MARCA	30
ILUSTRACIÓN 6: CANALES DE PROMOCIÓN	37
ILUSTRACIÓN 7: MODELO SCOR.....	39
ILUSTRACIÓN 8: FLUJO DE PROCESOS BASADO EN EL MODELO SCOR (ANEXO P).....	42
ILUSTRACIÓN 9: ATRIBUTOS DE DESEMPEÑO	43
ILUSTRACIÓN 10: LAYOUT (LOCAL 1 Y 2)	43
ILUSTRACIÓN 11: LAYOUT (LOCAL 3)	44

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento describe el plan de negocios para la creación de una cadena de juice bar, que se dedica a la venta de jugos naturales; el negocio se llama “Tierra de Leche y Miel”.

La idea del negocio surge al observar las ventas de jugos de naranja, en puestos móviles, que se encuentran ubicadas fuera de las estaciones de metro y en calles muy transitadas por peatones; se ha percibido la necesidad de ofrecer alternativas que empujen a cambiar el actual estilo de vida de los habitantes de Santiago, quienes viven limitados de tiempo, con alto nivel de estrés y muchas veces, este estilo de vida activo y acelerado no les permite alimentarse sanamente y cumplir con los requerimientos nutricionales necesarios.

Según estadísticas, Chile es el tercer país con el estilo de vida menos saludable en Latinoamérica; el 29.1% de la población tiene sobrepeso u obesidad.¹ La expansión de dietas poco saludables y con exceso de calorías, el escaso ejercicio y los estilos de vida sedentarios, han provocado que Latinoamérica sea cada vez más obesa.

Sin embargo, Chile es el segundo país de Latinoamérica que más gasta en comida saludable. El consumo saludable es una tendencia cada vez más fuerte, diferentes estudios afirman que el 33% de los latinos come alimentos bajos en calorías, entre ellos, el 61% lo hace por dieta, el 56% para cuidar su peso, el 42% por recomendación médica y un 25% para darse el gusto con otras cosas.²

La tendencia mundial por llevar una vida más sana ha generado un crecimiento acelerado de los denominados “juice bar” en países europeos como España, Francia y Portugal, pero recién está surgiendo en países latinoamericanos como México, Perú y Chile. Entre las marcas más conocidas internacionalmente se encuentran Boost Juice Bar y Revive Juice.

Es por ello que, “Tierra de Leche y Miel” se enfoca en entregar una oferta de bebidas y alimentos saludables y nutritivos elaborados con frutas y vegetales frescos y en lo posible, orgánicos; con el objetivo de entregar productos de calidad y que signifiquen un aporte real a la salud y bienestar del consumidor.

¹ BANCO MUNDIAL 2013. [en línea] < <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/11/19/obesidad-america-latina> > [consulta: 29 de noviembre 2015].

² PIMA-CENADA 2013. [en línea] < https://www.google.com/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiWv-ju4sXJAhXD15AKHdcOCBYQFgg2MAM&url=http%3A%2Fpima.go.cr%2FAP%2FRecuperaDocumentosSQL.aspx%3FDNtunynvISsgsfcdmq6%2FkT%2Ffejju9rTz0VZDC0i1rU2Ueu0YG6LuQWvQ0MFrV7sB71tGbP9kUXYL5B1DNkLXIMuRJss%2B2fFK1uRvxpQSmC%2FCxpvg%2BfSvoJfU14GlonIj1UmOXVTD0h2isqtbU7XiIoj9Gp69aAjwIR3MTwk3RqeHFDFdxMdri3GyIWZ5t9RNO&usq=AFQjCNHwLG179hW2UBvy9DYqj2omaNmOqQ&sig2=_pYu6-VKJ4Rtkbx7-Fb2w&bvm=bv.108538919.d.Y2I > [consulta: 29 de noviembre 2015].

2. PLANTEAMIENTO DE TESIS

2.1 Descripción de la Organización y Preguntas Clave

La empresa “Tierra de Leche y Miel” es una cadena de juice bar, enfocada en ofrecer un menú variado de jugos naturales que entreguen un beneficio específico a quienes lo consumen.

El nombre que se ha seleccionado para el negocio es Tierra de Leche y Miel. Se eligió este nombre porque representa la promesa que realizó Dios al pueblo judío: una tierra en la que fluye leche y miel.

El producto es preparado con frutas y vegetales frescos. El cliente podrá elegir entre dos alternativas: las opciones del menú o pedir la combinación de frutas y verduras que desee, el cual será mezclado con agua, jugo de naranja o yogurt. Los clientes ordenan, cancelan sus pedidos y esperan en línea mientras les elaboran la orden.

El diseño del local ofrece un ambiente moderno y entretenido con mobiliario atractivo y cómodo para los clientes.

El principal propósito de la empresa es ofrecer una alternativa diferente y nutritiva, que proporciona vitaminas y nutrientes que complementan la alimentación y que a la vez le garantice a sus clientes que los productos son elaborados sin aditivos ni conservantes, entregando de esta manera todas las vitaminas de la fruta y vegetales recién exprimidos.

Las preguntas claves que este plan de negocios debe de responder son las siguientes:

- ¿Existe demanda por jugos saludables?
- ¿Cuál es el segmento objetivo?
- ¿Cuál es la principal propuesta de valor para el segmento objetivo?
- ¿Cuál es la mejor estrategia a seguir para penetrar en el mercado jugos saludables en la ciudad de Santiago?
- ¿Pueden los precios de venta de los productos del negocio ser competitivos en el mercado y aportar rentabilidad a la misma?
- ¿Cuáles son las ubicaciones estratégicas para captar a clientes del segmento objetivo?
- ¿Cuál es la rentabilidad del proyecto propuesto?

2.2 Objetivos General y Específicos

Objetivo General:

Desarrollar un plan de negocios para una cadena de juice bar en la ciudad de Santiago, Chile.

Objetivos Específicos:

- Analizar la industria de restaurantes enfocado en el rubro de juice bar, para identificar los competidores directos y estudiar las tendencias de sus consumidores.
- Definir las actividades que permitan posicionar “Tierra de Leche y Miel” como una cadena de juice bar saludable y nutritivo, para obtener un porcentaje de participación en el mercado de comida rápida en la ciudad de Santiago, Chile.
- Seleccionar ubicaciones estratégicas para los locales de la cadena donde se identifique un alto tránsito de personas del segmento objetivo.

- Diseñar los planes funcionales: comercial, operacional y organizacional para estructurar el funcionamiento eficiente del negocio.
- Determinar la rentabilidad del proyecto a través de un plan financiero que muestre la evaluación económica del proyecto y la proyección de ingresos que debe alcanzar el negocio para que sea rentable.

2.3 Metodología

La elaboración de la tesis se lleva a cabo mediante el desarrollo de las etapas presentadas a continuación:

- Etapa A: Análisis del Ambiente

El análisis del ambiente se divide en dos ramas:

Entorno: se utiliza el modelo PEST para realizar el análisis del entorno externo, el cual se enfoca en Chile, específicamente, en la ciudad de Santiago. Se analizan los factores y su impacto en la industria de bebidas, específicamente en los juice bars. Se identifican las oportunidades y amenazas del entorno.

Industria: se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter y las barreras de entrada y salida para realizar el análisis de la industria de bebidas, específicamente, de los juice bars con el fin de determinar la potencialidad de los beneficios y el atractivo de la industria: crecimiento, rentabilidad a largo plazo y volumen de ventas.

- Etapa B: Análisis Interno

Este análisis es esencial para la correcta formulación de estrategias que permiten la incursión en el mercado de jugos naturales de manera exitosa y sostenible en el largo plazo.

Se identifican los recursos tangibles e intangibles, las capacidades y competencias requeridas y se diseña la cadena de valor para identificar las actividades primarias y las actividades de apoyo que sirven para crear y entregar valor. Adicionalmente, se utiliza el modelo de análisis VRIO para evaluar las competencias de la empresa.

- Etapa C: Análisis Estratégico

Se construye la matriz FODA; esta herramienta permite identificar los factores críticos de éxito y las competencias distintivas que posee la empresa y cómo se utilizan para generar la ventaja competitiva.

- Etapa D: Análisis de Mercado

Se realiza un análisis de la oferta y la demanda. Para determinar la oferta, se estudia la competencia directa e indirecta y su crecimiento en el mercado.

Se realiza una investigación de mercado para estudiar la demanda de bebidas naturales en el mercado, identificar el (los) segmento(s) objetivo, los productos que demandan, los precios que están dispuestos a pagar por los beneficios entregados, entre otros.

- Etapa E: Modelo de Negocios

Para el planteamiento y descripción lógica del modelo de negocio se utiliza el modelo Lean Canvas. Esta herramienta es de gran apoyo para la estructuración del negocio, determina cómo se crea y se entrega valor a los clientes.

- Etapa F: Planes Funcionales

Plan Comercial: Se elabora el plan de marketing estratégico y operacional para la penetración en el mercado de comidas rápidas con una oferta de bebidas saludables y nutritivos de acuerdo a las preferencias del mercado y los consumidores potenciales. El plan de marketing incluye:

- Objetivos de negocio
- Segmentación, segmento objetivo y posicionamiento
- Marketing operacional (producto, precio, plaza y promoción)
- Inversión (presupuesto de marketing)

Plan Operacional: Se determina como y donde se elaboran los productos, el uso de los recursos y las relaciones con los proveedores. Se elabora el flujo de procesos para la elaboración de las bebidas, pedidos a proveedor y la atención al cliente. Se identifican y seleccionan ubicaciones estratégicas de acuerdo con el mercado meta y con los objetivos planteados.

Plan Organizacional: Se define la estructura organizacional efectiva para la administración del negocio, los puestos y sus principales funciones, responsabilidades y requisitos del perfil.

Plan Financiero: Se determinan las actividades que generan costo para determinar el capital de trabajo requerido, la inversión inicial y el punto de equilibrio.

Se toman en cuenta los siguientes egresos:

- Inversión inicial: gastos de constitución de la empresa, patente, permiso y licencias de operación.
- Costos directos
- Gastos marketing
- Gastos de administración, arrendamiento, servicios públicos.

Se analizan los indicadores claves de rendimiento y financieros como VAN y la TIR. Finalmente, se realiza una evaluación económica financiera para obtener el porcentaje de deuda necesario y analizar las opciones de financiamiento.

- Etapa G: Plan de Implementación

Se diseña una Carta Gantt para mostrar las actividades que se realizan y el periodo de tiempo que abarca la implementación total de la cadena.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA

El desarrollo de un plan de negocios debe incluir el análisis del entorno y el análisis de la industria. En el análisis del entorno se identifican las oportunidades y amenazas, en el análisis

de la industria se determina la potencialidad de los beneficios y el atractivo de la industria: crecimiento, rentabilidad a largo plazo y volumen de ventas.

3.1 Análisis del Entorno

Se utiliza la herramienta PEST para realizar el análisis del entorno. Se estudia la situación actual, las tendencias y las predicciones de los factores político, legal, económico, sociocultural y tecnológico para vislumbrar el entorno en el que se desarrolla el negocio.

3.1.1 Político y Legal

Chile es considerado un líder regional debido a su estabilidad democrática, la cual garantiza un ambiente seguro para hacer negocios. El país funciona bajo un régimen democrático y representativo con un gobierno de carácter presidencial.

Chile, también es considerado líder regional de Latinoamérica en emprendimiento. El aumento de la participación va desde un 15.7% en 2002 a un 23.4% en el año 2012. Asimismo, las microempresas representan al 49,3% de la ocupación privada y el 95,5% de las empresas del sector formal.³

Uno de los factores que impulsa este crecimiento es la creación de políticas públicas adecuadas que desarrolla el gobierno para resguardar y potenciar la micro, pequeña y mediana empresa, donde las asesorías, disponibilidad de fondos y disminución de barreras para emprender han generado un ambiente propicio para los nuevos negocios. En el 2010 se lanza la Política de Emprendimiento e Innovación 2010 – 2014, la cual tiene por objetivo facilitar y estimular la creación de empresas. Durante este periodo se crean dos leyes: Ley 20.494: Agilización de trámites, la cual tiene por objetivo agilizar trámites para el inicio de actividades de nuevas empresas. (**Anexo A**) y la ley 20.659: Constitución inmediata de empresas. (**Anexo B**)

En el 2014 se lanza la Política de Emprendimiento 2014 – 2018, la cual apunta a convertir a Chile en uno de los mejores ecosistemas de emprendimiento dinámico basándose en dos líneas principales: una oferta de instrumentos de apoyo financiero directo a los emprendedores, y el impulso de un ecosistema social y regulatorio que facilite el emprendimiento dinámico.⁴

Adicionalmente, se crea la ley No. 20.606 sobre “Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad”. Esta ley, también conocida como “Ley Súper 8”, regula principalmente la información que presenta el etiquetado nutricional, y define límites máximos para nutrientes críticos (grasas saturadas, sodio y azúcares) y energía, con la finalidad de advertir claramente al consumidor a través de un mensaje en los envases de estos alimentos. Por otro lado, busca disminuir la exposición de los niños a alimentos poco saludables, limitando la venta en los recintos escolares y regulando su publicidad. Esta ley entra en vigencia a partir de junio de 2016. (**Anexo C**)

Al realizar un análisis de ambos entornos político y legal, se concluye que el gobierno de Chile se preocupa por crear un ambiente apropiado y saludable para incentivar el crecimiento económico a través de actividades de emprendimiento. Las principales acciones que ha realizado se resumen en la creación de leyes para la simplificación del proceso de constitución de una empresa a bajo costo y la agilización de los trámites.

³ Sercotec. 2013. La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. [en línea] < <http://4w.sercotec.cl/Portals/0/MANUALES/situación%20de%20la%20microempresa.pdf> > [consulta: 8 Marzo 2016].

⁴ Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. 2015. Principales logros alcanzados durante el período mayo de 2014 a mayo de 2015. [en línea] Chile. Página 209. < http://www.gob.cl/cuenta-publica/2015/sectorial/2015_sectorial_ministerio-economia-fomento-y-turismo.pdf > [consulta: 8 Marzo 2016].

3.1.2 Económico

Chile es considerado, por muchos, como un modelo de estabilidad económica en Latinoamérica debido a sus resultados en el sector económico y su índice de crecimiento respecto a los demás países miembros de la OCDE.

La economía chilena depende, principalmente, del sector servicios (59,5%) y del sector industrial (más del 37%) , el restante 3,5% lo aporta el sector agrícola. Alrededor de 13% de la población trabaja en el sector agrícola, más de 23% en la industria y 64% en los servicios.⁵

En los últimos años, la economía chilena transita por un proceso de desaceleración gradual debido al estancamiento de la inversión en el sector minero y la desaceleración del consumo de los hogares. Este comportamiento se ve reflejado en el crecimiento del PIB real en 2014 (1,9%) frente a la expansión que tuvo en 2013 (4,2%). En 2015, el crecimiento fue de 2,1%, y para el 2016, el Fondo Monetario Internacional estima un crecimiento de 3,3%. En cuanto al PIB per cápita, se observa un decrecimiento en Diciembre 2015, el cual cerró con 13.362 (dólar usa) versus un 14.525 en el 2014 y un 15.722 en el 2013. El PIB per cápita a paridad de poder de compra de Chile debiese aumentar levemente sobre los US\$24.000 en el 2015 a una cifra aproximada de US\$30.000 en el 2020.⁶

Pese a una desaceleración en el crecimiento del PIB, el Banco Central ha implementado acciones para bajar en forma sucesiva la tasa de interés e inyectar dinero fresco para mantener las condiciones de liquidez, estimular el crédito y el consumo privado. La tasa de desempleo ha bajado, implicando a 5,5% de la población, principalmente los jóvenes. Aunque Chile tiene uno de los PIB/habitante más altos de Latinoamérica, la pobreza concierne todavía a cerca de 20% de la población.

El crecimiento de la industria depende principalmente del poder adquisitivo y la renta disponible, todo impulsado por el PIB per cápita. Al mantener los niveles del desempleo más bajo y el PIB per cápita más alto de la región, se concluye que la situación económica de Chile presenta una situación favorable para el presente plan de negocios.

3.1.3 Sociocultural

En Chile, el 29,1% de la población tiene sobrepeso, originado por el estilo de vida poco saludable que practican.⁷ El sedentarismo, las dietas inadecuadas, el poco tiempo libre y los elevados niveles de estrés, son todos factores que contribuyen al aumento de la obesidad. Pero, también el aumento de la penetración de productos electrónicos, como televisores y computadores contribuye de mayor forma a la obesidad en países de bajos ingresos.

La salud es, ahora, una de las principales fuerzas de innovación en la industria de los alimentos, lo cual ha generado el desarrollo de una categoría denominada Salud y Bienestar, que permite satisfacer la demanda de aquellos consumidores cada vez más conscientes de su

⁵ Santander TradePortal. 2015. Chile: Política y Economía. [en línea] < <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia> > [consulta: 10 Marzo 2016].

⁶Departamento de Estudios Dirección General de Relaciones Económicas internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores. 2015. Economía Internacional. [en línea] Chile. Página 15.< http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2015/07/Informe-anual-de-Comercio-Exterior-de-Chile-2014-2015.pdf?utm_source=infocomex15&utm_medium=banner&utm_term=comercio&utm_campaign=Infocomex15 > [consulta: 10 Marzo 2016].

⁷ BANCO MUNDIAL 2013. [en línea] < <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/11/19/obesidad-america-latina> > [consulta: 29 de noviembre 2015].

alimentación y también como respuesta a los cambios normativos. En Chile esta nueva categoría representa el 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas.⁸

El control de peso, es la segunda categoría relevante dentro del grupo de venta de alimentos y bebidas saludables según aporte de beneficios. En este grupo, se encuentran las bebidas orientadas a apoyar el proceso de reducción de peso, mantener una figura delgada o esbelta, ya sea porque ofrecen un contenido reducido de grasas, azúcares y/o carbohidratos o porque han sido enriquecidos con ingredientes funcionales.⁹

El gobierno chileno implementa políticas y programas para combatir la obesidad y el consumo de bebidas y alimentos no saludables; en el año 2004 se implementa el programa “5 al día”, originario de California para promover la alimentación saludable, en particular el consumo de frutas y verduras. En el 2006 surge el programa NutriRSE de Acción Responsabilidad Social Empresarial con el objetivo de coordinar los esfuerzos empresariales para combatir la obesidad en escuelas y lugares de trabajo. En el 2010 se lanza el programa Elige Vivir Sano con el objetivo de promover la alimentación saludable y la actividad física.¹⁰

En paralelo a las actividades y programas que realiza el gobierno, la industria también está contribuyendo, ofreciendo bebidas con minerales, purificadas, saborizadas, para deportistas, todas con un menor contenido calórico y de azúcares.

Chile tiene oportunidades para potenciar el desarrollo de bebidas saludables, hoy existe una creciente demanda por productos naturales que fortalezcan la salud y el bienestar, y ayudan a prevenir las enfermedades crónicas y el envejecimiento.

3.1.4 Tecnológico

El proyecto Global Information Technology Report 2015 del Foro Económico Mundial reconoció a Chile como el país latinoamericano con el índice más alto en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la región, además ocupa el lugar 38 en el mundo. (**Anexo D**). Adicionalmente, Chile se encuentra en segundo lugar en el índice de uso virtual de redes sociales de la región, después de Puerto Rico. (**Anexo E**).

De acuerdo al informe Sector Telecomunicaciones Cierre 2015, Chile alcanzó 13.1 millones de usuarios de internet (fijo + móvil), con un crecimiento anual de 14.1% (1.6 millones de nuevos accesos). El acceso a internet móvil vía smartphones aumentó 18,8% en el 2015, los accesos de banda ancha móvil vía USB disminuyeron un 25,8% y los accesos machine to machine (M2M) aumentaron un 93%, sin embargo representan un 0,2% del total de conexiones 3G+4G. En los hogares urbanos se usa principalmente la banda ancha fija (76,8%) y los smartphones (73,9%); en los hogares en zonas rurales, predomina el uso de smartphones (80,8%) y la banda ancha móvil (27%) para acceder a Internet. Sin duda las telecomunicaciones son, ahora, un factor fundamental para la calidad de vida. (**Anexo F**)

⁸ Fundación Chile, GFK Adimark, Programa Elige vivir sano, Fundación de la familia. 2013. Tendencias y dinámicas en el mercado de los alimentos en Chile y el mundo. [en línea] Chile. Página 10. <<http://www.fch.cl/wp-content/uploads/2015/01/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-II.pdf>> [consulta: 12 Marzo 2016].

⁹ Fundación Chile, GFK Adimark, Programa Elige vivir sano, Fundación de la familia. 2013. Tendencias y dinámicas en el mercado de los alimentos en Chile y el mundo. [en línea] Chile. Página 14. <<http://www.fch.cl/wp-content/uploads/2015/01/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-II.pdf>> [consulta: 12 Marzo 2016].

¹⁰ Fundación Chile, GFK Adimark. 2014. Perfiles de los chilenos según hábitos y barreras de una vida saludable. [en línea] Chile. Página 23 y 24. <<http://www.fch.cl/wp-content/uploads/2015/02/chile-saludable.pdf>> [consulta: 12 Marzo 2016].

Las TICs están impulsando la innovación en todas las esferas de la sociedad y los negocios, es por ello, que pueden ser utilizadas para crear una ventaja competitiva, ya que refuerza la cadena de valor, facilita la relación proveedor-cliente, reduce los costos de operación, ayuda al control de inventario y facturación, ayuda a la disponibilidad de información que necesitan los usuarios.

Adicionalmente, las TICs cumplen un rol importante en términos de publicidad y promoción, facilitan el cumplimiento de las normas legales tales como la disposición de estados financieros y presupuestos anuales. Es importante tomar en cuenta la creación de propiedad intelectual para asegurar la productividad de los servicios.

Conclusión Análisis del Entorno

Al realizar el análisis del entorno, se concluye que Chile es un mercado emergente de oportunidades, un país con ambiente de negocios atractivo y dinámico. A pesar de la disminución gradual que se ha observado en el PIB per cápita y el ligero aumento en el desempleo, su economía continúa posicionándose como la más competitiva de Latinoamérica. Chile, también, posee un bajo riesgo macroeconómico, baja percepción de corrupción, sólidos servicios sociales, los más bajos costos de hacer negocios, y una normativa adecuada que respalda el crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.¹¹

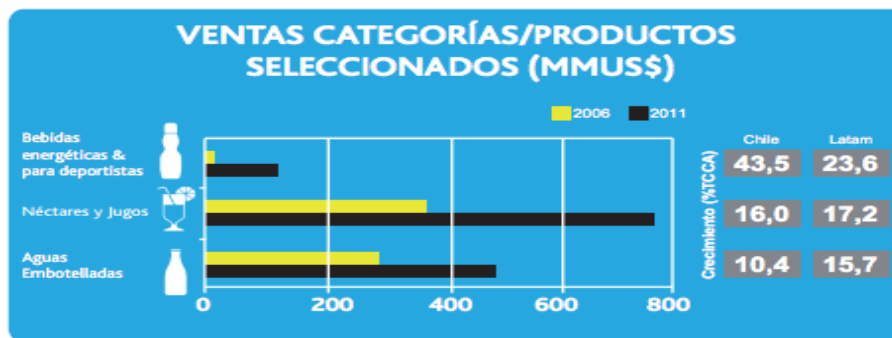
La participación del gobierno a través de la creación de políticas públicas adecuadas para potenciar y facilitar el crecimiento del emprendedor, su preocupación por los altos índices de obesidad en el país, acompañado por la creación de leyes como “La Ley Súper 8” y los cambios en los estilos de vida de la población, representan una oportunidad de mercado para el presente plan de negocios, cuyo objetivo es ofrecer bebidas saludables y nutritivas.

3.2 Análisis de la Industria

El estudio Chile Saludable: Oportunidades y Desafíos de Innovación, publicado en Mayo de 2013, concluye que el potencial de la industria de bebidas no alcohólicas ha quedado constatado en los últimos años, con el crecimiento observado en este segmento, que incluye las gaseosas, aguas, jugos, néctares, bebidas para deportistas y bebidas a base de té. El crecimiento en los últimos cinco años es de 9% (TCCA: tasa de crecimiento compuesta anual). En el 2001 el volumen de venta retail fue de USD\$2,2 billones (1,8 millones de litros) y en el 2011 incrementó a USD\$5,3 billones (casi 3 millones de litros).

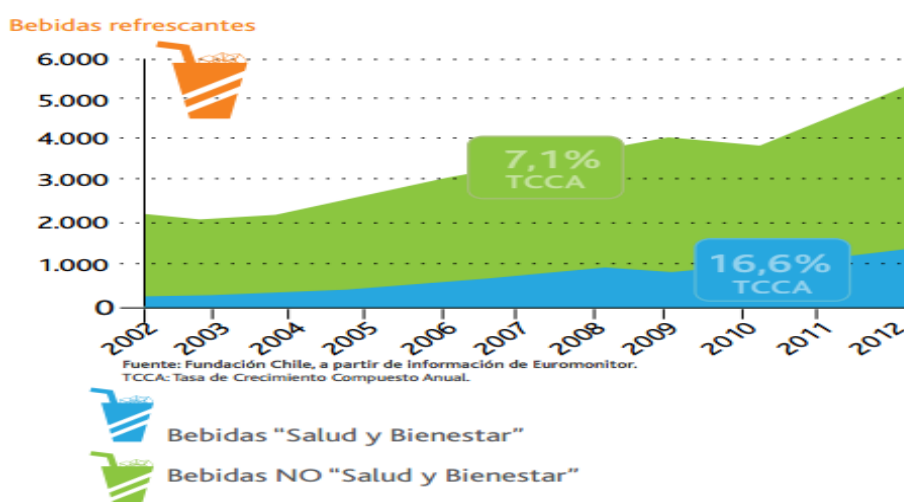
Las gaseosas representan el 75% del volumen de ventas de la industria (127 litros anuales per cápita), sin embargo, las bebidas energéticas, las aguas embotelladas funcionales/fortificadas, los néctares y jugos de fruta son los que experimentaron un mayor crecimiento en el periodo 2006 – 2011; lo cual refleja una importante oportunidad para el presente plan de negocio.

¹¹ The Economist Intelligence Unit. 2013. Perfiles del País. [en línea] Chile. Página 51. < http://graphics.eiu.com/assets/images/public/WeVentureScope-2013/EIU_IDB_WEVScope_Spanish_version.pdf > [consulta: 25 Abril 2016].



Fuente: Fundación Chile, a partir de información de Euromonitor.
TCCA: Tasa de Crecimiento Compuesto Anual.

Si se compara la evolución de las bebidas clasificadas en la categoría Salud & Bienestar con los tradicionales, se confirma el crecimiento en las ventas retail durante los últimos años. **(Anexo G).**



En vista de los altos índices de obesidad, el deseo por cambiar los estilos de vida y la poca oferta de empresas que se dedican a la elaboración de jugos y licuados naturales en la Región Metropolitana, se concluye que la industria de bebidas no alcohólicas saludables es una oportunidad para el presente plan de negocios, cuyo principal objetivo es promover la buena salud a través de jugos naturales elaborados a base de frutas y vegetales frescos.

3.2.1 Amenazas de Nuevos Entrantes

El acceso a fuentes de financiamiento es limitado, a pesar de que el capital requerido para iniciar operaciones no sea tan elevado. El requerimiento de capital para iniciar operaciones de un juice bar no representa una barrera de entrada. La inversión incluye equipo de cocina, mobiliario, materia prima e insumos, publicidad y arriendo del local, entre otros.

Las economías de escala que gozan las cadenas como Boost representan una barrera de entrada media, ya que ellos conocen a los mejores proveedores y tienen la capacidad de producir grandes cantidades, permitiéndoles lograr una eficiente distribución de costos por unidad, para ofrecer mejores precios. Adicionalmente, gozan de economías de escala en la publicidad en los medios, lo que les permite, también diferenciar sus productos.

De acuerdo al estudio realizado por la Cámara Nacional del Comercio, durante 2015 se desacelera el crecimiento de nuevos locales, pasando de un alza promedio de 11% el 2013 a un 5% el 2014. Este escenario está en línea con la situación económica actual donde se ha

visto una lenta construcción de nuevos malls y strip center, edificios donde se instalan gran parte de estos locales.¹² Sin embargo, el local requerido para un Juice Bar no excede los 30m²; por lo que obtener espacios comerciales en ubicaciones de alto tránsito de personas no debería ser difícil, ya que en el peor de los casos, se podría instalar un quiosco.

Las políticas gubernamentales promueven y facilitan el crecimiento de las micro pequeña y mediana empresa en Chile.

3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es baja, ya que existen diversas opciones para realizar la adquisición de las frutas, vegetales, semillas, leche y demás insumos. En el mercado La Vega se encuentran diversos locales que ofrecen el servicio de entrega a los locales. Además, también, existen diversas alternativas fuera del mercado La Vega que ofrecen insumos de alta calidad.

3.2.3 Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores es media. La curva precio-demanda de los productos que se ofrecen es elástica, ya que los compradores pueden optar por comprar jugos naturales en la diversidad de restaurantes que se encuentran en las comunas que se han elegido para establecer el negocio. Sin embargo, la gama de productos a ofrecer también incluye categorías que ofrecen beneficios específicos, para los cuales el poder de negociación de los compradores es bajo.

Respecto a los compradores interesados en el jugo natural tradicional, su costo de cambiar de proveedor no es significativo, por lo que se la diferenciación se realiza por medio del servicio ofrecido para poder retener a los clientes.

3.2.4 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son los jugos y néctares envasados, los cuales son distribuidos a través de supermercados, tiendas de conveniencia, restaurantes, etc. En estos mismos canales de distribución también se puede adquirir otros productos sustitutos como el agua embotellada y las gaseosas. Por otro lado, las bebidas como gaseosas, cafés y té, aunque no son saludables, colocan un techo al precio de la oferta de bebidas que se ofrece.

Los canales de distribución en los que se encuentran los productos sustitutos son muchos, representando una amenaza media.

3.2.5 Rivalidad entre Competidores

De acuerdo a la industria en la cual se participa, y de acuerdo a la propuesta de valor, solo existe un competidor en el mercado, Boost Juice Bar. Asimismo se mencionan otros negocios que ofrecen jugos naturales y licuados a los consumidores y que representan una amenaza baja.

A continuación se describe el competidor directo:

Boost Juice Bar: es una cadena de origen australiano, dedicada a la venta de jugos y smoothies naturales y energéticos. Los smoothies son batidos elaborados con fruta, jugo natural y yogurt bajo en grasa (8 opciones). El ingrediente clave en los smoothies es el Yogurt TD4 (To Die For) producido por la misma empresa, incluye streptococcus thermophilus,

¹² Departamento de Estudios CNC. 2015. Indicador de comida de servicio rápido cuarto trimestre 2015. [en línea] Chile. Página 2. <<http://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2015/08/Informe-Comida-S-R%C3%A1pido-IV-Trimestre-2015.pdf>> [consulta: 27 Abril 2016].

lactobacilos, acidophilus y bifidobacterium. Este yogurt bajo en grasa, está diseñado para aumentar el valor nutricional y energético de los smoothies. El menú también incluye granizados, que son una mezcla de fruta, sorbete y hielo (4 opciones) y jugos naturales, que son combinaciones de fruta y hielo (4 opciones). Entre las frutas que ofrecen se encuentran frutilla, frambuesa, arándano, manzana, plátano, mango, sandía, maracuyá y piña.

Además, ofrece ingredientes especiales, elaborados por ellos mismos, que se pueden añadir al pedido por CL\$700.00. El comprador puede elegir entre los siguientes “boosters”: Boost, Antioxidante, Skinny y Vita. Estos “boosters” son una combinación de vitamina A, C, y E, zinc, ácido fólico, hierro, té verde y antioxidantes.

Los precios oscilan entre CL\$2.400 y CL\$3.100, dependiendo del tamaño de vaso que desee comprar. En la Región Metropolitana posee 8 locales ubicados en Mall Parque Arauco y Mall Alto Las Condes (Las Condes), Costanera Center (Providencia), Mall Plaza Vespucio y Mall Florida Center (La Florida), Portal La Dehesa (Lo Barnechea), Mall Plaza Egaña (La Reina) y Mall Plaza Oeste (Cerrillos).

De acuerdo a los comentarios en Zomato, las frutas con las que elaboran los productos son siempre frescas y los productos muy refrescantes. Sin embargo, la velocidad del servicio es un factor que amenaza la lealtad de sus compradores.

Cabe mencionar que existen varios restaurantes que ofrecen jugos naturales y licuados entre sus alternativas de bebidas. Por mencionar algunos, a continuación se presentan tres negocios, como muchos otros, que representan una amenaza baja para el presente plan de negocios:

Tabla 1: Rivalidad entre competidores: Jugos tradicionales

Restaurante	Descripción	Canales de Distribución	Precio (CL)	Amenaza
Frutos Restaurant	Es una cadena de restaurantes de comida casera al estilo buffet	14 locales	\$1.590 jugo especial \$1.190 jugo natural	Baja: Su especialidad son los platillos caseros, pero la clientela también consume los jugos naturales que ofrece.
Del Caribe	Juice bar administrado por colombianos. El menú incluye únicamente jugos naturales y licuados.	1 local	\$1.500 jugo natural \$1.800 licuado	Baja: De acuerdo a los comentarios en Zomato, es conocido por ofrecer zumo 100% natural, y por la amabilidad y excelente servicio tan propio de los colombianos.
Tea Connection	Es un cadena de restaurantes internacional dedicada a la venta comida natural y saludable.	1 local	\$2.500 simple \$2.800 combinado	Baja: El restaurante es conocido por sus platillos saludables; darse a conocer por sus jugos naturales no sería una tarea difícil.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la pagina www.zomato.cl.

Los consumidores, también, pueden adquirir bebidas naturales en el mercado en negocios como Green Beats y Living Juice. La oferta de Living Juice y Green Beats son los “cold-pressed juices”. Este sistema de elaboración de jugos se realiza mediante presión hidráulica, no mediante cuchillas centrífugas o masticadoras, lo que permite que los nutrientes de los vegetales y frutas se mantengan intactos y que se extraiga hasta la última gota posible. Este sistema no permite la entrada de aire ni la exposición al calor durante el proceso de obtención

del jugo, evitando la oxidación y manteniendo la integridad de la estructura celular de la planta. No son jugos pasteurizados, por lo que tienen una vida útil de 3 días, y deben mantenerse en refrigeración entre 2 a 5 grados.

Ambas empresas mercadean y venden sus productos a través de páginas de internet, pero Green Beats también distribuye sus productos a través de las tiendas de Juan Valdez, Super Delicious y otros negocios ubicados principalmente en Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea. Living Juice no tiene un local, el proceso de venta se realiza únicamente a través de su página www.livingjuice.cl.

A continuación un resumen de las ofertas:

Tabla 2: Rivalidad entre competidores: Cold-Pressed Juice

Empresa	Programa	Duración	Precio (CL)	Descripción
Living Juice	Reset -1	1 día	\$24.000	Este programa incluye 2 jugos verdes y 4 jugos frutales por día. Cada jugo tiene un precio promedio de \$4.000.00
		3 días	\$69.500	
		5 días	\$113.500	
	Reset -2	1 día	\$24.000	Este programa incluye 3 jugos verdes por día. Cada jugo tiene un precio promedio de \$8.000.00
		3 días	\$69.500	
		5 días	\$113.500	
Green Beats	N/A	N/A	\$2.410	Ofrece 6 jugos con propiedades y beneficios diferentes, pero no los venden como un programa a seguir. El tamaño del vaso es de 330ml.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de las páginas web de cada una de las empresas: www.livingjuice.cl y <http://greenbeats.com>.

A pesar de que el formato de venta es diferente, representan una amenaza alta, sin embargo, el mercado objetivo de estos negocios es diferente.

Conclusión Análisis de la Industria

De acuerdo a los resultados de las cinco fuerzas competitivas, el sector de bebidas refrescantes naturales no alcohólicas cuenta con barreras de entrada media debido a los permisos legales (operación, patente, registro de marca, fiscales, etc.), barreras de salida baja, y una baja rivalidad entre competidores. A pesar de que existe una alta variedad en los productos sustitutos, los mismos no son saludables o 100% naturales por lo que no representan una alternativa saludable para el mercado objetivo del presente plan de negocios.

Tabla 3: Análisis Cinco Fuerzas de Michael Porter

Barreras de Entrada	Amenaza de nuevos entrantes	Poder de Negociación de los Proveedores	Poder de Negociación de los Compradores	Productos Sustitutos	Rivalidad entre Competidores	Total
Alta	X					1
Media			X	X		2
Baja		X			X	2

Fuente: Elaboración propia con base en la teoría de las fuerzas que impulsan la competencia en la industria por Michael Porter.¹³

¹³ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. 2013. Análisis del entorno y la industria. En: Administración estratégica y política de negocios. Decimotercera edición. Colombia, Pearson. pp 102-147.

Por lo tanto, se concluye que el atractivo de la industria, en cuanto a rentabilidad, es medio/alto debido a la tendencia creciente de los santiaguinos por cambiar a un estilo de vida saludable.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1 Análisis Interno

Se realiza un análisis interno de la empresa en donde se identifican y determinan los recursos y competencias necesarias para el desarrollo de la correcta formulación de una estrategia exitosa y sostenible a largo plazo. La estrategia potencia las oportunidades y mitiga las amenazas detectadas en el ambiente externo. También, aprovecha las fortalezas y elimina las debilidades identificadas en el análisis interno, con el objetivo de crear líneas estratégicas de acción, la ventaja competitiva del negocio y el modelo de negocios que se ejecuta.

Recursos tangibles: Se arriendan locales ubicados en zonas de alto tránsito de peatones y de fácil acceso a vehículos. Para iniciar operaciones, se cuenta con el equipo necesario y adecuado que brinde bienestar al colaborador y al comprador: mesas y sillas cómodas, servicio de wifi, iluminación adecuada, mantenedores y congeladores, licuadoras, máquinas centrífugas, extractor de jugos, mostradores, estanterías para frutas y misceláneos, baños y servicios con equipos que faciliten y aseguren la higiene y desinfección de manos, uniforme para los colaboradores, entre otros.

El recursos financiero, también es considerado tangible, por lo que el capital semilla está constituido por fondos propios y crédito bancario.

Recursos intangibles: La empresa se fundamenta, en primer lugar, en capacitar y educar a los colaboradores en temas de calidad y servicio al cliente. Si se logra darle la importancia primero al colaborador, el/ ella transmite al comprador y cliente esa calidad y atención en excelencia.

Adicionalmente, la gerente propietaria del negocio posee una certificación en terapia de jugos llamada Natural Juice Therapy Course. Es un curso de aprendizaje a distancia, con duración de dos días. El estudiante aprende sobre biología, anatomía y fisiología, nutrición y jugos. En este curso se aprende a encontrar salud y nutrición a través del consumo de jugos. Este curso está acreditado por Complementary Medical Association, CMA y es impartido por una empresa ubicada en el Reino Unido. (**Anexo H**).

Se trabaja para crear una marca que genere confianza y satisfacción para lograr posicionarla en la mente del segmento objetivo. Se desarrolla un logotipo y un nombre atractivo para complementar la marca.

Dentro de los intangibles también se encuentran el permiso de operación, el registro de salud y fiscales, al igual que patentes de los productos y el software que se utiliza para gestionar el negocio.

Recursos Humanos: La empresa recluta personal con experiencia en la elaboración de jugos naturales y trabajo bajo presión, sin embargo, los capacita con conceptos claros de elaboración de jugos naturales, manejo adecuado y conservación de la materia prima, calidad y servicio, higiene y salud, inocuidad, amabilidad y respeto para complementar el producto ofrecido y lograr que el comprador no se olvide de la empresa y de su personal.

Asimismo, los colaboradores están capacitados para observar la competencia, cómo se gestionan los negocios de la misma línea, para superarlos. Están conscientes de la importancia de la rentabilidad para la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

La empresa se enfoca en que el recurso humano esté alineado con la estrategia de la empresa, lo que permite implantar la estrategia a través de ellos, quienes son considerados como los únicos recursos capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos del día a día. Es por ello, que la empresa, en lo posible, se adapta a sus exigencias, sobre todo en los horarios. La gestión del personal es un trabajo delicado, se debe compartir con ellos el éxito, involucrar y pedir opiniones.

Capacidades: La empresa sabe armonizar los distintos recursos, especialmente los recursos humanos, con la potencialización de sus capacidades, mediante la permanente capacitación, educación, entrenamiento en los temas que agreguen valor a su riqueza humana, haciéndolo capaz de construir las bases sólidas para la edificación, sostenimiento y crecimiento del negocio.

El uso correcto de internet, como, las redes sociales virtuales Facebook e Instagram se utilizan para dar a conocer la empresa. Se contrata una “blogger” para que promueva la marca y sus productos, al mismo tiempo que pueda crear una tendencia entre el segmento objetivo para incrementar el “awareness” y la intención de compra.

Se contrata el software FrontRest para gestionar el negocio. Este sistema cubre tres funciones principales: 1) el manejo de dinero a través de reportes estadísticos y cierres de caja, 2) el manejo de inventario que incluye un módulo de compras útil tanto para la previsión de compras como para el registro de recibos, un asistente inteligente para la creación de pedidos en función del stock y la gestión de recetas, que reduce el stock, en tiempo real, según los productos que se venden, y 3) la gestión del negocio a través de reportes comparativos de ventas, ventas por hora, control de presencia de empleados, productos de mayor rotación, entre otros. Este software permite identificar los productos que entregan un mayor margen de ganancia.

Este software también incluye una aplicación gratuita accesible desde cualquier celular inteligente, con fotografías del establecimiento, descripción de restaurante, mapa de localización y el menú en diferentes idiomas, permitiendo a los clientes ahorrar tiempo al hacer pedidos en tiempo real. Además ofrece un módulo de fidelización de clientes, el cual consiste en hacer envíos de emails y sms personalizados a los clientes, individualmente o por segmentos, notificando ofertas y promociones, saldos de puntos acumulados e información de eventos.

Competencias: La adecuación del personal a las necesidades y estrategias de la empresa representan una competencia importante para generar la ventaja competitiva. La constante capacitación al personal, la tecnología y el layout del local permiten procesos de producción óptimos.

El software FrontRest permite conocer cuáles son los horarios de mayor tráfico de clientes, por lo que el administrador planifica los horarios de los empleados y la capacidad para cumplir con los objetivos establecidos.

Se realiza un benchmark de juice bars en Europa, ya que ellos son los pioneros y siempre se encuentran innovando en sus productos. También se recopila información relevante de la

competencia directa e indirecta. Por ejemplo, si en el análisis se descubre que los competidores no pueden mantener precios bajos debido a sus altos costos de operación se puede tomar la decisión de reducir los precios con el fin de bloquearlos y ganarles mercado. Si los insumos que utilizan para sus productos no son de buena calidad y el diseño de sus productos es una de sus principales debilidades, se podría tomar la decisión de mejorar la calidad de los insumos y enfocarse en el diseño de los productos con el fin de darles un mayor valor que el de los competidores.

Es importante resaltar que, si bien es cierto existen empresas especializadas en la elaboración de jugos naturales, estas no están colocadas en el “top of mind” de los consumidores, además, no ofrecen diversidad de combinaciones que despierten la curiosidad del cliente y no tienen rapidez en el servicio; por lo que el personal está en constante comunicación con el blogger para acordar cuáles son los puntos de mayor importancia que se deberán comercializar.

4.2 Análisis VRIO

Se realiza un análisis VRIO para evaluar si las competencias de la empresa representan una fortaleza para la empresa, y por lo tanto, una competencia distintiva.

Tabla 4: Matriz VRIO

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Recetas únicas: investigación de beneficios de frutas y vegetales para el desarrollo de productos nuevos.	S	S	S	S	VCS
Inversión en el personal: compensación y beneficios, capacitación, y tiempo dedicado al personal serán adecuados para poder desarrollar lealtad y compromiso con la estrategia y objetivos de la empresa.	S	S	S	S	VCS
Diseño del local: se diseñará un layout de acuerdo al flujo de trabajo definido, con el objetivo de optimizar tiempos y poder ofrecer un tiempo de respuesta bajo.	S	S	N	S	VCT
Equipo integrado (sistema FrontRest): análisis de la información que entrega sus reportes y toma de decisión acertadas sobre la gestión del negocio.	S	S	N	S	VCT

Fuente: Elaboración propia con base en la teoría de las competencias centrales y distintivas por Jay Barney.¹⁴

Del análisis VRIO realizado se determina que la empresa tiene como ventajas competitivas sostenibles las recetas únicas de calidad, las cuales están respaldadas por la certificación recibida a través de la empresa Juice Master, y la inversión en el personal.

El sistema FrontRest es una ventaja competitiva sostenible; a pesar de que la competencia podría adquirir el software porque su precio no es muy elevado, se requiere contratar un profesional para realizar el análisis de los reportes y tomar decisiones financieras que mejoren los resultados operacionales, por ejemplo: mejorar el margen de contribución por producto, lo cual podría representar un gasto elevado. Para el presente plan de negocios, la propietaria de la cadena dirige la empresa y toma las decisiones. El diseño del local es una ventaja competitiva temporal, dado que puede ser imitado en el corto plazo por la competencia.

¹⁴ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. 2013. Análisis interno: análisis organizacional. En: Administración estratégica y política de negocios. Decimotercera edición. Colombia, Pearson. pp 150 -156.

4.3 Análisis de la Cadena de Valor

Se diseña la cadena de valor tomando en consideración las actividades relacionadas al negocio que crean valor para los consumidores finales. La cadena inicia describiendo las actividades primarias y termina describiendo las diversas actividades de apoyo.



Ilustración 1: Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia con base en la teoría de la cadena de valor empresarial por Michael Porter.¹⁵

Actividades primarias: Las actividades primarias inician con la logística de entrada, pasan a través de un proceso de operaciones en el que se elabora el producto y continúan hasta la logística de salida (canal de distribución), el marketing y ventas, y finalmente, el servicio.¹⁶

Logística de Entrada: La cadena inicia con la compra de las materias primas más fresca posibles (frutas, vegetales, semillas, leche, etc.). En esta actividad el proceso de selección de las frutas y vegetales se realizará a través de un testeo para garantizar la calidad del producto, el cual es realizado tanto por el proveedor, bajo acuerdo, y el personal de la empresa.

¹⁵ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. 2013. Análisis interno: análisis organizacional. En: Administración estratégica y política de negocios. Decimotercera edición. Colombia, Pearson. pp 158 – 160.

¹⁶ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. 2013. Análisis interno: análisis organizacional. En: Administración estratégica y política de negocios. Decimotercera edición. Colombia, Pearson. pp 156.

Se espera manejar una alta rotación de inventarios, para asegurar siempre un producto fresco. Posteriormente, para el almacenamiento de la materia prima, se cuenta con un equipo a temperaturas óptimas, para preservar su frescura, calidad y valores nutricionales.

Operaciones: El diseño de recetas, la preparación de los insumos y el uso de equipo especializado para la extracción de jugos representan una fortaleza de la actividad, ya que el aspecto diferenciador del negocio es la oferta de bebidas saludables y nutritivas con beneficios específicos.

El equipo que se utiliza es especializado para la extracción de frutas y vegetales, permitiendo de esta manera, garantizar la conservación de las vitaminas y nutrientes de la materia prima. Al desarrollar el conocimiento y experiencia deseada, el personal será capaz de optimizar los procesos, ya sea actualizando equipos o mejorando los procesos.

Logística de salida: La distribución de los productos finales se realiza en locales con ubicaciones estratégicas como centros comerciales o lugares de mayor afluencia.

El material de los vasos y demás empaque de los productos son elaborados con material reciclado, para mostrar que es una empresa amigable con el medio ambiente. No se ofrece el servicio de atención en mesa (con garzones), pero si hay disponibilidad de mesas y sillas para los clientes que deseen quedarse en el negocio a consumir su pedido.

Los locales cuentan con sistemas de seguridad, con detectores de humo, y cualquier persona puede tener acceso a extinguidores fácilmente.

Marketing y ventas: El diseño de la comunicación es fundamental para asegurar la correcta comercialización de la marca, los productos y sus beneficios. El marketing se enfoca en atraer el segmento objetivo, estableciendo un canal de comunicación en las redes sociales, respondiendo preguntas de los consumidores y presentando las últimas novedades de los locales y los productos.

Aprovechando las redes sociales virtuales, en Facebook se colocan diversas imágenes, videos o entradas de blog que se consideran del interés de los consumidores. Se muestran videos para explicar orígenes de las frutas y los vegetales y en algunas ocasiones, el proceso de elaboración de los productos. Se realiza publicidad por medio de una blogger, para asignarle una cara a la marca y lo que representa y que pueda comercializar los productos en la red social Instagram.

El menú es agrupado de acuerdo a los beneficios que ofrecen los productos, por ejemplo, antioxidante, energizante, quema grasa, etc. El menú está diseñado con colores que psicológicamente impulsan las compras de los clientes.

Servicios: Se realizan capacitaciones constantes para que los empleados ofrezcan un servicio de calidad, con el objetivo de crear lealtad en los clientes, y se enfoca en la velocidad del servicio para manejar tiempos de respuesta bajos.

El personal conoce cada uno de los productos y sus beneficios para poder recomendar a los clientes según sus necesidades, gustos y preferencias.

En los establecimientos se encuentran encuestas para medir el nivel de satisfacción de los clientes y realizar las medidas correctivas con el objetivo de satisfacer y mantener a los clientes cada vez más cerca, de manera que quieran siempre comprar los productos.

Las instalaciones cuentan con un diseño de interiores moderno e innovador, al mismo tiempo que entregan un sentimiento de armonía, comodidad y paz. Los locales ofrecen un ambiente agradable con musicalización, iluminación apropiada, acceso a wifi y servicio personalizado.

Actividades de apoyo: Las actividades de apoyo brindan el respaldo para que las actividades primarias se realicen.

Infraestructura de la empresa: La infraestructura de la empresa está conformada por los siguientes departamentos: Operaciones y Administración.

Operaciones: Este departamento está encargado del proceso de compra, producción y el funcionamiento general del restaurante.

Administración: Se encarga de las funciones de recursos humanos, de marketing, de la contabilidad y de la estrategia e innovación. Recursos humanos comprende la selección y contratación del personal, capacitación y el programa de compensación y beneficios.

La administración es el responsable de la subcontratación del área de contabilidad, quien se encarga de elaborar los estados financieros de la empresa, el pago de impuestos, etc. Una de las principales tareas de la administración es la estrategia e innovación de los productos, la cual incluye las alianzas comerciales, la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos alternativas, y el diseño de nuevas recetas.

Marketing: Se encarga de la publicidad y su contenido en las redes sociales virtuales. Analiza las respuestas de las encuestas que se apliquen en los establecimientos para recomendar las mejoras que se deben realizar a modo de agregar valor a la marca y el negocio.

Gestión de recursos humanos: Además de las tareas de reclutamiento, capacitación y remuneración, esta gestión incluye trabajar en la promoción y satisfacción de los empleados, ya que ellos son la clave del éxito. Se debe reconocer, motivar e integrar a los empleados. El reclutamiento de personal se realiza a través de anuncios en página web, volantes y en universidades, buscando personal joven con vocación de servicio, deseo de superación y empatía.

Desarrollo tecnológico: Esta actividad involucra el diseño de recetas y el desarrollo de productos nuevos. Se está al tanto de las innovaciones en las máquinas centrífugas que realizan sus funciones en menos tiempo y absorben todos los nutrientes de las frutas y vegetales, siempre en busca de optimizar los procesos de producción.

Se realiza un uso eficiente del sistema FrontRest para tomar decisiones eficientes de acuerdo a las necesidades del negocio (promociones, tiempos de respuesta).

Adquisiciones: Para la adquisición de materia prima, se realiza un registro de pedidos detallados con el fin de que los proveedores puedan ser capaces de comunicarle a la empresa si podrán cumplir con la demanda, en caso contrario, la empresa puede buscar otros proveedores para asegurar el abastecimiento. En el futuro, el know-how que se desarrolle, permitirá diseñar un sistema de previsión de demanda, para pronosticar dónde y cuándo se necesitarán los insumos, para facilitar un abastecimiento rápido.

En el proceso de adquisición se debe asegurar que las materias primas cumplan con los parámetros de calidad requerido. Asegurar la adquisición de insumos elaborados de materiales reciclados/reciclables (amigable con el medio ambiente).

4.4 Declaraciones Estratégicas

Misión

Promover un estilo de vida saludable a través del consumo de jugos naturales, elaborados a base de frutas y vegetales frescos, para ofrecer siempre la más alta calidad nutricional y energía vital proveniente de la naturaleza.

Visión

Ser la empresa líder en la elaboración de bebidas refrescantes nutricionales, enfocada a mejorar la salud de las personas, satisfaciendo a sus clientes y colaboradores eficientemente.

Objetivos

- Ofrecer una gama de productos de alta calidad durante todo el año, estandarizando la variedad, fiabilidad y calidad de los proveedores.
- Diseñar un menú innovador que considere las estacionalidades.
- Establecer tres locales en ubicaciones estratégicas aptas para el cumplimiento de metas de venta.

Valores

- Pasión y Orientación al cliente: Estamos comprometidos con nuestros clientes y consumidores, excediendo sus expectativas para conquistar su lealtad.
- Adaptación a los cambios: Somos flexibles y estamos preparados para afrontar retos, brindando a nuestros colaboradores y clientes un entorno estimulante y motivador.
- Trabajo en equipo: Impulsamos como un solo equipo el desarrollo de la Organización, generando valor y comprometidos con resultados de excelencia.
- Innovación: Pensamos diferente y hacemos cosas nuevas y creativas que contribuyen a la mejora de la Organización.
- Calidad y Productividad: Trabajamos de forma eficaz y eficiente, agregando valor en cada resultado e impactando positivamente en la sociedad y medio ambiente, garantizando a nuestros clientes productos y servicios de excelencia.
- Honestidad, Integridad y Congruencia: Cumplimos con nuestros deberes de forma ética, generando credibilidad dentro y fuera de nuestra Organización.

4.5 Factores Críticos de Éxito

Se determinan los siguientes factores críticos de éxito para garantizar la calidad en el servicio ofrecido y evaluar el desempeño general de la operación.

- Suministro eficiente de materias primas frescas y de excelente calidad.
- Sistema de almacenamiento para mantener las materias primas en condiciones óptimas y frescas.
- Creación de recetas innovadoras para desarrollar productos saludables y nutritivos.
- Elaboración de los productos de acuerdo a las recetas y estándares de calidad establecidos.
- Limpieza constante e higiene de acuerdo a la política permanente de limpieza.
- Comunicación efectiva de los beneficios de los productos para el consumidor.
- Creación periódica de productos nuevos de acuerdo a las preferencias y gustos de los consumidores.
- Creación e implementación de planes de promoción de ventas.
- Implementación de campañas publicitarias para aumentar el “awareness”.
- Ubicación estratégica de los locales.
- Capacitación constante en habilidades interpersonales y servicio al cliente.

- Monitoreo constante de los niveles de satisfacción de los clientes a través de encuestas en los establecimientos.

4.6 Estrategia Competitiva

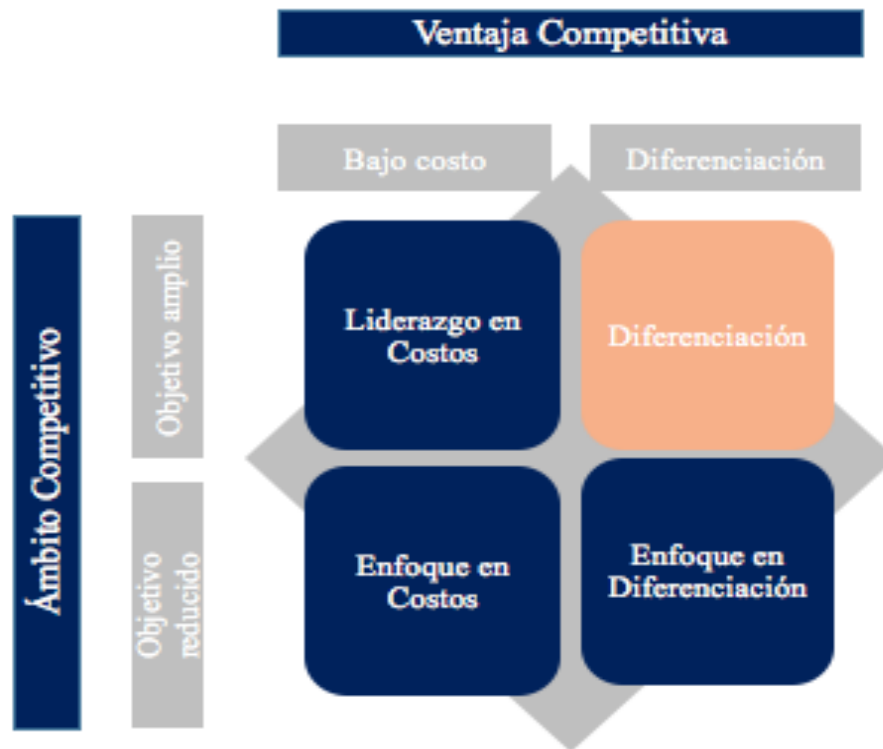


Ilustración 2: Matriz Estrategia Competitiva

Fuente: Elaboración propia con base en las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter ¹⁷

La estrategia competitiva del negocio se basa en una estrategia genérica de diferenciación. Esta es la capacidad de una empresa para entregar al comprador un valor único y superior en cuanto a la calidad, características especiales del producto o servicios postventa. ¹⁷

La diferenciación del producto está basada en recetas innovadoras que incluyen variadas combinaciones de frutas, vegetales y semillas para elaborar jugos frescos que ofrecen siempre la más alta calidad nutricional y energía vital proveniente de la naturaleza. Además, los productos son de alta calidad, ya que la materia prima se selecciona cuidadosamente para asegurar su frescura y buen sabor.

El personal está altamente capacitado para prestar un servicio rápido y de alta calidad, además son entrenados en cuanto a los beneficios que ofrecen los diferentes productos, por lo que aconsejan a los compradores en la elección de sus productos.

¹⁷ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. 2013. Formulación de la estrategia: análisis de la situación y estrategia de negocios. En: Administración estratégica y política de negocios. Decimotercera edición. Colombia, Pearson. pp 188-219.

Las ubicaciones que se han seleccionado para establecer el negocio no están rodeadas por negocios que ofrecen estos productos, convirtiéndose en la única oferta saludable de los alrededores.

Para lograr la consolidación en el mercado, especialmente en época de desaceleración, es necesario estar atentos a los cambios sociales y a las tendencias. Innovar en los aspectos de imagen y de ambiente del local. Poseer ubicaciones con proximidad al mercado potencial. Ciertamente, lo que no pasa de moda, es la calidad, por lo que diferenciarse es siempre un factor clave de éxito.

5. FODA

Las fortalezas son aquellos factores internos, es decir que están en la empresa o que tiene el empresario, y se deben potenciar para ser más productivos y competitivos.

Una de las fortalezas más grandes del presente plan de negocios es que la autora conoce el negocio de frutas y tiene experiencia en manejar relaciones e identificar los buenos proveedores, lo que permite ahorro en costos y poder ofrecer un buen producto. Además, tiene la buena costumbre de conservar y mantener una relación estable con los clientes. También, posee el conocimiento, la ambición, el optimismo y la capacidad de innovar suficiente para seguir creciendo.

Si bien es cierto existen competidores en esta línea de producción, se debe ofrecer combinaciones de sabores novedosos con frutas conocidas y comunes de temporada o no y frutas poco usuales o exóticas.

Asimismo, la emprendedora conoce de frutas y de su calidad; esta condición la coloca en la posición ventajosa de ofrecer la mejor fruta para elaborar excelentes jugos naturales especiales y frescos. El precio de los productos, posiblemente, es ligeramente más elevado que el promedio, pero el cliente recibe bienestar por medio de los jugos naturales.

Las oportunidades son aquellos factores positivos externos al negocio que deben ser identificados y aprovechados al máximo. En este caso, existe un movimiento pro-vida saludable que se ha puesto de moda en los últimos años y que busca consumir más cantidad de frutas y vegetales, por lo que los jugos son una excelente alternativa para dicho grupo de personas. Además, las personas están dispuestas a pagar un poco más con tal de no darse el trabajo de comprar los insumos, pelarlos, cortarlos y elaborar un vaso de jugo. Por otro lado, los trabajadores de la zona, donde se ubican los locales, suelen aprovechar la hora de almuerzo para salir de sus oficinas y tomar algún refresco que sea elaborado en el momento, por lo que pueden ser parte del segmento objetivo.

Las debilidades son los factores internos del negocio que afectan la viabilidad y competitividad del negocio. En el caso de la emprendedora, se puede mencionar el hecho que es un negocio nuevo y el capital semilla es para invertir en lo básico. En verano, existe mayor demanda que en invierno; la gran demanda en el verano, a causa de las temperaturas. Adicionalmente, el negocio enfrenta una competencia por parte de negocios, no solo de jugos, sino de venta de bebidas carbonatadas, granizados, helados, etc.

Las amenazas son aquellos factores externos que afectan la competitividad del negocio. Por ejemplo, una subida en el precio de los insumos por razones climatológicas y el no poder subir el precio a los clientes por la fuerte competencia y/o que los proveedores vean en los jugos una excelente oportunidad de negocio e inicien su propio negocio.

Una clave de éxito es poder ofrecer una gran variedad de fruta y vegetales, para que los clientes puedan elegir combinaciones que vayan más allá del clásico jugo surtido, pero ello podría verse afectado por fenómenos climáticos como el Fenómeno del Niño o interrupciones en la carretera que afectarían el normal abastecimiento de las frutas.

La poca diferenciación de productos entre los competidores, podrían llevar a una guerra de precios que haría que el negocio deje de ser atractivo para todos. Por ello, la simpatía, la calidad del servicio y el trato que se le dará a los colaboradores y clientes, será fundamental para diferenciarse de los competidores. Copiar el producto no es muy difícil, pero copiar la calidad del servicio y la reputación no es fácil, y esta es la diferencia.

A continuación, se muestra la matriz FODA en la cual se listan las estrategias para buscar maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y superar las debilidades y minimizar amenazas. (**Anexo I**).

			Factores internos (IFAS)	
			Fortalezas	Debilidades
			1. Excelente relación con proveedores. 2. Producto diferenciado y novedoso (servicio rápido). 3. Ubicación estratégica. 4. Administración de alto nivel. 5. Alto grado de higiene y limpieza.	1. Tamaño del local no permite un mayor crecimiento. 2. Negocio nuevo (curva de aprendizaje) 3. Posición financiera. 4. Limitada publicidad.
Factores externos (EFAS)			Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)	
Oportunidades			Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
1. Surgimiento de un consumidor que busca comer más saludable. 2. Consumidor que busca la comodidad de lo listo para el consumo, en el momento que le provoca. 3. Trabajadores de la zona, que suelen salir para descansar un momento y tomar una bebida. 4. Propaganda en redes sociales virtuales.			1. Producto diferenciado y novedoso para atender el nuevo segmento de consumidores que buscan alimentos saludables y listos para consumir. 2. Brindar promociones para los diferentes grupos de consumidores de los nuevos negocios en la zona. 3. Ubicación estratégica en afluencia del mercado objetivo: empleados que desean tomar un descanso en el almuerzo.	1. Por el tamaño del local no se podría diversificar en otras categorías, pero si crecer en desarrollar productos dentro de la misma línea. 2. Contratar publicidad en medios como periódicos, tv y radio tiene costos muy elevados, pero realizar publicidad a través de redes sociales virtuales es factible.
Amenazas			Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
1. Fenómeno del Niño o al cambio climático dificulta el abastecimiento. 2. Productos sustitutos (café, bebidas carbonatadas, néctares, jugos). 4. Potenciales competidores que emplean la misma estrategia.			1. Relación con proveedores permitirá facilitar el abastecimiento y tratar de mantener los costos de la materia prima. 2. Ofrecer un producto novedoso y compartir sus beneficios puede mitigar la amenaza de los productos sustitutos. 3. Aprovechar los insumos de bajo costo y el alto grado de higiene para ofrecer diversos productos naturales, saludables y a bajo costo.	1. Promover el consumo de productos saludables en redes sociales para evitar que consuman productos sustitutos dañinos para la salud y de mayor costo. 2. El personal debe estar capacitado adecuadamente, de tal manera que ofrezcan atención de calidad y excelencia en el servicio, para evitar que los consumidores acudan a la competencia.

Ilustración 3: Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia con base en la teoría de de la matriz FODA. ¹⁸

6. ANÁLISIS DE MERCADO

6.1 Análisis de la oferta

Al analizar la industria de bebidas refrescantes no alcohólicas, se encuentra que la misma ha tenido un incremento en los últimos cinco años de 9% (TCCA: tasa de crecimiento compuesta anual). (**Anexo G**). Aunque esto muestra un comportamiento del consumo de bebidas no

¹⁸ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. 2013. Formulación de la estrategia: análisis de la situación y estrategia de negocios. En: Administración estratégica y política de negocios. Decimotercera edición. Colombia, Pearson. pp 196-199.

alcohólicas, solo se refiere a productos embotellados, los cuales no fomentan la buena salud. Sin embargo, apoyarse en la creciente tendencia de consumir alimentos y bebidas saludables y el auge de los juice bars en diferentes ciudades del mundo, representa una oportunidad para el presente plan de negocios.

En Santiago son pocos los negocios que se dedican a la elaboración de jugos, que aparte de naturales, combinan frutas y vegetales que fomenten los beneficios de consumir jugos naturales para mantener una buena salud. Sin embargo, de acuerdo a la industria en la cual se participará, existe un competidor directo en el mercado de la Región Metropolitana: La cadena australiana Boost Juice Bar.

Boost Juice Bar ofrece jugos, smoothies y granizados 100% naturales y sin productos artificiales. Boost basa su propuesta de valor en ofrecer bebidas naturales, energéticas y de buen sabor.

El punto de diferenciación consiste en ofrecer alternativas de alimentación saludables y energética en forma de bebidas naturales elaboradas a base de frutas bajas o libres de grasa. Boost también ofrece ingredientes especiales elaborados por ellos mismos para añadir a sus productos. Estos ingredientes son diseñados con el objetivo de potenciar las propiedades nutritivas energéticas de sus productos.

Entre los ingredientes especiales que ofrecen se encuentran:

- Mega Booster: una combinación de vitaminas, minerales y hierbas formulada para aumentar las propiedades nutricionales y/o potenciar el aporte energético de las bebidas. Los cinco diferentes Mega Boosters son Energético Boost, Antioxidante, Skinny Boost, Vita Boost y Té Verde.
- Yogurt: es un yogurt bajo en grasa diseñado para aumentar el valor nutricional y energético de las bebidas.
- Wheatgrass: es un concentrado de trigo con un alto valor de vitaminas, minerales, proteínas, clorofila y antioxidantes. Este ingrediente es considerado un “súper alimento” debido a los numerosos beneficios que proporciona al cuerpo humano.

También se pueden adquirir jugos crudos y frescos en dos empresas Living Juice y Green Beats, pero el precio de sus productos es muy elevado, comparado con la disposición a pagar del segmento objetivo.

6.2 Análisis de la demanda

En esta sección se describe y analiza al consumidor de bebidas refrescantes saludables en Santiago, Chile. La correcta segmentación del público objetivo es un factor clave de éxito para el presente plan de negocios.

6.2.1 Estudio de Mercado

Se realiza una investigación de mercado como apoyo para adecuar la orientación de las acciones y estrategias de la empresa con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores potenciales y obtener la posibilidad de generar productos que permita el éxito y avance de la empresa.

Objetivos de la investigación de mercado:

- Obtener información de los clientes y compradores potenciales para conocer sus gustos y preferencias en cuanto a los productos y servicio a ofrecer, su disposición a pagar, motivación de compra, entre otros.

- Validar la demanda estimada en el perfil de negocio para confirmar la viabilidad del plan de negocio.

Para este proyecto se elige realizar una investigación cuantitativa, la cual permite cuantificar la información, a través de muestras representativas.

Para la obtención del número de entrevistados se utiliza la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 * PQ}{E^2}$$

En donde:

Z	Nivel de confianza	95%
P	Probabilidad de éxito	0.5
Q	Probabilidad de fracaso	0.5
E	Margen de error	0.0025

Para la selección de las variables se considera un intervalo de confianza de 1.96, considerando la probabilidad de que ocurra el evento (p) y la de que no se realice (q); y tomando en consideración que la suma de ambos valores p + q será invariablemente igual a 1, cuando no se cuente con suficiente información, se le asignara p=.50 y q=.5. Los demás datos se obtuvieron utilizando la tabla de apoyo al cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza. **(Anexo J)**

Al aplicar la fórmula anterior con los valores asumidos para cada una de las variables, se obtiene un N de trescientos ochenta y cuatro (384) personas; sin embargo se logró encuestar cien (100) personas.

Resultados de la investigación de mercado:

El 54% de los entrevistados respondió que casi nunca compra jugos naturales /licuados, el 16% respondió que compra varias veces al mes, el 13% compra una vez a la semana, un 9% compra más de una vez a la semana y un 5% una vez al día. **(Anexo K)**

Entre los atributos más importantes al tomar la decisión de comprar un jugo natural o un licuado, la calidad del producto es el atributo más importante, seguido por el precio, después la cantidad y por último la variedad de frutas y vegetales que se ofrecen.

Adicionalmente a los atributos antes mencionados, otros factores que influyen en la decisión de compra de los clientes potenciales se encuentran: Limpieza, presentación e higiene del personal y el local con un 84%, seguido por velocidad en el servicio con un 57%, y atención al cliente con un 55%. En un rango más bajo de preferencia, se encuentra la ubicación y la exhibición de frutas y vegetales al público.

De la muestra de encuestados, un 79% estaría interesado en comprar jugos naturales/ licuados que brinden beneficios como antioxidante y energizante en un juice bar especializado.

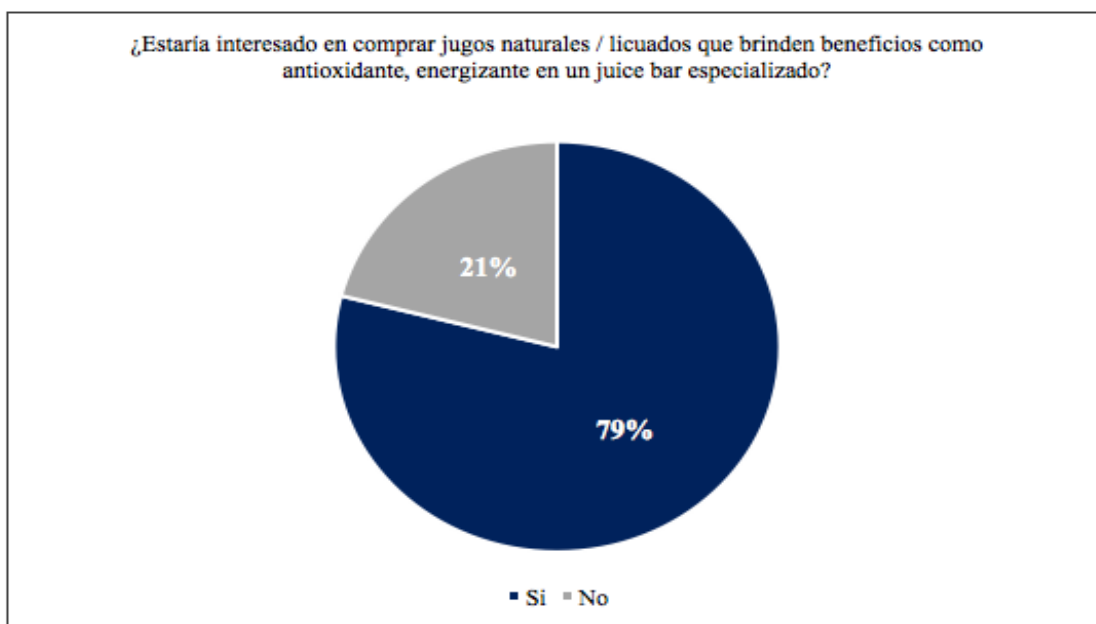


Gráfico 1: Resultado investigación de mercado

Fuente: Elaboración propia

Referente a la disposición a pagar por un jugo natural, el 38% respondió que pagaría entre CL\$1.301 y CL\$1.600. Un 28% pagaría entre CL\$1.601 y CL\$1.900, mientras que un 14% pagaría entre CL\$1.901 y CL\$2.200 y otro 14% pagaría menos de CL\$1.300, sólo un 6% está dispuesto a pagar más de CL\$2.201.

Entre los aspectos que incrementara el potencial interés de compra en el juice bar se encuentran los siguientes factores: frutas y vegetales frescos y orgánicos, oferta variada de sabores y beneficios (bebidas innovadoras: que incluya almendras, nueces, etc.), velocidad en el servicio y ubicación estratégica.

De los entrevistados, un 53% se encuentran entre el rango de edad de 21 – 29 años, un 37% se encuentran entre los 30 – 39 años, un 5% entre los 40 – 49 años, 3% los entre 50 – 59 años, 1% entre 18 a 20 años y otro 1% es menor de 17%. En cuanto a género, el 50% de los entrevistados son hombres y el otro 50% son mujeres. En cuanto a ingreso mensual, el 28% respondió que tiene un ingreso promedio mensual entre CL\$675.001 y CL\$1.251.00, el 26% tiene un ingreso menor de CL\$675.000, un 25% tiene un ingreso entre CL\$1251.001 y CL\$1875.000 y un 21% tiene un ingreso de CL\$1.875.000 en adelante.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada en la ciudad de Santiago, se encontró que esta oportunidad es factible. Por lo tanto, se espera aprovecharla promoviendo la importancia de cuidar la salud a través del consumo de jugos naturales elaborados a base de frutas, vegetales, semillas y otros, acompañados por un servicio de calidad.

Este plan de negocios pretende entregar una alternativa saludable e innovadora de bebidas que sustituya los zumos industriales y que responda a la necesidad de cuidar el cuerpo humano.

6.2.2 Segmentación Geográfica

El presente estudio toma como objetivo geográfico la Región Metropolitana, la cual posee 7.314.176 habitantes, de los cuales el 51% son mujeres y el 49% son hombres.¹⁹

^{19,16 y 18} Institución Nacional de Estadísticas. 2015. Actualización de población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020: archivo: País y regiones totales: actualización población 2002 – 2012 y proyecciones 2013 – 2020 [en línea] < http://www.inec.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php > [consulta: 30 mayo 2016].

Sin embargo, para iniciar operaciones se ha seleccionado la comuna de Providencia. Providencia posee 147.533 habitantes, de los cuales 56% son mujeres y 44% son hombres.²⁰ Esta comuna se ha convertido en un centro atractivo para iniciar operaciones. Se encuentran muchas viviendas residenciales y muchos edificios u oficinas de diversos negocios. La afluencia de personas en esta comuna aumenta durante la jornada laboral por sobre el total de la población permanente, pues existe un flujo diario de flotantes de 1.800.000, según los datos de Providencia.²¹

El plan de expansión considera nuevamente la comuna de Providencia para un segundo local y la comuna Las Condes para iniciar con el tercer local.

Las Condes posee 283.417 de los cuales 55% son mujeres y 45% son hombres.²² Esta comuna es reconocida por poseer el área comercial más activa de todo Chile; conocida como Sanhattan, por la proliferación de edificios de gran altura en el sector, generando importantes economías de localización por concepto de oportunidades de comunicación, información y gestión, convirtiéndolo en un centro atractivo para emprender nuevos negocios. Adicionalmente, recibe una población usuaria de 200 mil personas.²³ La mayoría son personas de grupos ABC1 y C2, que ingresan al barrio entre 8 y 9 horas al día, requiriendo de servicios cerca del trabajo.

6.2.3 Mercado Potencial

Al realizar la segmentación geográfica, se determina el mercado potencial para las comunas de Providencia y Las Condes.

Tabla 5: Población Mercado Potencial

Comuna	Habitantes
Providencia	147,533
Flotante	1,800,000
Las Condes	283,417
Flotante	200,000
Total Población Mercado Potencial	2,430,950

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la Municipalidad Providencia, y Plataforma Urbana.^{21, 22, 23 y 24}

6.2.4 Mercado Objetivo

De acuerdo a los resultados del análisis de la industria y el estudio de mercado, se determina el mercado objetivo en relación al grupo socioeconómico, grupo etario y perfil psicográfico de los habitantes de estas comunas. Se toman en cuenta el siguiente grupos socioeconómicos²⁴:

- ABC1: representan el 11,3% del Gran Santiago. Este grupo socioeconómico reside en las comunas de Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea y Providencia principalmente.

²¹ Municipalidad Providencia: Cuenta Pública año 2013, 19° Comisaría de Providencia., Carabineros de Chile. 2013. [en línea] < <http://www.providencia.cl/la-comuna/datos-demograficos-economicos> > [consulta: 30 mayo 2016].

²³ Plataforma urbana. Global Property Solutions. 2010. [en línea] < <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2010/11/26/poblacion-flotante-de-barrios-el-golf-y-el-bosque-crecera-un-20-en-tres-anos/> > [consulta: 30 mayo 2016].

²⁴ ADIMARK. 2002. Modelo estimativo del N.S.E. en los hogares de Chile. [en línea] pp 9-11. < http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf > [30 de Mayo 2016].

La educación de los jefe de hogar alcanza a 16,2 años promedio a nivel nacional, siendo típicamente Universitaria Completa. Los hogares tienen un rango de ingresos entre \$1.700.000 a \$3.500.000 o más.

En la comuna de Providencia el grupo ABC1 representa el 35.90% de los habitantes. En la comuna de Las Condes el grupo ABC1 representa el 48.60% de los habitantes.²⁵

Se han seleccionado los habitantes entre las edades de 25 a 59 años para componer el mercado objetivo. En la comuna de Providencia el 51.2% de los habitantes se encuentran entre el rango de 25 a 59 años, mientras que en la comuna de Las Condes es el 51.4%.²⁶

Como parte de la lucha contra la obesidad, se ha desarrollado un sistema de perfiles psicográfico para actuar desde el conocimiento propio, en el cambio de hábitos alimenticios de los chilenos. Los perfiles, relacionados con los principales hábitos y barreras que limitan la realización de una vida saludable, son los siguientes: Indecisos, resignados, esforzados, culposos o motivados.

Para esta segmentación se selecciona, únicamente, el perfil motivados. Más del 90% de este perfil prefiere la comida de calidad por sobre la cantidad, el 70% prefiere la comida sana por sobre la sabrosa. Más del 70% está interesado en el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico. Es el perfil que declara mayor nivel de satisfacción con la vida. Acostumbra a leer la rotulación de los envases, presenta el nivel más bajo de estrés, le gusta cocinar como hobby.²⁷ Este perfil está convencido de la elección de llevar un estilo de vida saludable. Los motivados representan el 27% de la población.²⁸

Tabla 6: Mercado Objetivo

Comuna	Mercado Potencial	Grupo Socioeconómico (ABC1)	Edad (25 - 59)	Perfil Motivado (27%)	Mercado Objetivo
Providencia	1,947,533	699,164	357,972	96,652	96,652
Las Condes	483,417	234,941	120,760	32,605	32,605
Total Mercado Objetivo					129,258

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de ADIMARK, INE y Fundación Chile.^{25, 26, 27 y 28}

Tomando en cuenta el mercado potencial, la segmentación por grupo socioeconómico, rango de edad entre 25 a 59 años y el perfil psicográfico: Motivado, la población del mercado objetivo para el presente plan de negocios es de 129,258 personas.

²⁵ ADIMARK. 2002. Distribución de los grupos de N.S.E en Chile. [en línea] pp 19. <http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf> [30 de Mayo 2016].

²⁶ Institución Nacional de Estadísticas. 2015. Actualización de población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020: archivo: País y regiones totales: actualización población 2002 – 2012 y proyecciones 2013 – 2020 [en línea] <http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php> [consulta: 30 mayo 2016].

²⁷ Fundación Chile, GFK Adimark, Programa Elige vivir sano, Fundación de la familia. 2013. Tendencias y dinámicas en el mercado de los alimentos en Chile y el mundo. [en línea] Chile. Página 14. <<http://www.fch.cl/wp-content/uploads/2015/01/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-II.pdf>> [consulta: 15 Junio 2016].

²⁸ Consejo Nutricional. 2012. En Chile, perfilan las actitudes de la población frente a la alimentación. [en línea] Chile. <<http://consejonutricion.wordpress.com/tag/perfil-psicografico/>> [consulta: 15 Junio 2016].

7. MODELO DE NEGOCIOS

Un modelo de negocios es el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el entorno actual de los negocios. Incluye las características estructurales y operativas claves de una empresa, esto es, la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios.²⁹ Se utiliza la herramienta Lean Canvas para desarrollar el modelo de negocios.

Problemas	Solución	Propuesta de Valor Única	Desventaja	Segmentos de Clientes
Opciones de consumo poco atractivas, saludables y nutritivas.	Recetas innovadoras y saludables para atraer el segmento de clientes.	Recetas innovadoras y saludables, elaboradas a partir de procesos de producción eficientes y de calidad, permitiendo ofrecer un producto diferenciado,	La emprendedora posee una nacionalidad extranjera por lo que enfrenta mayores regulaciones.	Las personas que desean seguir un estilo de vida saludable.
Estilo de vida ajetreado.	Procesos de producción eficientes para ofrecer velocidad y calidad en el servicio.	aportando un alto valor nutricional al organismo de los consumidores, de acuerdo a sus necesidades y preferencias.	Dar a conocer el negocio y su propuesta de valor requiere de mucha inversión en medios de comunicación y publicidad.	
Tiempo limitado para comer.	Canales de venta a través de internet para ahorrar tiempo en realizar pedidos y pagos.			
Alternativas	Métricas Clave	Concepto de alto nivel	Canales	Early Adopters
No consumen jugos naturales.	Métrica clave: equipo especializado para extraer frutas y vegetales, conservando los nutrientes, vitaminas y minerales.	Jugos sabrosos y nutritivos para el bienestar de tu organismo.	Tiendas modernas y atractivas	Las personas que consumen jugos naturales en busca de un valor nutricional / beneficio específico como parte del estilo de vida saludable que practican.
Consumen bebidas refrescantes no saludables.	Frutas, vegetales y semillas que se utilizan para elaborar los productos.		Página web / app	
Elaboran sus propios jugos.	Métrica de éxito: alcanzar el posicionamiento esperado.		Blog	
Adquieren productos en la competencia directa.			Boca en boca	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
Costos variables: materia prima e insumos, mano de obra, Costos fijos: arrendamientos, salario personal administrativo, servicios publicos, licencias.		Precio por volumen vendido.		

Ilustración 4: Lean Canvas

Fuente: Elaboración propia basado en la teoría de Modelo de Negocios.²⁹

Se inicia realizando una identificación apropiada del segmento de clientes, porque es la base para el modelo. Se identifican quienes podrían ser los early adopters para comenzar a trabajar con ellos, porque son los que más necesitan los productos. Se selecciona únicamente un segmento de clientes, ya que es preferible comenzar apuntado a un solo segmento, el más fuerte. Se averiguan cuáles son los tres principales problemas del grupo de early adopters y sus soluciones alternativas al producto que se desea ofertar. Para luego definir cuál es la proposición única de valor, la cual debe explicar porque este negocio es especial y como ayuda a los clientes a resolver su problema.

El flujo de ingresos describe como el negocio genera ganancias y la estructura de costos como se llega a estas ganancias. Los canales describen los medios por los cuales se hará llegar la solución o información del mismo, al segmento de clientes. Las métricas clave definen qué actividades se quieren medir y cómo, tomando en cuenta que se debe manejar un conjunto reducido y accionable de indicadores que ayuden a la toma de decisión.

²⁹ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. 2013. Análisis interno: análisis organizacional. En: Administración estratégica y política de negocios. Decimotercera edición. Colombia, Pearson. pp 154.

8. PLAN DE MARKETING

Objetivo General

Convertirse en la opción número uno de jugos naturales saludables y nutritivos en las comunas de Providencia y Las Condes.

Objetivos Específicos

- Fidelización de clientes por medio de programas de venta especiales y actividades de relaciones públicas, la cual será medida por recurrencia de compra.
- Posicionar la marca en la mente del público objetivo, asociándose a valores compartidos y estableciendo un vínculo emocional para obtener participación en el mercado.

8.1 Estrategia de Marketing

8.1.1 Segmentación

Se realiza un proceso de segmentación ya que no todos las personas del mercado objetivo son iguales y valoran en forma distinta los beneficios del producto, la frecuencia con la que compran, su fidelidad a las marcas, etc.

Para este caso, se realiza la segmentación con base en las necesidades de los clientes potenciales. Se agrupan a los clientes en segmentos, de forma que cada grupo sienta las mismas necesidades y valore los mismos beneficios, a la hora de consumir un producto o un servicio.

Es importante mencionar que la base de la segmentación toma en consideración que los consumidores además de salud, buscan productos ricos y placenteros como parte de una alimentación equilibrada. Y que todos los segmentos comparten tres grandes tendencias que, actualmente, caracterizan a los consumidores de todo el mundo, y éstas tienen que ver con la salud, la practicidad y la indulgencia.

Los segmentos que se han identificado de acuerdo a los beneficios que buscan son los siguientes:

- Segmento 1: Las personas que practican un estilo de vida saludable.
- Segmento 2: Las personas que cuidan su peso consumiendo jugos que les ayuden a acelerar este proceso.
- Segmento 3: Las personas que padecen ciertas enfermedades y desean consumir jugos naturales para mantener su salud.

8.1.2 Target

El target del negocio se ha determinado de acuerdo a la filosofía de la empresa: ofrecer productos que sean una alternativa saludable, nutritiva y rica por lo que se ha seleccionado el segmento 1: Las personas que practican un estilo de vida saludable.

Este segmento incluye residentes, empleados y estudiantes en las comunas de Providencia y Las Condes, que muestran un gran interés y preocupación por una buena alimentación y el consumo de productos naturales y orgánicos; y están dispuestos a cambiar los hábitos de consumo si tuviesen una oferta de jugos naturales a su alcance.

8.1.3 Posicionamiento

Se desarrolla la siguiente declaración de posicionamiento:

Para las personas que practican un estilo de vida saludable, TLM es la marca de jugos naturales que entrega un alto valor nutricional porque elabora sus productos con frutas y vegetales cuidadosamente seleccionados y utiliza equipo de alta tecnología para la extracción de los nutrientes y vitaminas.

8.2 Marketing Operativo

El marketing operativo incluye la definición del producto, precio, plaza y promoción que implementa la empresa.

8.2.1 Producto

Para el nombre de la marca, se selecciona el mismo nombre de la empresa: Tierra de Leche y Miel, el cual, también es reconocido por sus siglas TLM.

Este nombre se elige porque hace referencia a una profecía cumplida. En la Biblia, Dios le promete al pueblo judío, una tierra de la que fluye leche y miel. El pueblo judío encontró una tierra fértil, que Dios había creado para ellos, y que aunque el clima no le favorece, es una tierra llena de dátiles y miel y también de leche.

Este nombre es atractivo porque en la tierra se siembran las frutas y vegetales que se utilizan para elaborar los productos, la leche se utiliza para hacer yogurt y la miel se utiliza para endulzar los jugos naturales de la categoría tradicional.

Tierra de Leche y Miel se promociona como el nuevo y acogedor juice bar que se encuentra en la comuna de Providencia. Con una preciosa decoración, mucha madera, pizarras dibujadas con tiza, cestos que exhiben las frutas y vegetales frescos y de muy buena calidad.

Logo: El logo de la empresa es un imagen en la que aparecen dos hombres vistiendo túnicas y cargando un racimo de uvas. Los vasos son impresos con este logo.



Ilustración 5: Logo de la marca

Fuente: Imagen obtenida de www.radiosefarad.com

Los productos de Tierra de Leche y Miel buscan satisfacer el deseo de las personas de mantener un estilo de vida saludable a través del consumo de jugos naturales saludables, nutritivos y ricos.

Los productos se categorizan de acuerdo al beneficio que otorguen:

- Categoría uno: 0 Grasa
- Categoría dos: Energizante
- Categoría tres: Antioxidante

Las tres categorías ofrecen cinco productos cada una. La categoría 0 grasa, entrega el beneficio de perder peso a través de la variedad de frutas y vegetales que se utilizan para la elaboración de los productos, ya que poseen propiedades que permiten combatir la grasa corporal, mejorar la digestión y circulación, e hidratar el organismo. La categoría Energizante entrega el beneficio de brindar vitalidad, recuperación muscular, activación cerebral y calmar el estrés. La categoría Antioxidante, entrega el beneficio de limpiar e hidratar el organismo, eliminar toxinas y activar el metabolismo.

En general, al consumir cualquiera de estos productos se obtiene una sensación de limpieza y livianidad, una piel con mejor aspecto, una disminución en las ganas de comer alimentos procesados, mayor nivel de energía e inclinación por consumir más frutas y vegetales. Adicionalmente a las categorías, se venden los jugos naturales tradicionales. Combinación de jugo de naranja con otra fruta como ser zanahoria, papaya, mango y piña.

A continuación se muestra una tabla que describe los beneficios que entregan los productos según la categoría a la que pertenecen.

Tabla 7: Categoría de Productos

Categoría	Nombre	Beneficios
0 Grasa	Peso mix	Este jugo es perfecto para ayudarlo a a perder peso y limpiar el colon.
	Bebi bomba	Ideal para esos momentos en los que siente molestias a causa de la hinchazón estomacal. Además mejorará su digestión y prevendrá problemas estomacales.
	PEPITO	Combate grasa corporal de manera efectiva e hidrata su cuerpo
	Ojos cerrados	Le ayudará a quemar grasa por su principal componente potente: la piña y mejorará su digestión
	Rojo bello	Combate la grasa corporal, también le hidratará porque contiene ingredientes muy frescos y deliciosos.
Energizante	Mátano	Este batido por ser rico en magnesio y potasio acelera la recuperación muscular y actúa sobre la actividad cerebral para mejorar el estado de ánimo.
	Verde intenso	Las hortalizas de hojas verdes representan una fuente de antioxidantes y clorofila, compuestos que brindan vitalidad en casos de estrés, cansancio mental y sensación de agotamiento.
	Fruta ansiosa	Si sufre de ansiedad, este jugo le ayudará a controlar la ansiedad, a calmarse, a nutrirse y a sanar su sistema.
	Happy life	Fuente de vitaminas y minerales que energizan física y emocionalmente al organismo.
	Relax Drink	Batido rico en fibra y otras propiedades le ayudará a controlar el estrés y además mejorará su digestión.
Antioxidante	Sintoxinas	Le ayudará a bajar de peso, eliminar toxinas, disminuir la retención de líquidos e hidratará su cuerpo.
	Inspiración digestiva	Ayudará a limpiar su organismo y mejorará su digestión
	SINCALO	Limpia el organismo, activa el metabolismo y quema grasa.
	Fresca sensación	Este delicioso batido le ayudará a limpiar y desintoxicar su organismo al mismo tiempo que le refrescará.
	Expiración sana	Limpia el organismo eliminando toxinas, hidratará su piel y mejorará su digestión

Fuente: Elaboración propia.

Entre las frutas, vegetales y semillas que se utilizan para la elaboración de estos productos se encuentran: tomate, espinaca, pepino, apio, pera, plátano, manzana, mango, arándanos, kiwi, chía, avena, almendras, linaza, jengibre, etc. Estos componentes traen consigo propiedades que aportan beneficios como: vitaminas, minerales, fibra, diurético, propiedades antioxidantes y anticancerígenas. Además sirven para controlar el estrés, limpiar los intestinos, mejorar la circulación, hidratar la piel, entre otros. **(Anexo L)**.

La selección de los insumos va acorde a los gustos y preferencias de los consumidores potenciales. La investigación de mercado incluye una pregunta abierta, permitiendo identificar los principales factores que influyen en el potencial interés para comprar este tipo de productos; a continuación se mencionan:

“Productos innovadores. 100% naturales. Combinación de beneficios. Combinaciones de frutas con otros componentes como almendras, chía. Combinaciones que ofrecen propiedades antioxidantes. Rapidez en el servicio”.

Los productos son elaborados a partir de recetas creativas, con productos naturales sin aditivos o preservantes.

Los jugos son procesados en maquinas centrífugas de la marca Braun. Entre las principales características a considerar de esta máquina, es que posee un sistema de alto desempeño distinguido por los 15 segundos que demora en extraer el jugo de las frutas y vegetales para producir un jugo refrescante y saludable. Esta máquina permite introducir frutas y vegetales hasta 75mm de ancho. Tiene un sistema anti-goteo para asegurar que el área de producción permanezca limpia y un sistema de seguridad que garantiza un proceso seguro de producción. Además es fácil de limpiar. **(Anexo M)**



Fuente: Imagen obtenida de la página www.braunhousehold.com.

8.2.2 Precio

Para determinar los precios de los productos se evalúa la disposición a pagar de los consumidores potenciales y se realiza un benchmark de la competencia.

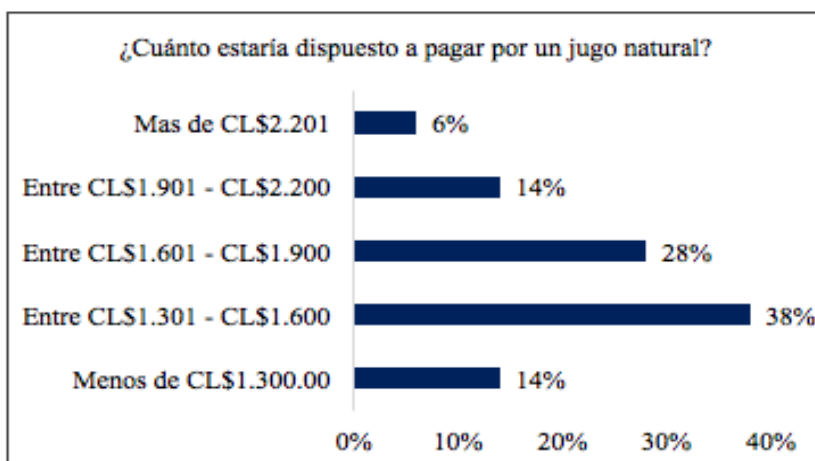


Gráfico 2: Resultado investigación de mercado
Fuente: Elaboración propia

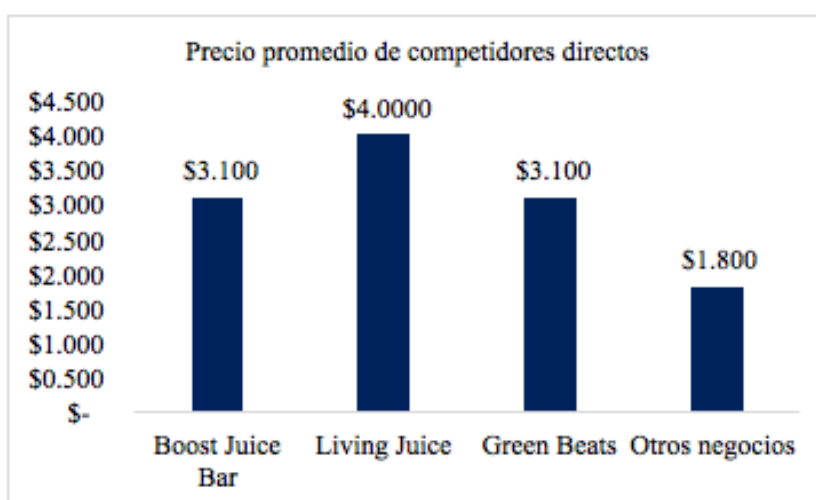


Gráfico 3: Precio promedio de competidores directos
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la página web www.zomato.com

Sin embargo, es necesario mencionar que esas dos premisas prevalecen siempre y cuando cubran los costos y logren cumplir con la propuesta de valor que sea desea entregar.

Para establecer el precio de los productos se utilizó el método de precio en base a costos. El cual incluye la materia prima, el empaque y la mano de obra. Se calculó el costo unitario de cada producto, para lo cual se siguieron las recetas que indican las unidades para cada producto. Adicionalmente se calculó un costo de CL\$130.00 de empaque y CL\$115.00 de mano de obra por producto elaborado.

A continuación se presentan los siguientes márgenes, considerando que el precio del jugo se establece en CL\$2.200 para una presentación de 473.20cc (16 onzas).

Tabla 8: Costo, Precio y Margen por Producto

Categoría	Productos	Costo	Precio	Margen %
0 Grasa	Peso mix	\$1,138.30	\$2,200.00	48%
	Bebi bomba	\$947.72	\$2,200.00	57%
	PEPITO	\$900.54	\$2,200.00	59%
	Ojos cerrados	\$701.32	\$2,200.00	68%
	Rojo bello	\$1,161.43	\$2,200.00	47%
Energizante	Matano	\$760.99	\$2,200.00	65%
	Verde intenso	\$1,277.50	\$2,200.00	42%
	Fruta ansiosa	\$1,060.53	\$2,200.00	52%
	Happylife	\$963.58	\$2,200.00	56%
	Relax Drink	\$660.82	\$2,200.00	70%
Antioxidante	Sintoxinas	\$711.75	\$2,200.00	68%
	Inspiración digestiva	\$1,029.11	\$2,200.00	53%
	SINCALO	\$1,077.72	\$2,200.00	51%
	Fresca sensación	\$1,378.36	\$2,200.00	37%
	Expiración sana	\$1,009.44	\$2,200.00	54%
Tradicional	Zanahoria	\$241.43	\$2,200.00	89%
	Papaya	\$340.00	\$2,200.00	85%
	Mango	\$373.75	\$2,200.00	83%
	Piña	\$411.25	\$2,200.00	81%

Fuente: Elaboración propia

Los jugos tradicionales son los que entregan un mayor margen, ya que están compuestos únicamente por la combinación de 2 frutas.

8.2.3 Plaza

Con la distribución se pone a disposición de los clientes, todos los productos del negocio. El comprador tiene la opción de consumir el producto en el establecimiento o pedir su producto para llevar. En términos de empaque del producto, no hay ninguna diferencia con cualquiera de los dos escenarios.

Diseño del local: La infraestructura no pasa desapercibida. El diseño del local es atractivo e innovador, ya que posee una distribución de espacios atractiva, con iluminación apropiada, musicalización agradable, denotado un ambiente de paz y tranquilidad, perfectos para trabajar o relajarse. Los locales cuentan con calefacción y aire acondicionado, amplios ventanales y luminosidad.

Los negocios que muestran innovaciones se han convertido en atracciones turísticas por sí solos en el destino donde se encuentren. El diseño de un restaurante está relacionado con la celebración de la comida, del servicio y de la completa experiencia que le da al cliente el comer fuera.

La decoración incluye madera y lámparas de hierro, las sillas y mesas invitan a un ambiente cómodo. Como parte de la decoración, se instalan canastos que muestran la materia prima, para despertar el deseo en los consumidores y mostrar que los productos están siendo elaborados con frutas y vegetales frescos.

También, se ofrece servicio wifi para las personas que deseen hacer uso de ellas y enchufes en cada mesa o espacio para sentarse.

A continuación un ejemplo del diseño de interiores del local:



Fuente: Imágenes obtenidas de la página web www.pinterest.com.

Menú: El menú está diseñado con colores verde, anaranjado y morado. Las características del menú se acoplan al mercado meta. El menú refleja el estilo del lugar a través de su diseño; los nombres de los productos están de acuerdo a sus beneficios y efectos; ya que se deben mostrar para facilitar la elección al cliente, además de psicológicamente posicionar que el resultado es beneficioso para la salud. La característica primordial del menú es atraer la atención de la gente ansiosa por tomar un jugo natural, tomando en cuenta sus necesidades, la calidad de los productos y la atención brindada. Además, es una herramienta para generar mayores utilidades. **(Anexo N)**

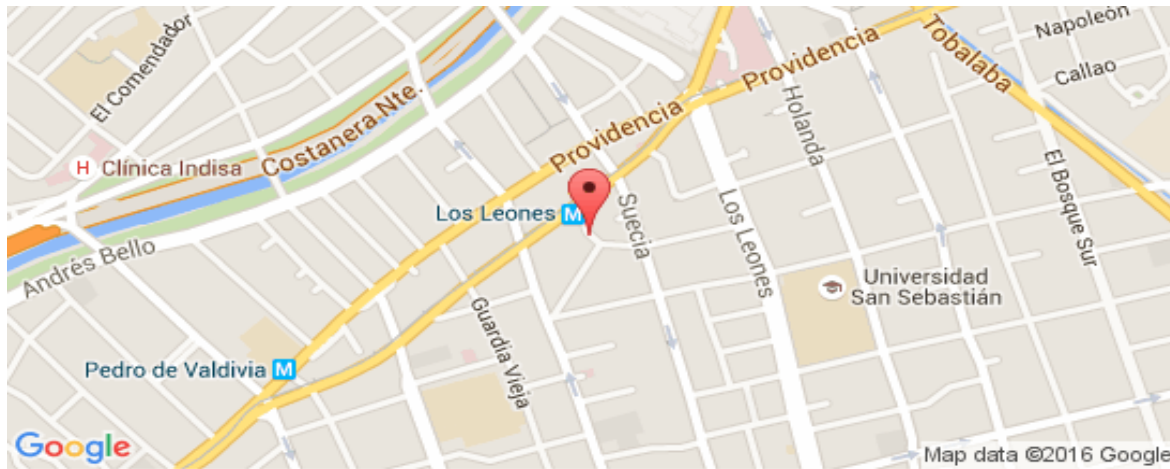
Selección de los canales de distribución: La selección de la localización de los locales es una de las decisiones estratégicas clave de la empresa. Esta decisión depende, principalmente, de cuatro factores: **(Anexo O)**

- Población: tamaño de la población, nivel de ingreso, estabilidad económica, fluctuaciones por temporada, etc.
- Accesibilidad: flujo peatonal, rutas de entrada peatonal, transporte público, acceso para personal, etc.
- Competencia: competidores directos e indirectos, tamaño de los negocios, etc.
- Costos: precio de compra, términos de alquiler o compra, preparación del lugar, necesidades de restauración, etc.

Los locales se seleccionan cuidadosamente; adicional a los factores antes mencionados, también se buscan locales con el tamaño adecuado, con proximidad a estaciones de metro, oficinas, avenidas/principales y concentración del segmento objetivo.

Ubicación de los locales: La empresa inicia operaciones con local ubicado en la comuna de Providencia, en calle Las Bellotas, próximo al metro Los Leones.

Ubicación Las Bellotas



Ubicación referencial

Fuente: Imagen obtenida de la página web: <http://www.portalinmobiliario.com>.

Plan de expansión: El local con el que se inicia operaciones servirá para pilotear el proyecto. A medida vaya avanzado y analizando el desempeño se tomará la decisión de si ejecutar o no el plan de expansión.

El segundo local iniciará operaciones en el segundo año. Este local estará ubicado en la comuna de Providencia, en la avenida de Providencia con Manuel Montt.

Ubicación Avenida Providencia con Manuel Montt



Ubicación referencial

Fuente: Imagen obtenida de la página web: <http://www.portalinmobiliario.com>.

El tercer local iniciará operaciones en el tercer año. Este local estará ubicado en la comuna de Las Condes.

Ubicación Las Condes



Fuente: Imagen obtenida de la página web: <http://www.portalinmobiliario.com>.

El costo de los tres locales es el siguiente:

Tabla 9: Costo Arriendo por Local

Comuna	Ubicación	Metro	mt2	\$/mt	Arriendo Mensual	Cotización
Providencia	Las Bellotas	Los Leones	22	30,000.00	\$660,000	Portal Inmobiliario
Providencia	Avenida Providencia	Manuel Montt	30	16,910.00	\$507,300	Portal Inmobiliario
Las Condes	Isidora Goyenechea	El Golf	40	15,629.00	\$625,160	Portal Inmobiliario

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Portal Inmobiliario: <http://www.portalinmobiliario.com>.

8.2.4 Promoción

A través de la promoción de los productos se pretende que el cliente potencial conozca los productos antes de realizar una compra. El objetivo no es únicamente promocionarlo, sino establecer una comunicación entre la empresa y el cliente para establecer relaciones de confianza.

La comunicación de la empresa se apoya en publicidad, marketing directo, promoción de ventas y relaciones públicas para lograr las metas:

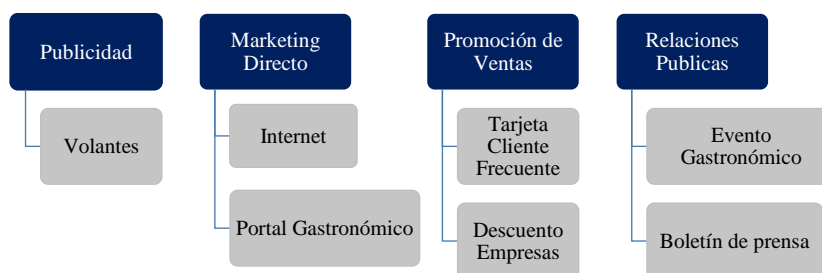


Ilustración 6: Canales de promoción

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la clase Gestión Comercial II impartida por el profesor Rolf Weinreich.

Publicidad: En los primeros 6 meses se entregan volantes en un radio de 2 km de las ubicaciones de los locales para crear awareness de la existencia del negocio en el sector.

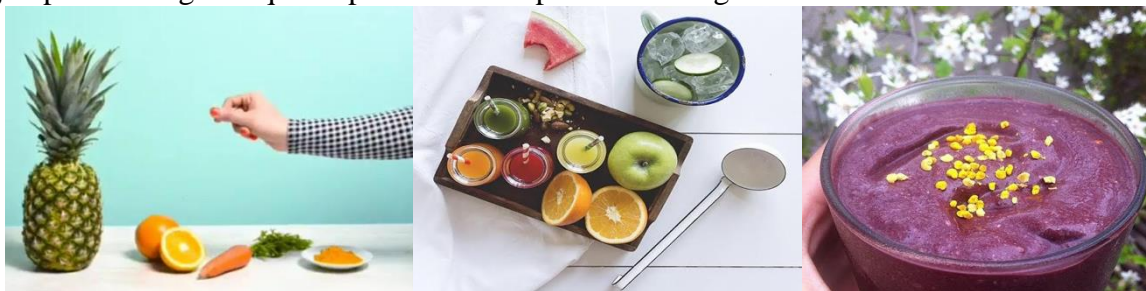
Marketing directo: Se realiza marketing directo a través de Internet y de los Portales Gastronómicos existentes.

Se crea una página de internet, en la cual se describe la empresa, su historia, cultura organizacional, marca, las categorías de productos, sus componentes y los beneficios de cada uno, el precio, la ubicación de los locales, teléfonos de contacto y los horarios de atención. Además se muestran videos de cómo se elaboran los productos.

Facebook: se crea un perfil de negocio para tener presencia en la red social más importante. Se promocionan los productos y sirve como enlace para atender consultas o quejas de los clientes. Además, se paga una cuota para que el negocio aparezca esporádicamente publicado en los perfiles del segmento.

Instagram: se crea un perfil para promocionar los productos a través de imágenes y de videos que muestran los componentes que tienen los jugos. Se promocionan los productos utilizando personas famosas de la ciudad de Santiago, para otorgarle un personaje a la marca.

Ejemplo de imágenes que se publican en el perfil de Instagram:



Fuente: Imágenes obtenidas de la página web www.pinterest.com

Portal gastronómico: Zomato y www.santiagoourmet.com son portales gastronómicos en los que la empresa aparece para tener presencia en buscadores de internet que se especialicen en actividad gastronómica. En el portal aparece el menú, las ubicaciones y horarios, calificación y comentarios por parte de los clientes. Zomato tiene una aplicación para teléfonos inteligentes, así que que el negocio, también, aparece como opción cuando las personas estén buscando una opción saludable.

Promoción de ventas: se reparten tarjetas de clientes frecuentes, y al alcanzar un consumo de 10 jugos naturales en un periodo de 2 meses, el cliente se puede llevar un jugo gratis. Estas tarjetas fomenta la publicidad del negocio por medio del boca en boca.

Relaciones Públicas: a partir del segundo año de operación, la empresa participará en eventos como el Mercado Mastica que se realiza en el parque bicentenario, en FoodTrucks para dar a conocer el negocio. Además se emplean técnicas de relaciones públicas, como nota de prensa para promocionar el negocio.

9. Plan Operacional

El plan operacional es un elemento clave para el mejoramiento de la productividad en los negocios. Se puede establecer una ventaja mediante operaciones, pero se debe entender las formas en que las funciones de operaciones y la cadena de suministros contribuyen al crecimiento de la productividad.³⁰

9.1 Procesos Operacionales

El flujo de producción está compuesto por procesos y una serie de planes. Los planes son representados por medio del modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference Model). El Modelo SCOR es el modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro, desarrollado como una herramienta que permite analizar, representar y configurar la gestión de la cadena de suministro. (**Anexo P**).

A continuación se muestra el Modelo SCOR que se implementa para definir los flujos de procesos de la operación del negocio:

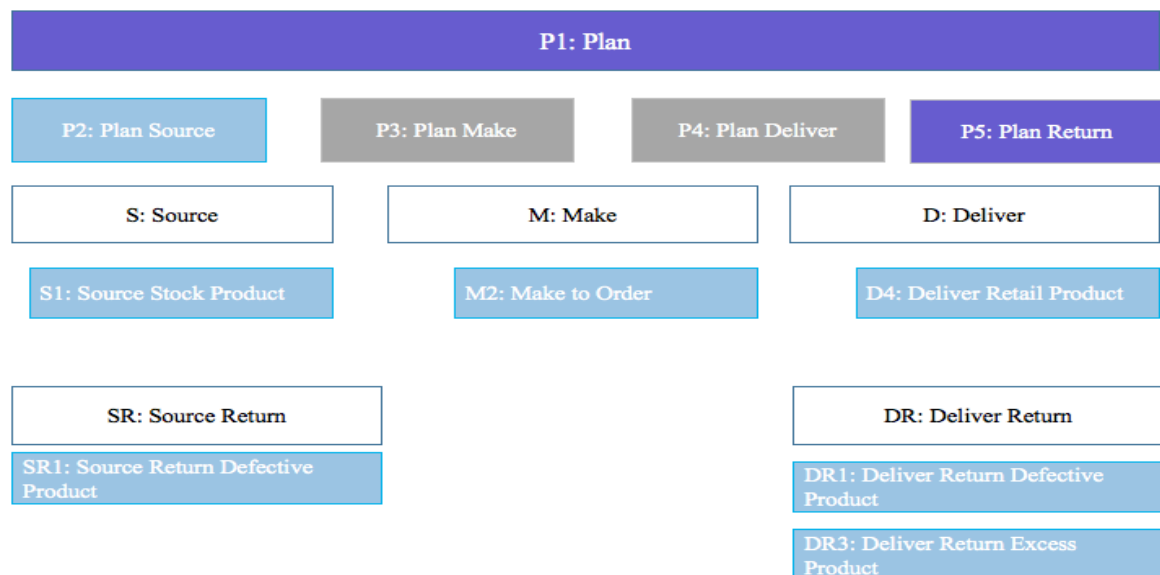


Ilustración 7: Modelo SCOR

Fuente: Elaboración propia basado en el anexo P.

9.1.1 Plan Source (Abastecimiento)

En este paso se describe la infraestructura de abastecimiento y adquisición de la materia prima y los insumos. Se describe cómo se maneja el inventario, acuerdos y rendimientos de proveedores. También trata sobre cómo manejar los pagos a proveedores, cuando recibir, verificar y transportar.

Selección de Proveedores: La selección de los proveedores se realiza en función de su capacidad de producción y distribución, reputación, variedad y calidad de productos, ubicación, precios y descuentos, términos de pago y disponibilidad del producto según estacionalidad.

Los proveedores más importantes son Benicio Mercado Natural y Gazafrut.

³⁰ Richard Chase, Robert Jacobs. 2014. Prefacio. En: Administración de operaciones. Decimotercera edición. México, McGraw Hill. pp vii.

A continuación se muestran los logos de los proveedores:



Fuente: Imágenes obtenidas de las páginas web de cada empresa:
www.gazafrut.cl y www.benicio.cl

Es importante desarrollar y mantener una relación estable con los proveedores para no afectar la cadena de abastecimiento.

Manejo de Inventario: El manejo del inventario incluye realizar requisiciones trimestrales por medio de un registro de pedidos detallados con el fin de que los proveedores sean capaces de comunicarle a la empresa si pueden cumplir con la demanda futura, en caso contrario, la empresa podrá buscar otros proveedores para asegurar el abastecimiento.

Cada día, dos horas previo al cierre, se realiza una revisión del inventario en físico, esta revisión debe cuadrar con lo que se encuentra en el sistema FronRest, el cual permite un margen de error del 5%. Una vez revisado el inventario, se proyectan las ventas para el siguiente día, a manera de determinar la cantidad de materia prima e insumos que se deben comprar.

En el futuro, el know-how que se desarrolle, permitirá diseñar un sistema de previsión de demanda, para pronosticar dónde y cuándo se necesitarán los insumos, para facilitar un abastecimiento rápido.

Proceso de compra de insumos y materia prima: El proceso de compra incluye la selección, conservación y almacenamiento de la materia prima y de los insumos.

De acuerdo a la proyección de ventas, se emite una orden de compra a los proveedores. En el proceso de adquisición se debe asegurar que las materias primas cumplan con los parámetros de calidad requerido. Por lo tanto, se establece una alianza con los proveedores, para que ellos seleccionen el producto y lo repartan a los locales de la cadena. También, se debe asegurar la adquisición de insumos elaborados a base de materiales reciclados/reciclables (amigable con el medio ambiente).

Una vez que se recibe el pedido, el cual debe ser, por lo menos, una hora antes de iniciar operaciones, se debe ingresar el nuevo inventario en el sistema FronRest. En temporada alta se reciben pedidos de materia prima e insumos diariamente, en temporada baja, se reciben cada tres días. El pago a proveedores se efectúa en el momento de su adquisición.

Conservación y almacenamiento: Las frutas y vegetales deben conservarse en una temperatura no inferior a 5⁰ C. De acuerdo a su durabilidad, las frutas y vegetales se clasifican de la siguiente manera:

- Frutas y vegetales delicadas: hasta dos días (frutilla, mora, frambuesa, etc.).

- Frutas y vegetales con semilla: hasta siete días (ciruelas, melocotón, albaricoques, etc.)
- Cítricos: hasta diez días (naranjas, limón, etc.)

Las frutas, vegetales y semillas con periodos cortos de duración se depositan en cestas para darles visibilidad de las mismas a los clientes. Para la materia prima de larga duración, se habilitan zonas de almacenamiento para impedir un deterioro prematuro.

9.1.2 Plan Make (Producción)

El proceso de manufactura que se implementa es el make-to-order, el cual consiste en manufacturar el producto final una vez que el consumidor ha solicitado una orden. Este plan incluye la preparación de toda la materia prima e insumos y su transformación en el producto final. Para ello, el personal debe realizar una serie de funciones previo al inicio de operaciones:

- Abastecer los recipientes donde se almacenan las semillas, hierbas y otros complementos de los productos.
- Abastecer los cestos donde se colocan las frutas y vegetales para su exhibición.
- Abastecer los contenedores con agua potable y zumo de naranja.
- Lavar las frutas y vegetales, pesarlas y dividir en las cantidades a ser utilizadas por los diferentes productos, que requieren que la materia prima esté cortada.
- Mantener limpio el espacio de producción.
- Verificar el buen funcionamiento de todo del equipo (máquinas centrífugas, licuadoras, caja registradora, terminal POS, etc.)

Las máquinas centrífugas que se utilizan tienen la capacidad para realizar un jugo en 15 segundos. Se seleccionaron estas máquinas por su capacidad de producción en un tiempo mínimo. Para los jugos naturales que se combinan con una base de jugo de naranja, agua o yogurt, primero se extraen las frutas y vegetales en la máquina centrífuga y después se licua junto con la base. Si el producto no se combina con ninguna base, pasa directamente de la máquina centrífuga a su empaque.

Una vez que el producto esté listo se empaca en su vaso con tapadera, pajilla y servilleta. La máquina que ha sido utilizada para elaborar el producto se debe lavar en el mismo momento en que dejó de ser utilizada. Si sobra jugo, se le pregunta al cliente si desea más del producto.

9.1.3 Plan Deliver (Distribución)

El suministro o distribución incluye la gestión de pedidos por parte del cliente, el pago y la entrega del producto final al cliente. También, incluye la recepción de pedidos de clientes y facturación del producto una vez que se haya recibido.

Las ventas se realizan en la tienda, el comprador puede consumir su producto en la tienda o pedirlo para llevar. Para ambos casos será el mismo proceso:

El comprador se acerca a caja donde podrá visualizar el menú y realizar cualquier consulta que desee acerca del producto, sus componentes y sus beneficios al cajero de turno. El comprador realiza su pedido y cancela su orden. Posteriormente, el comprador pasa a un área anexa al mostrador y se le entrega su orden. El proceso desde que el comprador gestiona su pedido hasta que se lo entregan no debe superar los 3:50 minutos.

9.1.4 Plan Return (Devolución de producto y materia prima)

Toda empresa debe estar preparada para la devolución de productos, sea la razón que sea. La devolución involucra la administración de reglas de negocio, el inventario de cambio, bienes, transporte y los requisitos reglamentarios.

Si un cliente devuelve un producto porque tiene mal sabor, porque no es el producto correcto o su cantidad no corresponde, se le prepara el mismo producto nuevamente, y este segundo producto debe ser contabilizado en el sistema con ingreso 0, pero se descuenta del inventario en términos de materia prima y de insumos para el correcto control de inventario.

Para el caso de la materia prima e insumos, cuando se reciben, el personal realiza una segunda selección. El proveedor está enterado que debe llevar consigo producto extra para reemplazar, en caso de que el producto que se está recibiendo no cumpla con el estándar de calidad requerido.

9.1.5 Proceso cierre de tienda

El proceso de cierre diario de tienda involucra diferentes actividades, las cuales se detallan a continuación:

- Revisar el inventario, proyectar las ventas del siguiente día, y solicitar el pedido a los proveedores.
- Realizar limpieza del local (baños, pisos, mesas y sillas, equipo, etc.)
- Arquear la caja
- Organizar el dinero para depósito, para pago de proveedores y otros.
- Cierre de tienda

El enfoque en estos procesos ésta en reducir el tiempo de entrega que percibe el cliente, desde que realiza el pedido hasta que lo recibe.

9.2 Flujo de Procesos

A continuación se presenta el flujo de los diferentes procesos diseñados con base en el modelo SCOR:

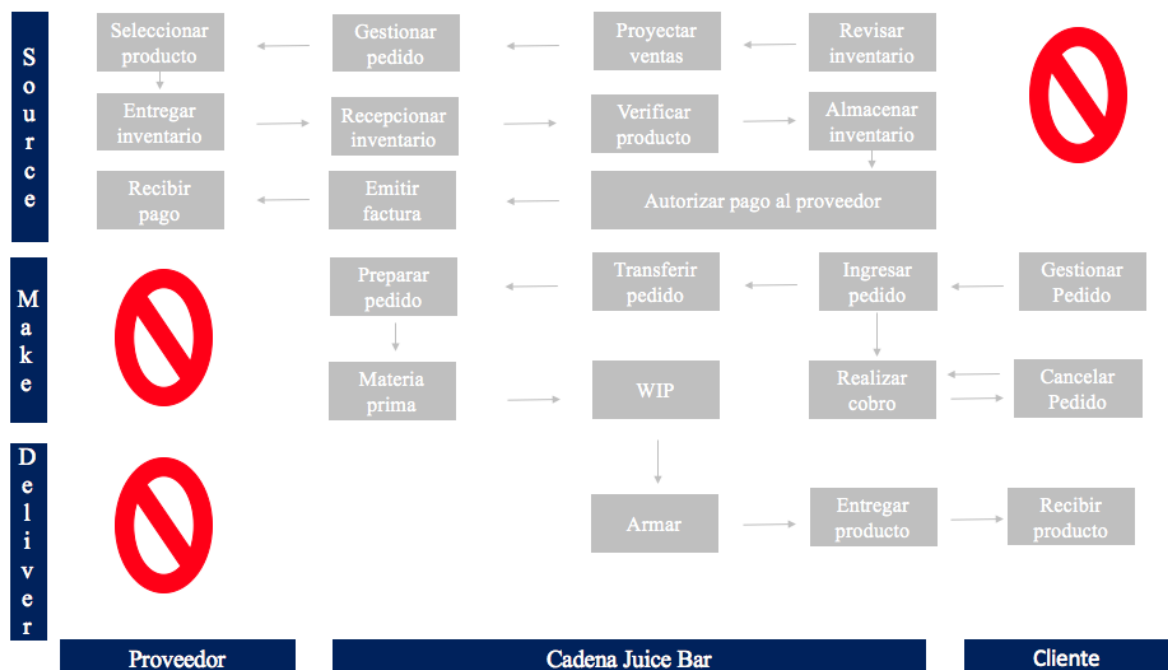


Ilustración 8: Flujo de Procesos basado en el modelo SCOR (Anexo P)

Fuente: Elaboración propia

Se seleccionan los siguientes atributos de desempeño que se deben priorizar en la estrategia de la cadena de suministro:

Cliente	Interno	Medio ambiente
<ul style="list-style-type: none">• Velocidad de respuesta para cumplir con los requerimientos de los clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de activos: efectividad en la gestión de los activos de la cadena de suministro (activos fijo e inventario).	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso con el medio ambiente: cumplimiento de normativa regulatoria y grado de adopción de practicas en relación con el medioambiente.

Ilustración 9: Atributos de Desempeño
Fuente: Elaboración propia

9.3 Layout

El layout de un negocio es la base para la creación de una atmósfera. Tal como se describe en la sección de Plaza, el diseño del local es atractivo e innovador, ya que posee una distribución de espacios atractiva, con iluminación apropiada, musicalización agradable, denotado un ambiente de paz y tranquilidad, perfectos para trabajar o relajarse.

A continuación se presenta el layout de los locales ubicados en Manuel Montt y Las Bellotas, ambos en la comuna de Providencia.

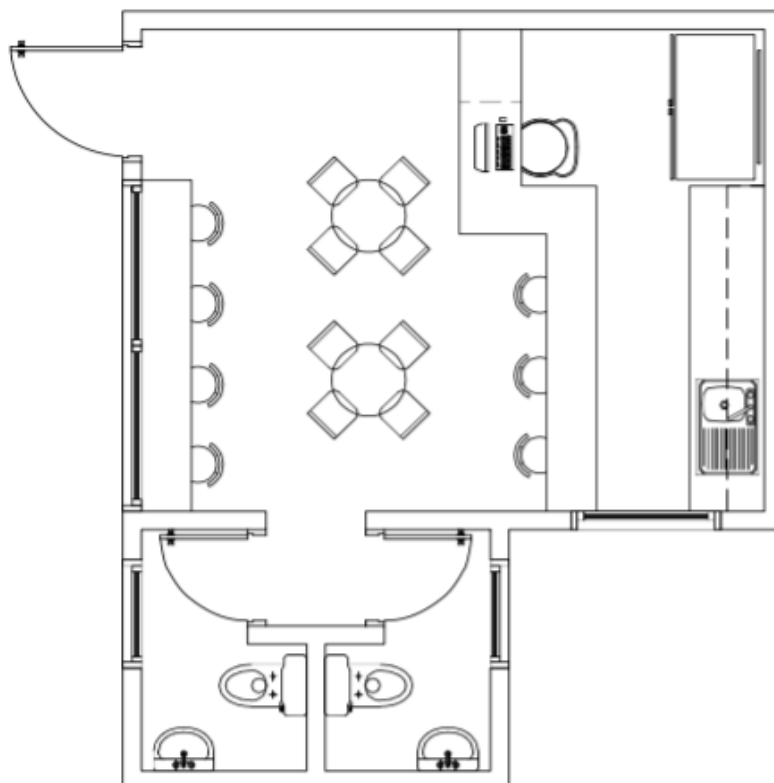


Ilustración 10: Layout (Local 1 y 2)
Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta el layout del negocio ubicado en barrio El Golf:

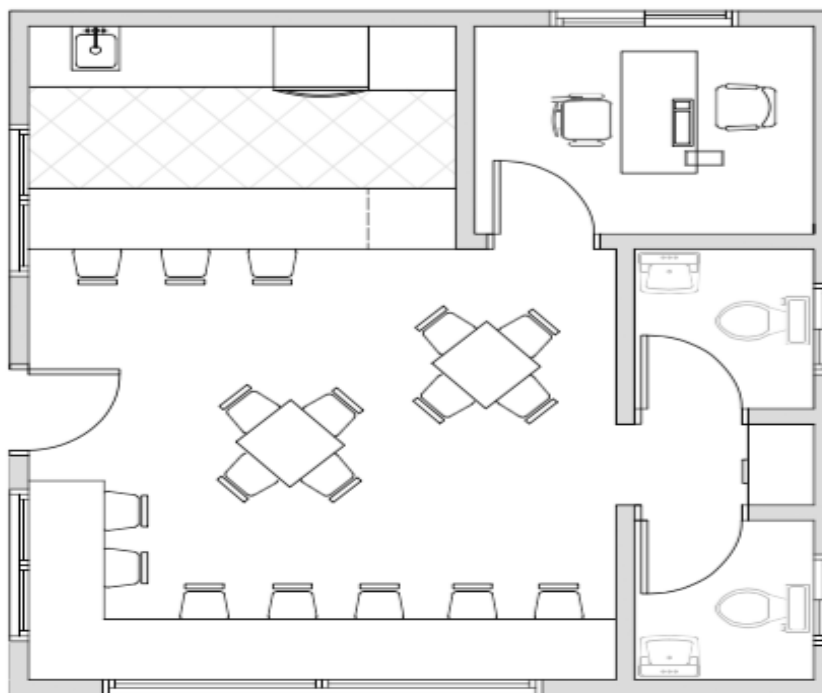


Ilustración 11: Layout (Local 3)

Fuente: Elaboración Propia

El layout del negocio ubicado en El Golf, incluye una oficina privada para la gerente/propietaria del negocio.

Descripción general de ambos layouts: Los locales tendrán incorporado un espacio con lavatrastos, y dos baños: uno para damas y otro para caballeros. El diseño de los locales incluye ventanales que dan visibilidad a la calle. El mobiliario son butacas y repisas de madera, y también hay disponibilidad de mesas con 4 sillas cada una. Los locales cuentan con calefacción y aire acondicionado, amplios ventanales y luminosidad.

La selección de los locales considera la comunicación que tiene el establecimiento en función de de comunicación con la entrada de proveedores y salida de basuras.

Además el diseño del layout de los locales considera:

- Eliminar el tráfico cruzado de personal.
- Minimizar la distancia entre la zona de entrega de pedidos y la elaboración de los mismos.
- Agrupar las zonas de trabajo.
- Evitar cruces entre materia prima y desperdicios.
- Separar los equipos que generan calor de los que producen frío.
- Procurar el máximo de luz natural.
- Buena visibilidad entre dependencias.

La maquinaria y equipo para cocina y para la gestión administrativa por local se detalla a continuación: **Anexo Q.**

Tabla 10: Mobiliario y Equipo de Cocina y Local

Cocina	Local	Administración
Refrigerador industrial	Audio	Escritorio
Congelador	Bancos	Silla
Licuadoras	Mesas	Silla de espera
Microondas	Sillas	Computadora
Extractor de Jugos	Canastos	Impresora
Estantería Acero	Lámparas	Teléfonos
Centrífuga Juicer J500	Repisas	Lámpara de mesa
Balanza	Front desk	
Frascos de vidrio	Módulo lavaplatos	
Set de contenedores	Revestimiento	
Lavaplatos		
Cuchillos para picar		
Tablas para picar		
Cucharones		
Set de bowls		
Afilador de cuchillos		
Pelador de vegetales		
Set de cubiertos		

Fuente: Elaboración propia

9.4 Control de Calidad

Se realiza un control de calidad para entregar un excelente servicio y productos de calidad al cliente. Se identifican una serie de pasos para el cumplimiento de este control:

- La materia prima debe ser seleccionada cuidadosamente por el proveedor, una vez que se reciba el producto en cada uno de los locales, se revisa una segunda vez por el personal del local.
- Tiempo de respuesta al cliente no debe superar los 3.50 minutos.
- Los empleados deben conocer en un 100% cada uno de los productos, sus componentes y beneficios específicos.
- El local debe permanecer limpio todo el tiempo, de acuerdo a la política permanente de limpieza constante.
- El administrador de cada local debe supervisar de forma aleatoria la preparación, sabor y calidad de producto.
- Se colocan encuestas a la salida de los locales para que los cliente que así lo deseen respondan unas preguntas, para permitir mejorar en el servicio, calidad y productos ofrecidos.

9.5 Capacidad Instalada

La capacidad instalada es el mayor nivel de producción que la empresa puede generar, utilizando para ello, el total de activos producidos, ya sea para productos o entregar servicios intangibles.

Elaborar un jugo natural toma como máximo 1.90 minutos, después de haber recibido la orden del pedido, esto considerando que debe ser procesado tanto en la máquina centrífuga y después que sea mezclado con agua, yogurt o cualquier otra base en una licuadora.

A continuación se muestra el cálculo por línea de producción, suponiendo que la empresa tiene tres máquinas centrífugas:

Tabla 11: Capacidad Instalada al 100%

Máquina	Producción por hora	8 horas	6 días	4 semanas
1	31.6	252.6	1,515.79	6,063.16
2	31.6	252.6	1,515.79	6,063.16
3	31.6	252.6	1,515.79	6,063.16
Total	94.7	757.9	4,547.37	18,189.47

Fuente: Elaboración propia

Tal como se detalla, la empresa cuenta con una capacidad de producción por hora de 31 jugos naturales, si solo cuenta con una máquina centrífuga y una licuadora. Sin embargo, la empresa cuenta con tres máquinas centrífugas, por lo tanto, tiene una capacidad de producción de 94 jugos por hora, para un total de 758 jugos naturales por día, considerando que el negocio permanece abierto al público por 8 horas.

Al tomar en consideración una estimación de venta a la semana, se realiza el siguiente cálculo para medir la capacidad instalada.

Tabla 12: Capacidad Instalada con Producción Promedio

Tabla 13: Capacidad Instalada con Producción Promedio	
Producción promedio	
Producción Lunes - Jueves	110
Producción Viernes	160
Producción Sábado	250
Total Semana	520
Total Mes	2080
Jugos por Hora (8 horas al día)	
Producción Lunes - Jueves	13.8
Producción Viernes	20.0
Producción Sábado	31.3
Tiempo estimado por hora (1.90 min por jugo)	
Producción Lunes - Jueves	26.1
Producción Viernes	38.0
Producción Sábado	59.4
Tiempo sin producción por hora	
Producción Lunes - Jueves	33.9
Producción Viernes	22.0
Producción Sábado	0.6

Fuente: Elaboración propia

La empresa considera tener más de una máquina para trabajar en un pedido que pueda tener tres diferentes productos, simultáneamente. Referente al tiempo sin producción de hora, se establecen horarios de trabajo que considera cuales son los horarios con mayor tráfico de compradores y rotación de mesas.

A pesar de que el negocio no tiene la capacidad para sentar 250 personas en una hora, un porcentaje importante de clientes compran su producto para llevar.

10. PLAN ORGANIZACIONAL

Cuando una persona es contratada, debe participar en un programa de capacitación e inducción sobre la empresa, para conocer sobre su filosofía, cultura organizacional, estrategia, productos, y propuesta de valor. Si el personal está alineado con la estrategia del negocio, sabrá lo que se espera de él y transmite su aprendizaje en acciones que permiten entregar una experiencia agradable al cliente.

10.1 Descripción de puestos

La descripción de funciones permite definir las competencias y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

i. Nombre del Puesto: Gerente

Tabla 13: Descriptor Puesto de Gerente

Área	Gerencia
Jefe Inmediato	0
No. De Plazas	1
Reportes Directos	3

Fuente: Elaboración propia

Objetivo del Puesto:

Administrar la cadena de Tierra de Leche y Miel, supervisando el desempeño del negocio (ventas, producción, servicio al cliente, etc.), mediante el análisis de reportes y seguimiento de los principales indicadores y ciclo de ventas, apoyándose en los desarrollos de los sistemas de información y guiado con base a las prioridades estratégicas del negocio corporativo.

Principales funciones:

- Análisis mensual de los estados financieros y sus principales variaciones.
- Análisis estratégico del producto y pricing a partir de la reportes ejecutados por el sistema FrontRest.
- Responsable del diseño de nuevas recetas para el desarrollo de productos de acuerdo a las tendencias del mercado y resultados de las encuestas.
- Realizar modelos estadísticos para el pronóstico de ventas.
- Creación de reportes periódicos que permitan mejorar el monitoreo del performance de ventas para todos los canales de distribución y categoría de productos.
- Establecer metas de corto y largo plazo.

Perfil del puesto:

- Educación formal: Universidad Completo
- Experiencia en puestos similares: 3 años

Conocimientos:

- Habilidades en el manejo de herramientas ofimáticas
- Habilidades numéricas
- Análisis estadístico de área comercial
- Habilidades directivas
- Servicio al cliente

Competencias cardinales:

- Trabajo en equipo
- Administración eficiente del tiempo
- Comunicación eficiente
- Capacidad de resolver problemas

ii. Nombre del puesto: Supervisor

Tabla 14: Descriptor Puesto de Supervisor

Área	Administración
Jefe Inmediato	Gerente
No. De Plazas	3
Reportes Directos	3

Fuente: Elaboración propia

Objetivo del puesto:

Supervisar y controlar las operaciones diarias de los locales, asegurando calidad en el servicio al cliente, calidad en los productos ofrecidos y el cumplimiento de todos los procesos establecidos, maximizando la rentabilidad.

Principales funciones:

- Preparar los análisis ejecutivos mensuales de resultados del desempeño de ventas.
- Realizar el arqueo de caja diario.
- Ejecutar pagos diarios de materia prima.
- Realizar pagos mensuales de las obligaciones financieras.
- Revisar el inventario y solicitar los pedidos a los proveedores.
- Testear la calidad de la materia prima comprada.
- Asegurar la limpieza, higiene y presentación del local y el personal.
- Selección y contratación de personal.

Perfil del puesto:

- Educación formal: Técnico Completo
- Experiencia en puestos similares: 3 años

Conocimientos:

- Habilidades en el manejo de herramientas ofimáticas
- Habilidades numéricas

Competencias cardinales:

- Trabajo en equipo
- Administración eficiente del tiempo
- Comunicación eficiente
- Capacidad de resolver problemas

iii. Nombre del puesto: Barman

Tabla 15: Descriptor Puesto de Barman

Área	Operaciones
Jefe Inmediato	Administrador
No. De Plazas	9
Reportes Directos	0

Fuente: Elaboración propia

Objetivo del puesto:

Elaborar el producto final siguiendo las recetas diseñadas y los procesos de elaboración establecidos, asegurando la calidad en la cadena y ofreciendo un servicio y atención de calidad.

Principales funciones:

- Preparar la materia prima: picar, lavar y almacenar las frutas y vegetales.
- Testear la calidad de las frutas.
- Realizar limpieza del local y sus instalaciones (baños, pisos, mesas, sillas, etc.).
- Elaborar los jugos naturales y licuados.

Perfil del puesto:

- Educación formal: Media Completo
- Experiencia en puestos similares: 3 años

Competencias cardinales:

- Trabajo en equipo
- Administración eficiente del tiempo
- Comunicación eficiente
- Capacidad de resolver problemas

10.2 Estructura Organizacional

La estructura que se define para el primer año de operación es la siguiente:

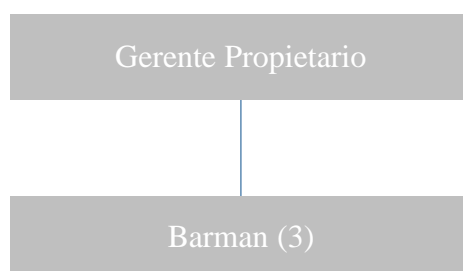


Ilustración 9: Estructura Organizacional primer año
Fuente: Elaboración propia

Por ser únicamente un local, el gerente está a cargo de la supervisión y administración del negocio. A partir del segundo año, con el plan de expansión en marcha, la estructura organizacional de la empresa será la siguiente:

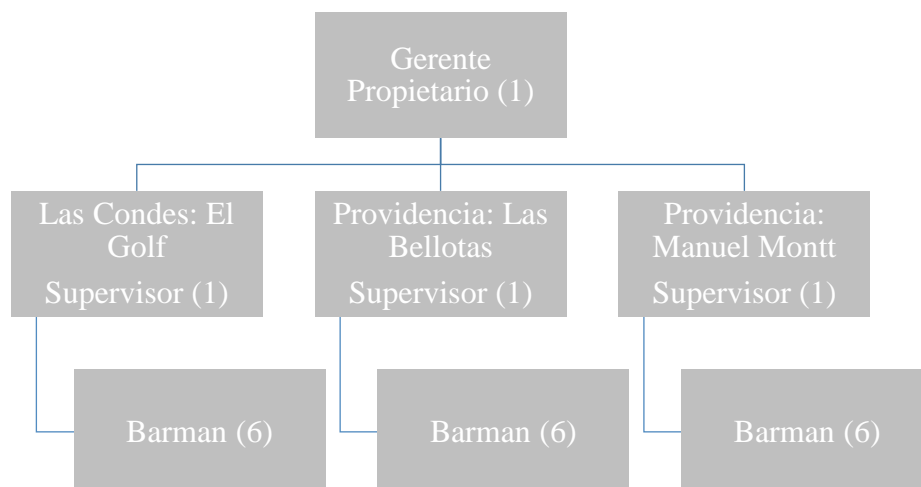


Ilustración 10: Estructura Organizacional a partir del segundo año
Fuente: Elaboración propia

La empresa ha considerado pertinente que para los primeros cinco años se externalicen los procesos relacionados el manejo contable y financiero de la empresa. La razón de esta decisión obedece a que al externalizar el servicio, el costo es menor y el servicio mejor calificado si lo realizara directamente la empresa.

11. PLAN FINANCIERO

A continuación se presenta el análisis financiero del proyecto propuesto.

11.1 Inversión Inicial

La inversión inicial necesaria para la apertura del primer local de la cadena Tierra de Leche y Miel es de CLP\$7,772,605.00 (US\$11,396.78). Esta inversión está compuesta por la constitución de la sociedad, el sistema de gestión administrativa y curso de jugos terapéutico de la cadena, más el equipo, mobiliario y acondicionamiento del primer local, ubicado en calle Las Bellotas, en la comuna Providencia.

El segundo año se apertura un segundo local, ubicado en la calle de Manuel Montt en la comuna de Providencia, esta apertura requiere una inversión de CLP\$4,963,340.00 (US\$7,277.62). Esta inversión está compuesta por equipo, mobiliario y acondicionamiento del local.

El tercer año se apertura un tercer local, ubicado en barrio El Golf en la comuna de Las Condes, esta apertura requiere una inversión de CLP\$5,439,290.00 (US\$7,975.49). Esta inversión está compuesta por equipo, mobiliario y acondicionamiento del local. Adicionalmente, se compra equipo de oficina para habilitar una oficina privada para el gerente/propietario. **(Anexo R)**

En un periodo de cinco años, se requiere un total de CLP\$18,175,235.00 (US\$26,649.90) de inversión, para iniciar operaciones de tres locales. Adicionalmente, se requieren CLP\$352,820.00 (US\$517.33) como reinversión del equipo depreciado en menos de cinco años, para un total de CLP\$18,528,055 (US\$27,167.23).

11.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo requerido se calcula de acuerdo a las necesidades que tenga cada local cuando inicia operaciones. De acuerdo a los resultados mensuales, el capital de trabajo requerido es de dos meses.

A continuación se muestra el detalle del capital de trabajo requerido al inicio de operaciones de cualquier local que se apertura:

Tabla 16: Capital de Trabajo

Local 1	Mes 1	Mes 2
Sueldo Gerente	700,000	700,000
Sueldo Administrador	-	-
Outsource Contabilidad	121,667	121,667
Arriendo	660,000	660,000
Gastos Comunes (seguridad, agua)	60,000	60,000
Electricidad	70,000	70,000
Teléfono y Wifi	36,990	36,990
Total capital de trabajo	1,648,657	1,648,657
Local 2	Mes 1	Mes 2
Sueldo Gerente	350,000	350,000
Sueldo Administrador	255,000	255,000
Outsource Contabilidad	60,833	60,833
Arriendo	507,300	507,300
Gastos Comunes (seguridad, agua)	60,000	60,000
Electricidad	70,000	70,000
Teléfono y Wifi	36,990	36,990
Total capital de trabajo	1,340,123	1,340,123
Local 3	Mes 1	Mes 2
Sueldo Gerente	233,333	233,333
Sueldo Administrador	255,000	255,000
Outsource Contabilidad	40,556	40,556
Arriendo	625,160	625,160
Gastos Comunes (seguridad, agua)	60,000	60,000
Electricidad	70,000	70,000
Teléfono y Wifi	36,990	36,990
Total capital de trabajo	1,321,039	1,321,039

Fuente: Elaboración propia

11.3 Determinación de Ingresos

Las proyecciones de ingresos con base en el volumen de ventas se calcula utilizando la siguiente metodología / criterios.

- Definición del segmento objetivo: 129,258 personas.
- Disposición de compra de los encuestados: 79% si compraría el producto.
- Capacidad de producción de la empresa: 18,189 jugos por mes.
- Estacionalidad.
- Ventas de la competencia directa.

A continuación se presenta la estimación de ventas mensual para el primer año de cada local:

Tabla 17: Estimación volumen de ventas mensual

Producción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Lunes/Jueves	-	440	440	440	440	440	440	440	440	440	440	440	4,840
Viernes	-	640	640	640	640	640	640	640	600	640	640	640	7,000
Sábado	-	750	750	750	690	690	690	690	660	750	750	750	7,920
Total		1,830	1,830	1,830	1,770	1,770	1,770	1,770	1,700	1,830	1,830	1,830	19,760

Fuente: Elaboración propia

Considerando que el flujo del segmento objetivo en las ubicaciones que se seleccionaron es similar, se estima que el comportamiento en el volumen de ventas para cada local también será similar, como se muestra a continuación:

Tabla 18: Estimación volumen de ventas anual

Local	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
1	19,760	20,867	22,035	23,269	24,572	110,503
2	-	19,760	20,867	22,035	23,269	85,931
3	-	-	19,760	20,867	22,035	62,662
Total	19,760	40,627	62,662	66,171	69,876	259,095

Fuente: Elaboración propia

El volumen de ventas crece anualmente a una tasa de 5.60% por local, de acuerdo a la tasa de crecimiento de la industria de bebidas no alcohólicas. **(Anexo S)**. El precio de todos los productos es de CLP\$2.200.

11.4 Determinación de Costos

La proyección de los costos se basa en la materia prima e insumos que se requieren para la elaboración de cada uno de los productos.

El cálculo que se realiza es el siguiente:

Una piña cuesta CLP\$1.500 en la tienda Gazafrut, pero a la empresa Tierra de Leche y Miel se le otorga un descuento negociado del 25% por compra recurrente, quedando en un valor de CLP\$1.125. Por experiencia, se conoce que se pueden obtener doce rodajas de una piña, aproximadamente; por lo que el costo por cada rodaja de piña es de CLP\$93.75; de esta manera se realiza el cálculo de los costos para cada uno de los insumos y materia prima.

A continuación se muestra el cálculo de los costos por producto separado por categorías:

Tabla 19: Costos de los productos para la Categoría 0 Grasa

0 Grasa							
Peso mix							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
1	rodaja	Piña	1,500.00	Unids	Gazafrut	1,125.00	93.75
1/2		Pepino	350.00	Unids	Gazafrut	262.50	131.25
1		Manzana Roja	990.00	Kgs	Benicio	742.50	148.50
1/2		Aloe vera			Benicio	-	70.00
2		Naranja	1,216.00	Kgs	Gazafrut	912.00	364.80
1	taza	Agua			Cachactun	-	200.00
1		Empaque					130.00
Total Costo							1,138.30
Bebi bomba							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
1		Papaya	1,400.00	Kgs	Gazafrut	1,050.00	210.00
1	cda	Linaza	1,609.00	250 gr	Benicio	1,206.75	12.07
2	cda	Avena	1,200.00	Kgs	Benicio	900.00	18.00
25	gr	Miel de Abeja	3,790.00	400 gr	Benicio	2,842.50	177.66
2	tazas	Agua			Cachactun		400.00
1		Empaque					130.00
Total Costo							947.72
PEPITO							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
2		Tomate	1,000.00	Kgs	Gazafrut	750.00	300.00
1/2		Pepino	350.00	Unids	Gazafrut	262.50	131.25
1	rama	Apio	1,300.00		Gazafrut	975.00	139.29
1	taza	Agua			Cachactun	-	200.00
1		Empaque					130.00
Total Costo							900.54
Ojos cerrados							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
1	cda	Linaza	1,609.00	250 gr	Benicio	1,206.75	12.07
3	rodajas	Piña	1,500.00	Unids	Gazafrut	1,125.00	281.25
250	ml	Limón	520.00	500 gr	Gazafrut	390.00	78.00
1	taza	Agua mineral			Cachactun		200.00
1		Empaque					130.00
Total Costo							701.32
Rojo bello							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
2	tazas	Fresa	3,000.00	Kgs	Gazafrut	2,250.00	321.43
1	tazas	Sandía	1,400.00	Kgs	Gazafrut	1,050.00	210.00
2		Tomates	1,000.00	Kgs	Gazafrut	750.00	300.00
1	taza	Agua			Cachactun	-	200.00
1		Empaque					130.00
Total Costo							1,161.43

Fuente: Elaboración propia con precios obtenidos de los proveedores Gazafrut y Benicio Mercado Natural

Tabla 20: Costos de los productos para categoría Energizante

Energizante							
Matano							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
1		Mango	1,625.00	500 gr	Gazafrut	1,218.75	243.75
1		Plátano	600.00	Kgs	Gazafrut	450.00	90.00
1	cda	Avena	1,200.00	Kgs	Benicio	900.00	9.00
1		Yogurt Natural	350.00	Unids	Danone	262.50	262.50
2		Almendras	1,716.00	100 grs	Gazafrut	1,287.00	25.74
1		Empaque					130.00
Total Costo							760.99
Verde intenso							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
1	ramo	Espinacas	650.00	500 gr	Gazafrut	487.50	97.50
2	ramas	Apio	1,300.00		Gazafrut	975.00	850.00
1	taza	Agua			Cachactun		200.00
1		Empaque					130.00
Total Costo							1,277.50
Fruta ansiosa							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
1		Manzana Roja	990.00	Kgs	Benicio	742.50	148.50
5		Fresa	3,000.00	Kgs	Gazafrut	2,250.00	321.43
2	cda	Avena	1,200.00	Kgs	Benicio	900.00	300.00
5		Almendras	1,716.00	100 grs	Gazafrut	1,287.00	64.35
1	taza	Te de Manzanilla	1,700.00	20 bolsas	Gazafrut	1,275.00	63.75
1	gr	Hojas de menta	650.00	bandeja	Gazafrut	487.50	32.50
1		Empaque					130.00
Total Costo							1,060.53
Happylife							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
3		Fresa	3,000.00	Kgs	Gazafrut	2,250.00	321.43
0.5		Plátano	600.00	Kgs	Gazafrut	450.00	45.00
1		Yogurt Natural	350.00	Unids	Danone	262.50	262.50
25	gr	Miel	3,790.00	400 gr	Benicio	2,842.50	177.66
3	cda	Avena	1,200.00	Kgs	Benicio	900.00	27.00
2.5	gr	Jengibre	250.00	100 gr	Gazafrut	187.50	4.69
1		Empaque					130.00
Total Costo							968.27
Relax Drink							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
2	rodajas	Piña	1,500.00	Unids	Gazafrut	1,125.00	187.50
2	cda	Linaza	1,609.00	250 gr	Benicio	1,206.75	12.07
0.5		Pepino	350.00	Unids	Gazafrut	262.50	131.25
1	taza	Agua			Cachactun		200.00
1		Empaque					130.00
Total Costo							660.82

Fuente: Elaboración propia con precios obtenidos de los proveedores Gazafrut y Benicio Mercado Natural

Tabla 21: Costos de los productos para la categoría Antioxidante

Antioxidante							
Sintoxinas							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
0.5		Espinaca	650.00	500 gr	Gazafrut	487.50	97.50
0.5		Pepino	350.00	Unids	Gazafrut	262.50	131.25
0.5		Pera	1,000.00	Kgs	Gazafrut	750.00	75.00
0.5	tazas	Limón	520.00	500 gr	Gazafrut	390.00	78.00
1	taza	Agua			Cachactun	-	200.00
1		Empaque					130.00
Total Costo							711.75
Inspiración digestiva							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
3	ramas	Apio	1,300.00	Unids	Gazafrut	975.00	417.86
3	rodajas	Piña	1,500.00	Unids	Gazafrut	1,125.00	281.25
1	taza	Agua			Cachactun	-	200.00
1		Empaque					130.00
Total Costo							1,029.11
SINCALO							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
1	rama	Apio	1,300.00	Unids	Gazafrut	975.00	139.29
1		Pepino	350.00	Unids	Gazafrut	262.50	131.25
3	jugo	Limón	520.00	500 gr	Gazafrut	390.00	78.00
1	ramo	Espinaca	650.00	500 gr	Gazafrut	487.50	97.50
2		Manzana Roja	990.00	Kgs	Benicio	742.50	297.00
2.5	gr	Jengibre	250.00	100 gr	Gazafrut	187.50	4.69
1	taza	Agua			Cachactun		200.00
1		Empaque					130.00
Total Costo							1,077.72
Fresca sensación							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
100	gr	Arándanos	4,250.00	500 gr	Gazafrut	3,187.50	637.50
1		Plátano	600.00	Kgs	Gazafrut	450.00	90.00
1	gr	Semillas de Chía	894.00	125gr	Gazafrut	670.50	5.36
1	ramo	Espinaca	650.00	500 gr	Gazafrut	487.50	97.50
2	cda	Avena	1,200.00	Kgs	Benicio	900.00	18.00
1	taza	Leche de Almendras				-	400.00
1		Empaque					130.00
Total costo							1,378.36
Expiración sana							
Unidad	Métrica	Producto	Precio Proveedor	Unidad	Proveedor	Costo TLM	C*Producto TLM
4	rodajas	Piña	1,500.00	Unids	Gazafrut	1,125.00	375.00
2		Naranja	1,216.00	Kgs	Gazafrut	912.00	364.80
1		Kiwi	1,000.00	Kgs	Gazafrut	750.00	107.14
1	ramo	Hojas de Menta	650.00	bandeja	Gazafrut	487.50	32.50
1		Empaque					130.00
Total costo							1,009.44

Fuente: Elaboración propia con precios obtenidos de los proveedores Gazafrut y Benicio Mercado Natural

Para fines de proyección de estado de resultados se utiliza un promedio ponderado del costo de los productos, quedando un valor de CLP\$850 por producto vendido.

11.5 Proyección Estado de Resultados

A continuación se muestra el estado de resultados proyectado a un periodo de evaluación de cinco años.

Tabla 22: Proyección Estado de Resultados

Tabla 18: Proyección Estado de Resultados					
Tierra de Leche y Miel	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	43,472,000	89,378,432	137,855,624	145,575,539	153,727,769
Materia Prima	16,796,000	33,592,000	50,388,000	50,388,000	50,388,000
Mano de Obra	6,349,200	13,275,600	27,128,400	34,632,000	41,558,400
Total Costos	23,145,200	46,867,600	77,516,400	85,020,000	91,946,400
Margen bruto	20,326,800	42,510,832	60,339,224	60,555,539	61,781,369
<i>% de ingresos</i>	<i>46.76%</i>	<i>47.56%</i>	<i>43.77%</i>	<i>41.60%</i>	<i>40.19%</i>
<i>Publicidad y Marketing</i>					
Volantes	120,000	120,000	120,000	-	-
Pagina Web	43,762	43,762	43,762	43,762	43,762
Facebook	682,000	682,000	682,000	682,000	682,000
Relaciones Publicas	-	180,000	90,000	-	-
Total Publicidad y Marketing	845,762	1,025,762	935,762	725,762	725,762
<i>% de ingresos</i>	<i>1.95%</i>	<i>1.15%</i>	<i>0.68%</i>	<i>0.50%</i>	<i>0.47%</i>
<i>Administración</i>					
Sueldo Gerente	8,400,000	8,400,000	8,400,000	8,400,000	8,400,000
Sueldo Administrador	-	6,120,000	9,180,000	9,180,000	9,180,000
Outsource Contabilidad	1,460,000	1,460,000	1,460,000	1,460,000	1,460,000
Arriendo	7,920,000	8,427,300	9,052,460	9,052,460	9,052,460
Gastos Comunes (seguridad, agua)	720,000	1,440,000	2,160,000	2,160,000	2,160,000
Electricidad	1,830,000	3,660,000	5,490,000	5,490,000	5,490,000
Teléfono y Wifi	443,880	887,760	1,331,640	1,331,640	1,331,640
Total Administración	20,773,880	30,395,060	37,074,100	37,074,100	37,074,100
<i>% de ingresos</i>	<i>1.02%</i>	<i>0.99%</i>	<i>0.97%</i>	<i>0.91%</i>	<i>0.87%</i>
EBITDA	-1,292,842	11,090,010	22,329,363	22,755,677	23,981,508
<i>Margen Operacional</i>	<i>-3.0%</i>	<i>12.4%</i>	<i>16.2%</i>	<i>15.6%</i>	<i>15.6%</i>

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados muestra un EBITDA positivo a partir del segundo año, dado que el plan de expansión inicia en ese año con un segundo local. (**Anexo T**)

Se realiza un Flujo de Caja en el que se considera que la fuente de financiamiento está compuesta por inversión propia en un 100%.

Tabla 23: Proyección de Flujo de Caja (opción 1)

Tabla: Flujo de Caja (Opción 1)						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por Ventas		43,472,000	89,378,432	137,855,624	145,575,539	153,727,769
(-) Costos de Ventas		-23,145,200	-46,867,600	-77,516,400	-85,020,000	-91,946,400
(-) Gastos de Publicidad y Marketing		-845,762	-1,025,762	-935,762	-725,762	-725,762
(-) Gastos de Administración		-20,773,880	-30,395,060	-37,074,100	-37,074,100	-37,074,100
(-) Depreciación		-402,886	-805,773	-1,224,513	-1,224,513	-1,224,513
Resultado Operacional		-1,695,728	10,284,238	21,104,849	21,531,164	22,756,994
(+/-) Ganancia/Perdida de Capital						
(+) Ingresos financieros						
(-) Interés						
(-) Perdidas del ejercicio anterior			-1,695,728			
Resultado No Operacional = (B)		0	-1,695,728	0	0	0
Utilidad antes de impuestos (A+B)		-1,695,728	8,588,510	21,104,849	21,531,164	22,756,994
(-) Impuestos a las empresas 25%		0	2,147,127	5,276,212	5,382,791	5,689,249
Utilidad después de impuesto		-1,695,728	6,441,382	15,828,637	16,148,373	17,067,746
(+) Depreciación		402,886	805,773	1,224,513	1,224,513	1,224,513
(+) Perdidas del ejercicio anterior			1,695,728			
(+/-) Ganancia/Perdida de Capital						
Flujo Operacional C		-1,292,842	8,942,883	17,053,150	17,372,886	18,292,259
(-) Inversión fija	-7,772,605		-4,963,340	-5,439,290	-176,410	-176,410
(+) Valor residual de los activos						4,299,021
(-) Capital de trabajo	-3,297,313		-2,680,247	-2,642,078		
(+) Recuperación del capital de trabajo						8,619,638
(+) Préstamos						
(-) Amortizaciones						
Flujo de Capitales (D)	-11,069,918	0	-7,643,587	-8,081,368	-176,410	12,742,249
Flujo de caja privado (C+D)	-11,069,918	-1,292,842	1,299,296	8,971,782	17,196,476	31,034,508

Fuente: Elaboración propia

Se realiza un Flujo de caja en el que se considera que la fuente de financiamiento está compuesta por inversión propia en un 60% y por deuda en un 40%. (**Anexo U**)

Tabla 24: Proyección Flujo de Caja (opción 2)

Tabla: Flujo de Caja (Opción 2)						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por Ventas		43,472,000	89,378,432	137,855,624	145,575,539	153,727,769
(-) Costos de Ventas		-23,145,200	-46,867,600	-77,516,400	-85,020,000	-91,946,400
(-) Gastos de Publicidad y Marketing		-845,762	-1,025,762	-935,762	-725,762	-725,762
(-) Gastos de Administración		-20,773,880	-30,395,060	-37,074,100	-37,074,100	-37,074,100
(-) Depreciación		-402,886	-805,773	-1,224,513	-1,224,513	-1,224,513
Resultado Operacional		-1,695,728	10,284,238	21,104,849	21,531,164	22,756,994
(+/-) Ganancia/Perdida de Capital						
(+) Ingresos financieros						
(-) Interés		-531,356	-447,715	-354,038	-249,119	-131,610
(-) Perdidas del ejercicio anterior			-2,227,084			
Resultado No Operacional = (B)		-531,356	-2,674,800	-354,038	-249,119	-131,610
Utilidad antes de impuestos (A+B)		-2,227,084	7,609,438	20,750,811	21,282,045	22,625,384
(-) Impuestos a las empresas 25%			1,902,360	5,187,703	5,320,511	5,656,346
Utilidad después de impuesto		-2,227,084	5,707,079	15,563,108	15,961,534	16,969,038
(+) Depreciación		402,886	805,773	1,224,513	1,224,513	1,224,513
(+) Perdidas del ejercicio anterior			2,227,084	0	0	0
(+/-) Ganancia/Perdida de Capital						
Flujo Operacional C		-1,824,198	8,739,935	16,787,622	17,186,047	18,193,551
(-) Inversión fija	-7,772,605		-4,963,340	-5,439,290	-176,410	-176,410
(+) Valor residual de los activos						4,299,021
(-) Capital de trabajo	-3,297,313		-2,680,247	-2,642,078		
(+) Recuperación del capital de trabajo						8,619,638
(+) Préstamos	4,427,967					
(-) Amortizaciones		-697,005	-780,646	-874,323	-979,242	-1,096,751
Flujo de Capitales (D)	-6,641,951	-697,005	-8,424,232	-8,955,691	-1,155,652	11,645,498
Flujo de caja privado (C+D)	-6,641,951	-2,521,203	315,703	7,831,931	16,030,395	29,839,049

Fuente: Elaboración propia

11.6 Análisis de Rentabilidad Económica

- Se evalúa la opción en el que la fuente de financiamiento está compuesta por inversión propia en un 100%.

Tabla 25: Fuente de Financiamiento (opción 1)

Fuente de financiamiento	Monto	Porcentaje
Deuda	-	0%
Capital propio	11,069,918.33	100%
Total inversión	11,069,918.33	100%

Fuente: Elaboración propia

El horizonte de evaluación del proyecto es a cinco años, siendo la tasa de descuento utilizada del 8.37%. Considerando estos factores, el valor presente neto del proyecto da un valor de CLP\$29,124,459, que conjuntamente a la tasa interna de retorno, TIR del 46.00%, confirman que el proyecto es factible.

Tabla 26: Datos e Indicadores Financieros (opción 1)

Tasa de descuento	8.37%
Inversión	-11,069,918
VAN	29,124,459
TIR	46.00%

Fuente: Elaboración propia

Se utiliza el modelo CAPM para determinar la tasa de descuento que se debe aplicar al análisis de rentabilidad económica. (**Anexo V**)

- Se evalúa la opción en el que la fuente de financiamiento está dividido en capital propio con un 60% y deuda con un 40%:

Tabla 27: Fuente de Financiamiento (opción 2)

Fuente de financiamiento	Monto	Porcentaje
Deuda	4,427,967.33	40%
Capital propio	6,641,951.00	60%
Total inversión	11,069,918.33	100%

Fuente: Elaboración propia

El horizonte de evaluación del proyecto es a cinco años, siendo la tasa de descuento utilizada del 9.48%. Considerando estos factores, el valor presente neto del proyecto da un valor de CLP\$27,417,435, que conjuntamente a la tasa interna de retorno, TIR del 55.37%, confirman que el proyecto es factible.

Tabla 28: Datos e Indicadores Financieros (opción 2)

Tasa de descuento	9.48%
Inversión	-6,641,951
VAN	27,417,435
TIR	55.37%

Fuente: Elaboración propia

Se utiliza el modelo CAPM para determinar la tasa de descuento que se debe aplicar al análisis de rentabilidad económica. (**Anexo V**)

De acuerdo a los resultados obtenidos, se selecciona la opción de financiamiento en el que el capital propio representa el 100% ya que entrega un VAN más alto que la opción con apalancamiento de un 40%.

Por ser una emprendimiento, el banco otorga una tasa de interés de un 12% anual, la cual es muy elevada comparada con las tasas de interés que reciben empresas ya establecidas.

11.7 Valor Residual Terminal

Se calcula el valor residual del proyecto al término del quinto año, considerando una tasa de descuento del 8.37%, obteniendo un valor residual de CLP\$203,915,720.

Tabla 29: Valor Residual del Proyecto

Horizonte de evaluación (años)	5
Tasa de descuento	8.37%
Valor residual	203,915,720
VAN	29,124,459

Fuente: Elaboración propia

11.8 Análisis de Sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad de acuerdo a fluctuaciones en la variable ventas, para poder ver el comportamiento de las variables valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto.

El análisis considera una variación en la variable ventas de un 12% por debajo y por encima de la proyección normal de ventas, manteniendo todo lo demás constante.

Tabla 30: Análisis de Sensibilidad (ventas)

Variable	Indicadores financieros	-12%	Normal	+12%
Ventas	Ingresos	501,608,241	570,009,365	638,410,488
	VAN	-10,053,629	29,124,459	68,118,910
	TIR	-5.54%	46.00%	91.45%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra que una disminución de un 12% en las ventas totales a un precio de venta promedio de \$2.200CLP por cliente, afecta el VAN y la TIR.

Se realiza un análisis de sensibilidad considerando que, a la tasa de descuento, calculada a través del método CAPM se le agregue una prima por tamaño del 3% y 4%, manteniendo todo lo demás constante.

Tabla 31: Análisis de Sensibilidad (tasa de descuento)

Variable	Indicadores financieros	Normal	Prima por tamaño	
			+3%	+4%
Tasa de Descuento	Ingresos	570,009,365	570,009,365	570,009,365
	Tasa de Descuento	8.37%	11.37%	12.37%
	VAN	29,124,459	24,642,179	23,426,032
	TIR	46.00%	46.28%	46.99%

La tabla anterior muestra que una variación en la prima por tamaño que se agrega al modelo CAPM, manteniendo todo lo demás constante, afecta el VAN y la TIR. (**Anexo W**)

11.9 Análisis de Escenarios

Se realiza un análisis de escenarios de acuerdo a fluctuaciones en la variable ventas y precio. Se realizan dos escenarios: el escenario pesimista considera una disminución en ventas y de precio de un 6%; el escenario optimista considera un aumento en ventas y precio por el mismo porcentaje, manteniendo todo lo demás constante.

Tabla 32: Análisis de Escenario

Variable	Indicadores financieros	Pesimista	Normal	Optimista
Ventas e inversión	Ingresos	503,660,275	570,009,365	640,462,522
	VAN	-8,874,050	29,124,459	69,287,837
	TIR	-3.88%	46.00%	92.74%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra que una variación en ventas y precio por un 6%, afecta el VAN y la TIR.

11.10 Análisis de Riesgos

Se realiza un análisis de riesgo para identificar cuáles serían los riesgos que pueden presentarse y de qué forma se podrían mitigar.

Tabla 33: Análisis de Riesgo

Riesgo	Medidas para mitigar
Volumen de ventas no logrado	Armar combos para grupos de personas Tarjeta de cliente frecuente que otorga descuento / producto gratis después de cierto consumo Promoción de los productos de una categoría específica.
Cambios en el entorno	Se debe actualizar constantemente e innovar con productos para mantener el negocio a flote.
Incapacidad para innovar	Se realiza un benchmark de la competencia para aplicar las estrategias de copy with pride o copy & upgrade; adquisición de talento con experiencia en este rubro.
Competidor nuevo	La inversión para un negocio de licuados es menor, por lo que el posicionamiento y propuesta de valor de la empresa se debe monitorear constantemente para siempre ser una empresa que marque la diferencia.

Fuente: Elaboración propia

12. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para que la cadena pueda iniciar operaciones, se requieren de nueve meses, comprendidos desde el mes de Agosto 2016 hasta Abril 2017.

Las actividades a realizar y su calendarización se presenta a continuación:

Tabla 34: Plan de Implementación

Actividades	2016					2017			
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Procedimientos legales									
Búsqueda y selección de locales									
Búsqueda y selección de servicios Outsource									
Búsqueda y selección de proveedores									
Diseño de interiores									
Selección y compra de mobiliario									
Desarrollo de página web y canales vía internet									
Reclutamiento y selección de personal									
Formación de personal									
Instalación y acondicionamiento de local									
Implementación de estrategia de marketing									
Inicio de operaciones									

Fuente: Elaboración propia

13. CONCLUSIONES

El presente proyecto tiene como objetivo la elaboración de un plan de negocios para la apertura de una cadena de juice bar en la ciudad de Santiago, Chile.

La primer etapa del plan de negocios consiste en un análisis del entorno y de la industria. De este análisis se concluyó lo siguiente:

- La participación del gobierno a través de la creación de políticas públicas adecuadas para potenciar y facilitar el crecimiento del emprendedor, su preocupación por los altos índices de obesidad en el país, acompañado por la creación de leyes como “La Ley Súper 8” y los cambios en los estilos de vida de la población, representan una oportunidad de mercado para el presente plan de negocios, cuyo objetivo es ofrecer bebidas saludables y nutritivas.
- El potencial de la industria de bebidas no alcohólicas tuvo un crecimiento en los últimos cinco años de un 9% TCCA (tasa de crecimiento compuesta anual).
- Los néctares y jugos de fruta han experimentado un mayor crecimiento en el periodo 2006 – 2011; lo cual refleja una importante oportunidad para el presente plan de negocio.

Luego se realiza un análisis estratégico y un análisis de mercado del cual se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se identifica la cadena australiana Boost Juice Bar, como el único competidor directo del negocio; esta cadena ofrece alternativas de alimentación saludables y energética en forma de bebidas naturales elaboradas a base de frutas bajas o libres de grasa, y sus precios oscilan entre \$2.400 y \$3100.
- Se define que la ventaja competitiva del negocio está basada en una estrategia genérica de diferenciación en la que se ofrece una variada combinación de frutas, vegetales y semillas para elaborar jugos frescos y de alta calidad; este producto viene acompañado por un servicio de excelencia entregado por el personal de la empresa, quienes están altamente capacitados para prestar un servicio rápido y asesorar a los compradores en la elección de sus productos.
- La propuesta de valor se fundamenta en las recetas innovadoras y saludables, y en los métodos de preparación de los productos, los que permiten ofrecer un producto diferenciado, aportando un alto valor nutricional al organismo de los consumidores de acuerdo a sus necesidades y preferencias.
- El 79% de los consumidores está dispuesto a consumir los jugos naturales que brinden beneficios como antioxidante, energizante en un juice bar especializado.

Se realiza un Plan de Marketing en el que se define la mezcla de marketing adecuada para el segmento objetivo.

- Se define que el segmento objetivo al que se desea apuntar son todas las personas que practican un estilo de vida saludable. Este segmento incluye residente y visitantes en las comunas de Providencia y Las Condes, que muestran un gran interés y preocupación por una buena alimentación a través del consumo de productos naturales y orgánicos; y están dispuestos a cambiar los hábitos de consumo si tuviesen una oferta de jugos naturales a su alcance.
- Producto: El producto que se ofrece busca satisfacer el deseo de las personas de mantener un estilo de vida saludable a través del consumo de jugos naturales, nutritivos y ricos. Se ofrecen tres categorías de productos: 0 Grasa, Energizante y Antioxidante. En general, al consumir cualquiera de estos productos se obtiene una sensación de limpieza, una piel con mejor aspecto, una disminución en las ganas de

comer alimentos procesados, mayor nivel de energía e inclinación por consumir más frutas y vegetales.

- Precio: El precio de los productos se establece tomando en cuenta los precios de la competencia directa y los datos rescatados de la investigación de mercado, los cuales arrojan el precio aproximado que están dispuesto a pagar los consumidores. Esas dos premisas prevalecen siempre y cuando se cubran todos los costos, se entregue un producto y servicio que cumpla con la propuesta de valor que desea entregar la empresa y se logre obtener un margen razonable de beneficio. El precio inicial de los jugos es de \$2.200.
- Plaza: Se inicia operaciones con la apertura de un primer local ubicado en la calle de las Bellotas en la comuna de Providencia, el segundo año se apertura un segundo local en la avenida de Manuel Montt, también en la comuna de Providencia, y el tercer año se apertura el tercer local en el barrio El Golf en la comuna de Las Condes. Todas las ubicaciones son estratégicas para la captación del segmento objetivo. El diseño de los locales es atractivo e innovador, ya que posee una distribución de espacios atractiva, con iluminación apropiada, musicalización agradable, denotando un ambiente de paz y tranquilidad.
- Promoción: Las principales formas de promoción son la publicidad a través de volantes, el marketing directo a través de internet en páginas como Facebook e Instagram y un sitio web, y las relaciones públicas a través de la participación en eventos gastronómicos.

Se realiza un Plan Operacional, ya que es un elemento clave para el mejoramiento de la productividad en los negocios. Las operaciones de la empresa se dividen en tres grandes actividades: abastecimiento, producción y distribución, en la que participan tres grandes actores: proveedores, el personal y los clientes.

La selección de los proveedores de frutas, vegetales y semillas se realiza en función de su capacidad de producción y distribución, reputación, variedad y calidad de productos.

Se realiza un Plan Financiero para determinar los valores de los principales indicadores financieros:

- El valor terminal del proyecto a cinco años es de CLP\$203,915,720 con una tasa de descuento de 8.37%.
- El proyecto muestra un VAN de CLP\$29,124,459 a una TIR de 46.00%.
- El total de la inversión requerida, considerando la reinversión que se realiza por depreciación de activos con vida útil menor a cinco años es de CLP\$18,528,055.

Dado lo anterior se concluye que el proyecto es rentable y atractivo para invertir.

Se analizaron dos escenarios para determinar que fuente de financiamiento se debe establecer, siendo elegido la fuente de financiamiento compuesta en un 100% por capital propio; el cual es financiado por dos inversionistas, en el que cada uno aporta una cuota del 50%.

Finalmente, respecto al análisis de sensibilidad se concluye que las variable ventas mensuales por local y precio de venta afectan de manera crítica la factibilidad del proyecto. Una variación del 12% en cualquier de las dos impacta significativamente en el VAN y en la TIR. También, se realizó un análisis de sensibilidad, en el que se considera que la tasa de descuento aumente en un 3% y 4%, sin embargo no muestra un impacto significativo en el VAN y la TIR.

14. GLOSARIO

Bifidobacterium: Es un género de bacterias gram-positivas, anaeróbicas, no móviles, con frecuencia ramificadas. Las bifidobacterias son uno de los mayores géneros de bacterias saprófitas de la flora intestinal, las bacterias que residen en el colon. Ayudan en la digestión, y están asociadas con una menor incidencia epidemiológica de alergias¹ y también previenen algunas formas de crecimiento de tumores. <https://es.wikipedia.org/wiki/Bifidobacterium>

Streptococcus: Es un grupo de bacterias formado por cocos grampositivos pertenecientes al filo firmicutes y al grupo de las bacterias ácido lácticas. Estas bacterias crecen en cadenas o pares, donde cada división celular ocurre a lo largo de un eje. <https://es.wikipedia.org/wiki/Streptococcus>

Thermophilus: Se encuentra en productos fermentados lácticos. Es un pro biótico (sobrevive en el estómago) y generalmente se usa en la producción de yogurt. https://es.wikipedia.org/wiki/Streptococcus_thermophilus

Lactobacillus: Son un género de bacterias Gram positivas anaerobias aero tolerantes, denominadas así debido a que la mayoría de sus miembros convierte a la lactosa y algunos monosacáridos en ácido láctico, dando lugar a la fermentación láctica. La producción de ácido láctico hace que su ambiente sea ácido, lo cual inhibe el crecimiento de bacterias dañinas de la salud. Algunas especies de lactobacilos se usan industrialmente para la producción de yogurt y de otros alimentos fermentados. Algunas bebidas de yogurt contienen Lactobacillus como suplemento dietético. <https://es.wikipedia.org/wiki/Lactobacillus>

Acidophilus: Es una bacteria del genero lactobacilos. Se usa junto con el streptococcus thermophilus en la producción del yogurt. Por otro lado, acidophilus quiere decir con afinidad por los ácidos. Esta crece de manera natural en una gran variedad de alimentos, incluidos la leche, la carne, el pescado y los cereales. Como cualquier bacteria puede ser eliminada por un exceso de calor, humedad, o la luz solar directa. https://es.wikipedia.org/wiki/Lactobacillus_acidophilus

15. BIBLIOGRAFIA

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. 2013. En: Administración estratégica y política de negocios. Decimotercera edición. Colombia, Pearson.

Richard Chase, Robert Jacobs. 2014. Prefacio. En: Administración de operaciones. Decimotercera edición. México, McGraw Hill.

Roger J. Best. 2008. Prefacio. En: Marketing Estratégico. Cuarta edición. España, Pearson.

Eduardo Contreras, Christian Diez. 2015. Prefacio. En: Diseño y Evaluación de Proyectos. Primera edición. Chile. Quad/ Graphic Chile.

Clase Gestión Comercial II impartida por el profesor Rolf Weinreich.

Leonardo Valenzuela, 2013, Plan de Negocios para la apertura de una cadena de restaurantes de comida rápida saludable y de licuados / jugos naturales: “Nutri-Grill”. Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

Ana Maria Ayala Zaldaña, 2011, Plan de Negocios para elaboración de jugos naturales a base de frutas y hortalizas. Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

ADIMARK. 2002. Distribución de los grupos de N.S.E en Chile. < http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf > .

Institución Nacional de Estadísticas. 2015. Actualización de población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020: archivo: País y regiones totales: actualización población 2002 – 2012 y proyecciones 2013 – 2020.

Fundación Chile, GFK Adimark, Programa Elige vivir sano, Fundación de la familia. 2013. Tendencias y dinámicas en el mercado de los alimentos en Chile y el mundo. Chile. Página 14. <<http://www.fch.cl/wp-content/uploads/2015/01/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-II.pdf>> .

Consejo Nutricional. 2012. En Chile, perfilan las actitudes de la población frente a la alimentación. [en línea] Chile. < <https://consejonutricion.wordpress.com/tag/perfil-psicografico/> > .

16. APÉNDICES / ANEXOS

Anexo A: Ley 20.494: Agilización de trámites

http://oicex.org/wp-content/uploads/2015/03/26_TFlores.pdf

Ley de Agilización de Trámites

La Ley 20.494, publicada en el diario oficial el 27 de Enero de 2011, facilita la constitución y funcionamiento de nuevas empresas.

Componentes fundamentales de la ley:

✓ Sustituir la publicación en el Diario Oficial de la constitución, modificación y disolución de sociedades, por su publicación en la página Web del mismo Diario Oficial de manera gratuita.

✓ Establece la obligación de las Municipalidades de entregar inmediatamente una patente al contribuyente.

✓ Establece la obligación del Servicio de Impuestos Internos de autorizar el uso de factura electrónica y factura de inicio, en forma inmediata al trámite de inicio de actividades.

Anexo B: Ley 20.659: Constitución inmediata de empresas

http://oicex.org/wp-content/uploads/2015/03/26_TFlores.pdf

Ley de Constitución inmediata de empresas

- Reduce los costos de crear o modificar empresas (sociedades).
- Un trámite y costo cero.
- Sistema totalmente electrónico para:
 - I. Constitución de empresas y sociedades en forma simple, gratuito y optativo al actualmente existente.
 - II. Registro de Empresas y Sociedades electrónico de acceso público, gratuito y de fácil administración para usuarios.
 - III. Obtención de Rut e Iniciación de Actividades ante el SII es automático.
 - IV. Modificación, transformación, fusión, división, disolución y terminación de empresas y sociedades es de simple administración, barato y rápido.
- Traspaso de sistema antiguo al nuevo es simple de administrar y de ejecutar.
- Los beneficiados son 1 millón de emprendedores informales y empresas de personas naturales.

Anexo C: Ley No. 20.606: Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad

<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1041570>

SOBRE COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LOS ALIMENTOS Y SU PUBLICIDAD

Teniendo presente que el H. Congreso Nacional ha dado su aprobación al siguiente proyecto de ley iniciado en una Moción de los Honorables Senadores señores Guido Girardi Lavín, Carlos Ignacio Kuschel Silva y Mariano Ruiz-Esquide Jara, y de los ex Senadores señora Evelyn Matthei Fornet y señor Carlos Ominami Pascual.

Proyecto de ley:

"Artículo 1º.- Los fabricantes, productores, distribuidores e importadores de alimentos deberán proceder, en lo relativo a la producción, importación, elaboración, envasado, almacenamiento, distribución y venta de tales alimentos destinados al consumo humano, en la forma y condiciones que para cada caso, dependiendo de la naturaleza del producto, exija la autoridad en virtud de los reglamentos vigentes. Será responsabilidad del fabricante, importador o productor que la información disponible en el rótulo de los productos sea íntegra y veraz. Asimismo, deberán asegurarse de que, en el ámbito de la cadena productiva en que ellos intervengan, el proceso de elaboración de los alimentos cumpla con buenas prácticas de manufacturación que garanticen la inocuidad de los alimentos.

Artículo 2º.- Los fabricantes, productores, distribuidores e importadores de alimentos deberán informar en sus envases o etiquetas los ingredientes que contienen, incluyendo todos sus aditivos expresados en orden decreciente de proporciones, y su información nutricional, expresada en composición porcentual, unidad de peso o bajo la nomenclatura que indiquen los reglamentos vigentes.

Anexo D: Global Information Technology Report 2015

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR2015.pdf

particular, the **Nordics**—Finland (2nd), Sweden (3rd), Norway (5th), Denmark (15th), and Iceland (19th)—continue to perform well. Indeed, these five countries have featured in the top 20 of every edition since 2012.

The group performance of **Western European** countries is also strong. The Netherlands (4th), Switzerland (6th), the United Kingdom (8th), and Luxembourg (9th) all appear in the top 10. Ireland (25th) has been stable since 2012, and France (26th)—which has lost three places since 2012—closes the group in the subregion. In Southern Europe, Portugal (28th, up five), Italy (55th, up three), and Greece (66th, up eight) improve significantly from last year on the back of major

Chile (38th) leads in **Latin America and the Caribbean**, almost 100 places ahead of Haiti (137th), the region's worst performer. Overall, though, trends are encouraging: 14 of the 23 countries in the region have increased their score since last year; 19 of them have done so since 2012. In particular, Costa Rica (49th, up nine since 2012), Panama (51st, up six), El Salvador (80th, up 23), Peru (90th, up 16), and Bolivia (111th, up 16) have posted some of the largest score gains worldwide since 2012.

The performance of **sub-Saharan Africa** is particularly disappointing: 30 of the 31 countries included in the sample appear in the bottom half of the

Anexo E: Global Information Technology Report 2015

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR2015.pdf

INDICADOR	RANK/143	VALOR
6th pillar: Individual usage		
6.01 Mobile phone subscriptions/100 pop.....	40	134.3
6.02 Individuals using internet, %.....	43	68.5
6.03 Households w/ personal computer, %	60	57.0
6.04 Households w/ Internet access, %	60	49.6
6.05 Fixed broadband internet subs/100 pop.	54	13.0
6.06 Mobile broadband subs/100 pop.....	63	35.6
6.07 Use of virtual social networks*	30	6.1
7th pillar: Business usage		
7.01 Firm-level technology absorption*	39	5.2
7.02 Capacity for innovation*	76	3.7
7.03 PCT patents, applications/million pop.	45	6.8
7.04 Business-to-business Internet use*.....	36	5.3
7.05 Business-to-consumer Internet use*.....	38	5.1
7.06 Extent of staff training*	52	4.2
8th pillar: Government usage		
8.01 Importance of ICTs to gov't vision*.....	49	4.2
8.02 Government Online Service Index, 0-1 (best)....	16	0.82
8.03 Gov't success in ICT promotion*.....	56	4.4

Anexo F: Sector telecomunicaciones cierre 2015

http://www.subtel.gob.cl/wpcontent/uploads/2015/04/PPT_Series_DICIEMBRE_2015_V5.pdf

Internet

Miles de accesos, penetración cada 100 habitantes



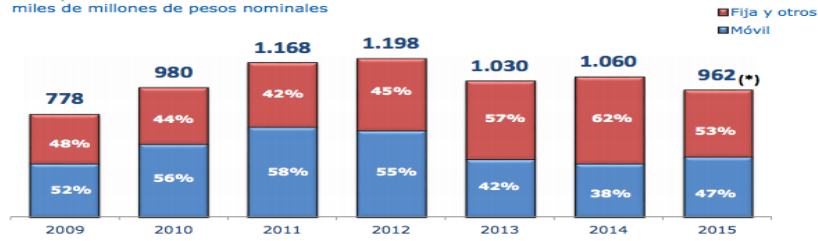
- A Diciembre 2015, Chile alcanza una penetración de 72,4 accesos de internet fijos y móviles 3G+4G por cada 100 habitantes con 13,1 millones de accesos.
- 1,6 millones de accesos internet 4G se han incorporado al país en los últimos 12 meses, mientras que en la Banda ancha fija 227.876, en el mismo período.
- Las conexiones 3G comienzan a descender, en la medida que los clientes adquieren nuevos dispositivos y planes 4G.

Subtel - División Política Regulatoria y Estudios



Inversión en Telecomunicaciones

Chile, Inversión total
miles de millones de pesos nominales

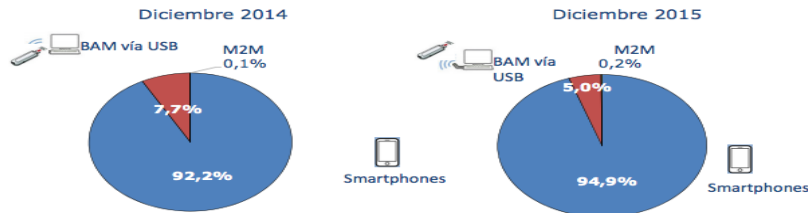


Durante 2015 se observa una disminución de inversiones sectoriales de 9,3% respecto al 2014, particularmente en infraestructura fija y otros (-22,8%) que es compensado parcialmente con incremento en redes móviles (12,6%).

(*): Cifras preliminares.

Subtel – División Política Regulatoria y Estudios.

Internet Móvil (3G+4G) Por tipo de terminal



- Los accesos a internet móvil vía Smartphones (navegación en móvil) aumentaron un 18,8% el año 2015.
- Los accesos de banda ancha móvil vía USB disminuyeron un 25,8% el año 2015.
- Las conexiones de terminales machine to machine (M2M) representan un 0,2% del total de conexiones 3G+4G a diciembre 2015 con 16.150 accesos. En el último año aumentaron un 93%.

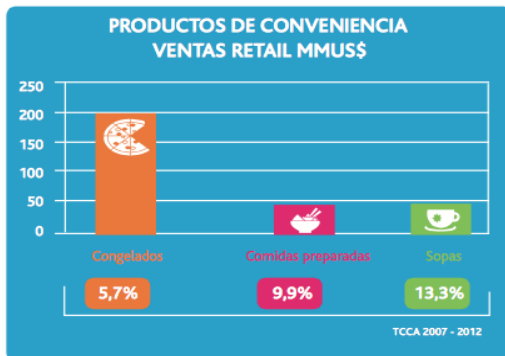
Subtel – División Política Regulatoria y Estudios.

14

Anexo G: Chile Saludable: Oportunidades y desafíos de innovación

<http://www.fch.cl/wp-content/uploads/2015/01/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-II.pdf>

Figura 2.2. Mercado de alimentos procesados en Chile.



Fuente: Fundación Chile, a partir de información de Euromonitor.
TCCA: Tasa de Crecimiento Compuesto Anual.

Bebidas Refrescantes

El mercado de las bebidas no alcohólicas, que incluye las gaseosas, aguas, jugos, néctares, bebidas para deportistas y bebidas a base de té, ha experimentado un importante crecimiento en los últimos cinco años con una tasa de crecimiento compuesta anual (TCCA) de 9% (Fig 2.3). Las cifras indican que en el año 2001 el volumen de venta retail era de 1,8 millones de litros equivalente a US\$2,2 billones, mientras que en el año 2011 estas cifras de venta aumentaron a un volumen de casi 3 millones de litros y de US\$5,3 billones.

Figura 2.3. Mercado de las Bebidas Refrescantes en Chile.



Fuente: Fundación Chile, a partir de información de Euromonitor.
TCCA: Tasa de Crecimiento Compuesto Anual.

Las gaseosas son definitivamente las bebidas preferidas por los chilenos, ya que representan un 75% del volumen de ventas de la industria y lo que se traduce en un consumo per cápita promedio de 127 litros anuales, seguido por los jugos y aguas embotelladas con 23 y 20 litros respectivamente. Sin embargo, los productos que experimentaron un mayor crecimiento en el período 2006-2011 fueron las bebidas energéticas, las aguas embotelladas funcionales/fortificadas, los néctares y jugos de fruta (Fig 2.3).

Anexo H: Natural Juice Therapy Course

<https://www.juicemaster.com/juice-therapy/>

Jason Vale is proud to present the first ever 'Natural Juice Therapy' course. This unique course includes distance learning in the comfort of your own home and a 2-day theory and practical academy. The course is fully accredited by the CMA (Complementary Medical Association). It takes you through 4 modules of learning to become an independent Juice Therapist.

Why Become A Therapist?
The Natural Juice Therapy course enables you to learn more about health, nutrition and juicing, equipping you with the knowledge to impart to others.

If you want to improve your knowledge and help others, then this course gives you the skills to use Natural Juice Therapy in confidence in your home and local community.

Juice Therapy Course:

- Unique distance learning course available globally
- 2-day practical and theory academy
- Accredited by the CMA (Complementary Medical Association)
- Understand the power of juicing and nutrition for natural healing
- Online testing and examinations
- Based around 4 key modules of learning: Biology, Anatomy & Physiology and Nutrition and Juicing.

The 2-Day Academy:
This forms part of the course and also is a stand alone event for anyone interested in the theory and practical elements of juicing.

Anexo I: Síntesis de los factores internos y externos

Se elabora un resumen de los factores externos para identificar que tan bien responde la administración a las amenazas y oportunidades de la empresa.

MATRIZ EFAS - Síntesis de factores externos de análisis				
Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Oportunidades				
1. Surgimiento de un consumidor que busca comer más saludable.	0.15	3.8	0.57	Oportunidad de mercado
2. Consumidor que busca la comodidad de lo listo para el consumo, en el momento que le provoca.	0.15	2.9	0.44	Velocidad en el servicio
3. Trabajadores de la zona, que suelen salir para descansar un momento y tomar una bebida.	0.15	3.0	0.45	Oportunidad de mercado
4. Propaganda en redes sociales virtuales.	0.05	2.7	0.14	Bajo costo
Suma parcial oportunidades	0.50		1.59	
Factores externos (1)				
Amenazas				
1. Fenómeno del Niño o al cambio climático dificulta el abastecimiento.	0.20	3.0	0.60	Aumento de precio de insumos
2. Productos sustitutos (café, bebidas carbonatadas, néctares, jugos).	0.20	3.5	0.70	Variedad de opciones
3. Poca diferenciación podría llevar a guerra de precios.	0.05	1.0	0.05	Se debe tener un target diferente.
4. Potenciales competidores que emplean la misma estrategia.	0.05	1.5	0.08	Se debe innovar constantemente.
Suma parcial amenazas	0.50		1.43	
Calificaciones totales	1.00		3.02	

Fuente: Elaboración propia

Se elabora un resumen de los factores internos para identificar que tan bien responde la administración a las fortalezas y debilidades de la empresa.

MATRIZ IFAS - Síntesis de factores internos de análisis				
Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Fortalezas				
1. Excelente relación con proveedores.	0.05	3.0	0.15	Experiencia en el pasado I+D beneficios de frutas y vegetales. Afluencia segmento objetivo Perfil profesional con experiencia Política: limpieza constante
2. Producto diferenciado y novedoso (servicio rápido).	0.15	5.0	0.75	
3. Ubicación estratégica.	0.10	4.0	0.40	
4. Administración de alto nivel.	0.05	3.5	0.18	
5. Alto grado de higiene y limpieza.	0.15	3.0	0.45	
Suma parcial fortalezas	0.50		1.93	
Debilidades				
Factores internos (1)				
Debilidades				
1. Tamaño del local no permite un mayor crecimiento.	0.05	2.5	0.13	Lenta diversificación
2. Negocio nuevo.	0.15	2.0	0.30	Curva de aprendizaje
3. Posición financiera.	0.20	3.0	0.60	Capital semilla limitado
4. Limitada publicidad.	0.10	1.0	0.10	Presupuesto bajo
Suma parcial debilidades	0.50		1.13	
Calificaciones totales	1.00		3.05	

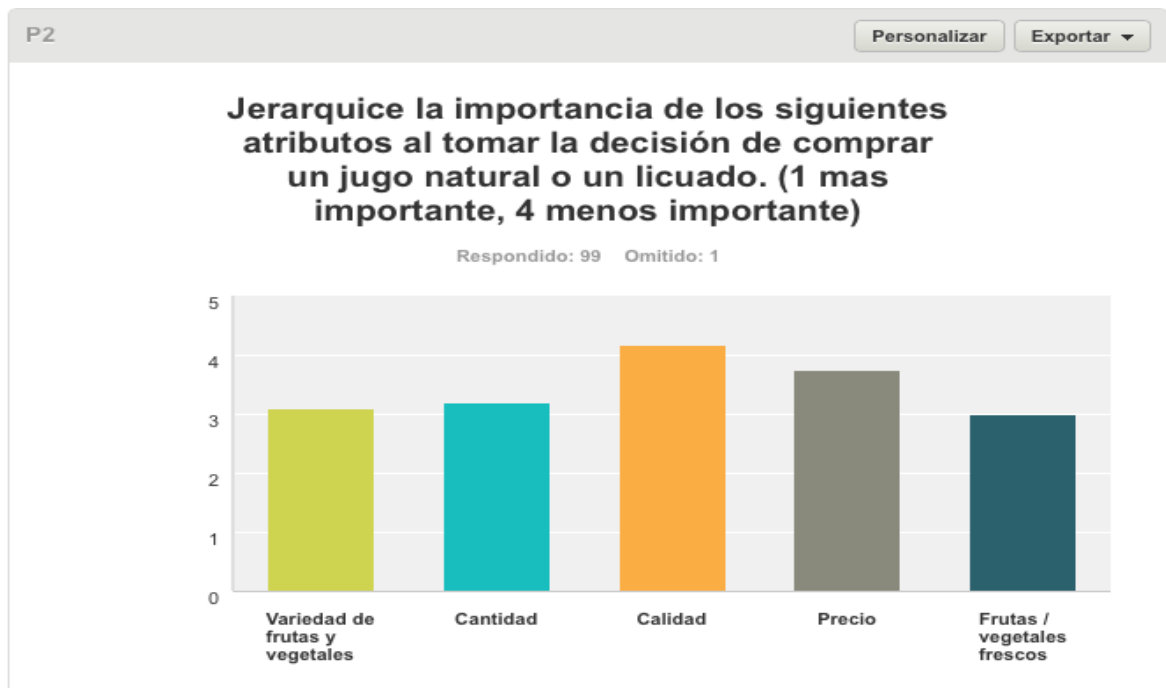
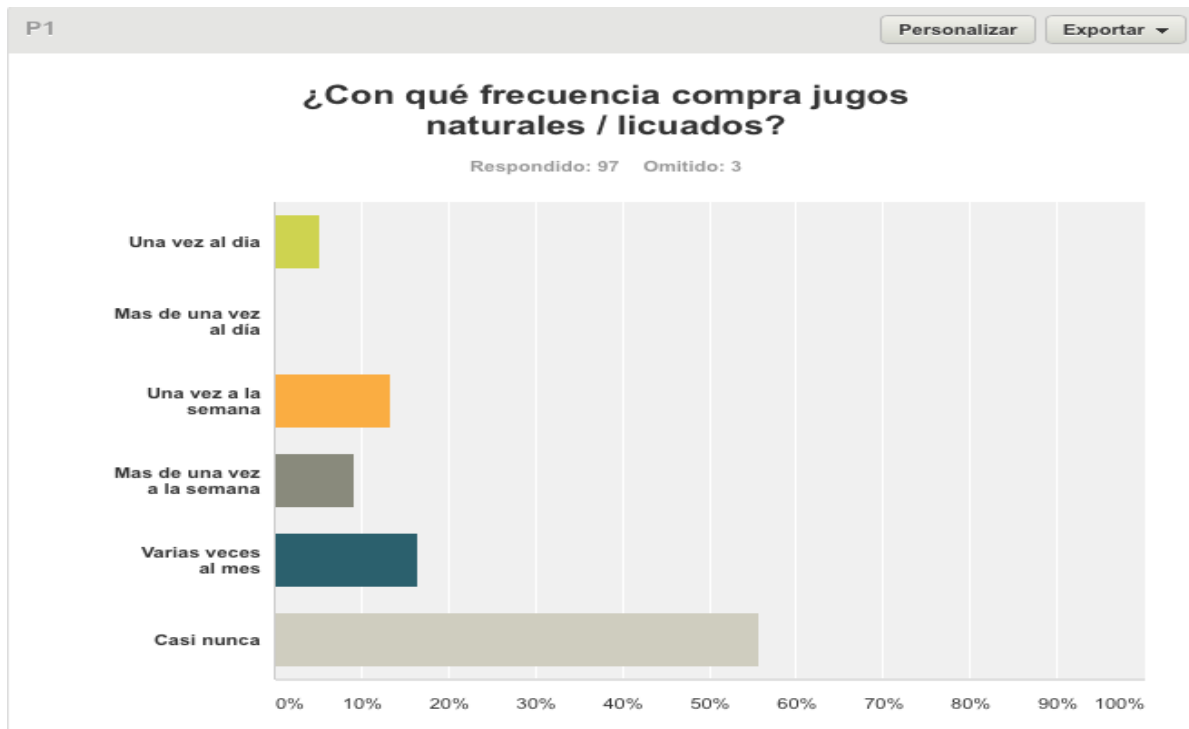
Fuente: Elaboración propia

Anexo J: Tabla de apoyo al cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza

TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z ²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e ²	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Anexo K: Investigación de Mercado

Se presentan los resultados de la investigación de mercado que se aplicó, en línea, a posibles consumidores del producto y servicio a ofrecer por la empresa, permitiendo tener un conocimiento sobre sus preferencias.

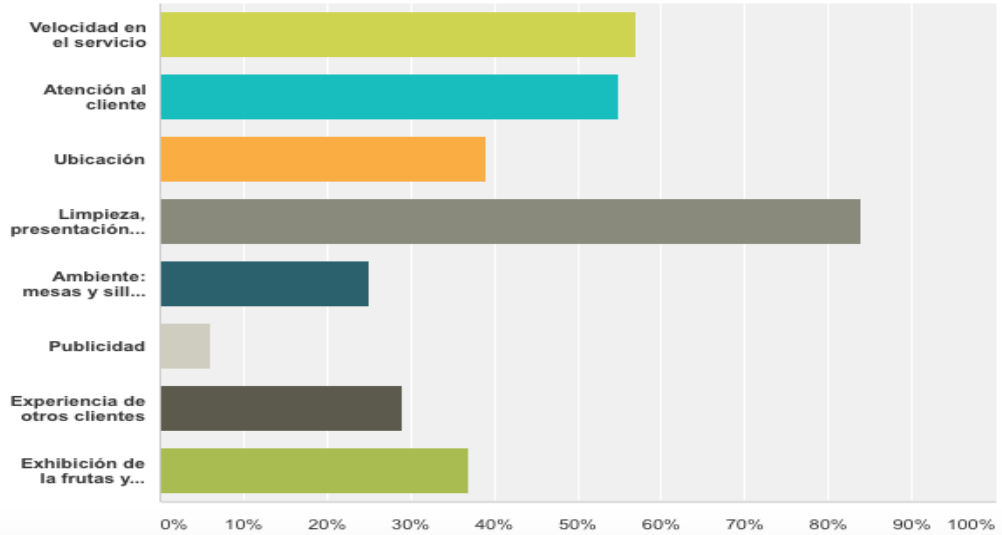


P3

Personalizar Exportar

A parte del producto, ¿qué otros factores influyen en su decisión de compra en un local de jugos naturales / licuados? (Por favor seleccione tres)

Respondido: 100 Omitido: 0

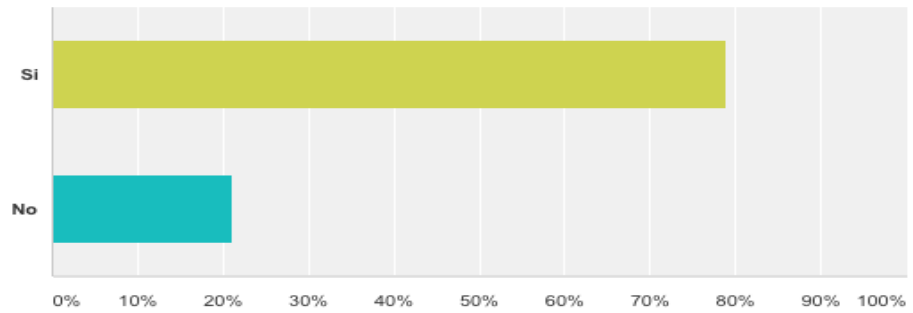


P4

Personalizar Exportar

¿Estaría interesado en comprar jugos naturales / licuados que brinden beneficios como antioxidante, energizante en un Juice Bar especializado?

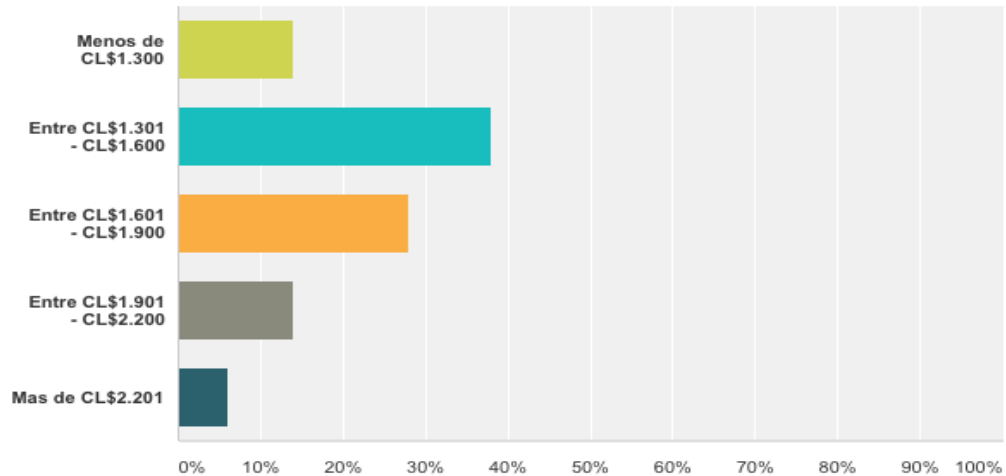
Respondido: 100 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	79,00% 79
No	21,00% 21
Total	100

¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un jugo natural / licuado en un vaso de 473ML (16oz)?

Respondido: 100 Omitido: 0



¿Que incrementaría su potencial interés para comprar en este Juice Bar?

Respondido: 73 Omitido: 27

Respuestas (73)

Análisis de texto

Mis categorías

FUNCIÓN PROFESIONAL

Usa la función Análisis de texto para buscar y clasificar las respuestas; ve las palabras y frases usadas con más frecuencia. Para usar las funciones de Análisis de texto, amplía al plan GOLD o PLATINUM.

Ampliar plan

[Más información »](#)

Categorizar como... ▾

Filtrar por categoría ▾

Buscar respuestas



Mostrando 73 seleccionadas

Diseño de los vasos O que la presentación del producto sea creativa

24/05/2016 22:09 [Ve las respuestas del encuestado](#)

Sabor

24/05/2016 22:06 [Ve las respuestas del encuestado](#)

La oferta interesante de mezclas y beneficios respecto a cada producto utilizado. También la gama de productos en oferta para gente con problemas alimentarios.

24/05/2016 21:38 [Ve las respuestas del encuestado](#)

que el envase sea practico

24/05/2016 21:36 [Ve las respuestas del encuestado](#)

promociones, creatividad

24/05/2016 21:31 [Ve las respuestas del encuestado](#)

Proteina

24/05/2016 21:26 [Ve las respuestas del encuestado](#)

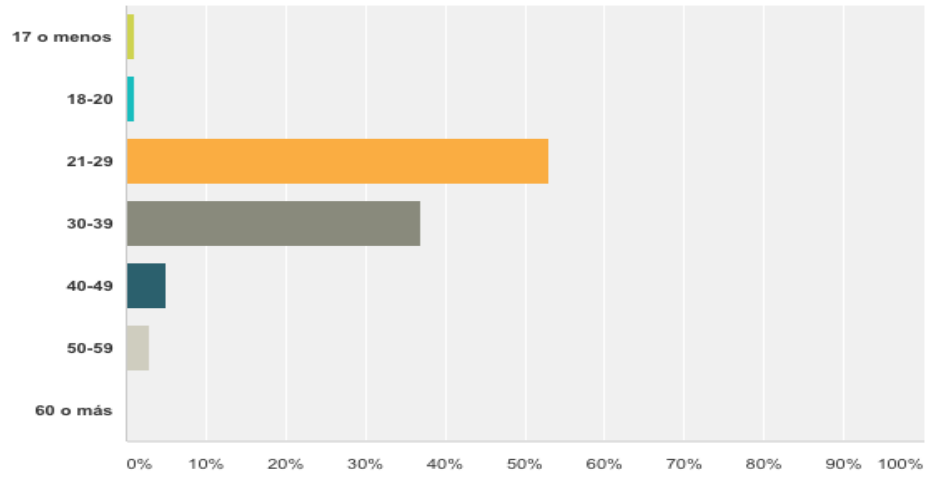
P7

Personalizar

Exportar ▾

¿Cuál es tu grupo de edad?

Respondido: 100 Omitido: 0



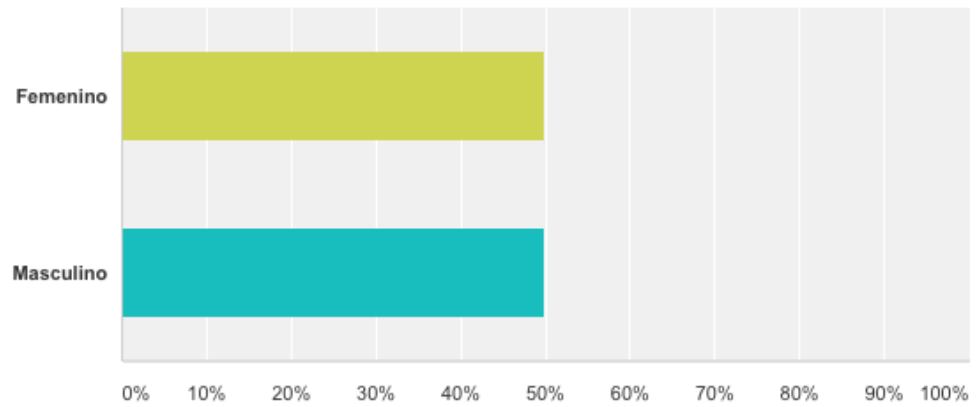
P8

Personalizar

Exportar ▾

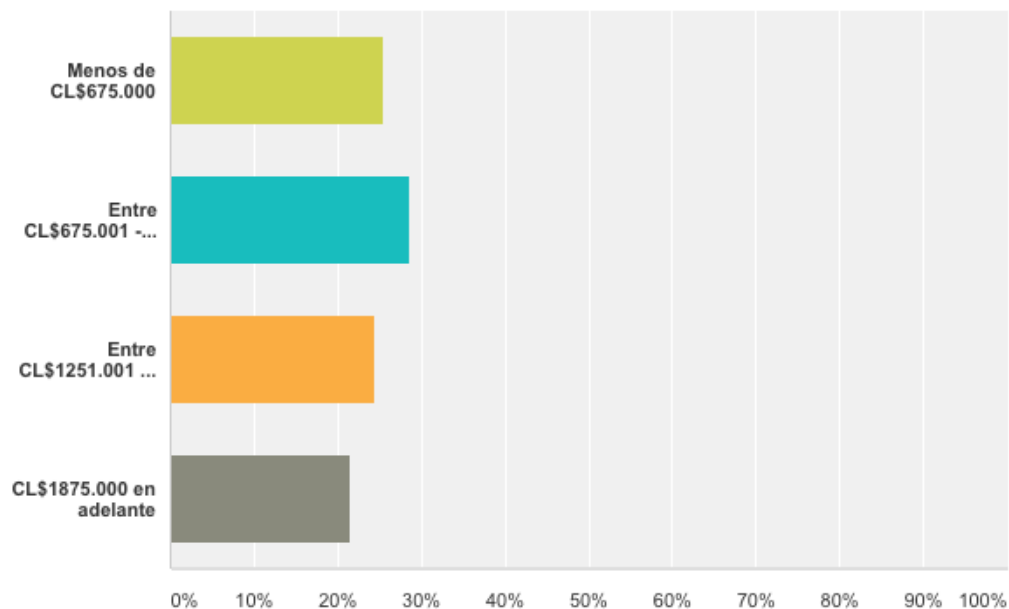
Género

Respondido: 100 Omitido: 0



Aproximadamente, ¿Cual es su ingreso mensual?

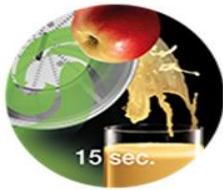
Respondido: 98 Omitido: 2



Anexo L: Beneficios de las frutas y vegetales

Fruta /vegetal	Beneficios
Piña	Diurético, Alcaliniza el organismo, Regula niveles de azúcar en la sangre, Mejora la circulación, Vitamina C, Ayuda con problemas de la piel.
Manzana	Reduce la hipertensión, Mejora la digestión, Elimina el mal aliento, Limpia el organismo.
Naranja	Previene cálculos renales, Reduce el colesterol, Fortalece el sistema inmunológico.
Pepino	Controla estrés, Combate la inflamación, Propiedades antioxidantes y anticancerígenas.
Papaya	Combate el estreñimiento, Propiedades analgésicas, Anticancerígena, Potasio y Vitamina B.
Linaza	Mejora digestión, Disminuye riesgo ataques cardíacos, Baja el nivel de estrés, ácido fólico.
Tomate	Mejora la digestión, Reduce hipertensión, Previene cáncer próstata, Vitaminas A,B,C y E.
Apio	Diurético, Mejora circulación, Controla colesterol.
Limón	Antitumoral, Limpia los intestinos. Vitamina C.
Fresa	Regula colesterol, Vitamina C, Diurética.
Sandía	Hidrata, Provee energía estable, Depura.
Mango	Vitamina A y C, Propiedades anticancerígenas, Hierro, Antioxidante, Mejora la piel.
Plátano	Potasio. Hierro, Ayuda al estreñimiento, Ayuda a controlar antojos.
Avena	Nivela azúcar en la sangre, previene osteoporosis y problemas de tiroides, Quema grasa, Omega 3
Almendra	Impulsa el cerebro, Enérgicas, Previene enfermedades cardiovasculares, Impulsa el cerebro, Enérgicas.
Espinaca	Propiedades antioxidantes, calcio, hierro, potasio, Vitaminas A, C, E y K.
Menta	Refresca vías respiratorias, Mejora el aliente, Estimula el apetito.
Pera	Disminuye presión arterial, Alto en calcio y ácido fólico, Purifica sangre, Diurético.
Kiwi	Antioxidante, Hidrata piel, Potasio.
Chía	Propiedades antioxidantes, Potasio, Hierro, y fibras.
Arándano	Propiedades anticancerígenas, Potenciadores de la memoria, Facilita el trabajo de los riñones, Vitamina C.

Anexo M: Juicer Braun J500



High performance juicing system

The high-performance juicing system makes the most out of your fruit. It only takes 15 seconds to make a refreshing, healthy glass of juice.



Large 75 mm chute

The large chute is perfect for processing whole fruits: simply throw in large chunks or whole fruits and let the juicer transform your ingredients into a delicious beverage. The ultimate convenience.



Innovative anti-drip system

The drip-stopper function ensures that your kitchen remains clean – with one push of the anti-drip button. Simply press to avoid messiness and spills.



Nothing but pure juice

Pour and enjoy! The perfect combination of foam separator and stainless steel micro mesh sieve removes any foam, ensuring a very easy separation of foam and juice during the pouring.



4 way safety system

The Braun 4-way safety system ensures a safe experience – if one of the 4 security conditions isn't met, the motor stops within 3 seconds.



Easy to clean

Easy & time-saving – can be disassembled in a few quick steps before putting the removable parts into the dishwasher.

Anexo N: Menú

<p>0 Grasa Peso mix</p>  <p>Perder peso y limpiar el colon</p>	<p>Antioxidante Sintoxinas</p>  <p>Elimina toxinas y retención de líquidos</p>	<p>Energizante Mátano</p>  <p>Recuperación muscular/Activación cerebral</p>
<p>Bebí bomba</p>  <p>Mejora digestión y problemas estomacales</p>	<p>Inspiración digestiva</p>  <p>Limpia el organismo, mejor la digestión</p>	<p>Verde intenso</p>  <p>Brinda vitalidad</p>
<p>PEPITO</p>  <p>Combate grasa corporal e hidrata</p>	<p>SINCALO</p>  <p>Activa metabolismo y limpia el organismo</p>	<p>Fruta ansiosa</p>  <p>Calma, nutre y sana</p>
<p>Ojos cerrados</p>  <p>Quema grasa y mejora digestión</p>	<p>Fresca sensación</p>  <p>Limpia el organismo y relaja</p>	<p>Happy life</p>  <p>Calma, nutre y sana</p>
<p>Rojo bello</p>  <p>Quema grasa, baja de peso e hidrata</p>	<p>Expiración sana</p>  <p>Limpia el organismo</p>	<p>Relax drink</p>  <p>Contra el estreñimiento</p>

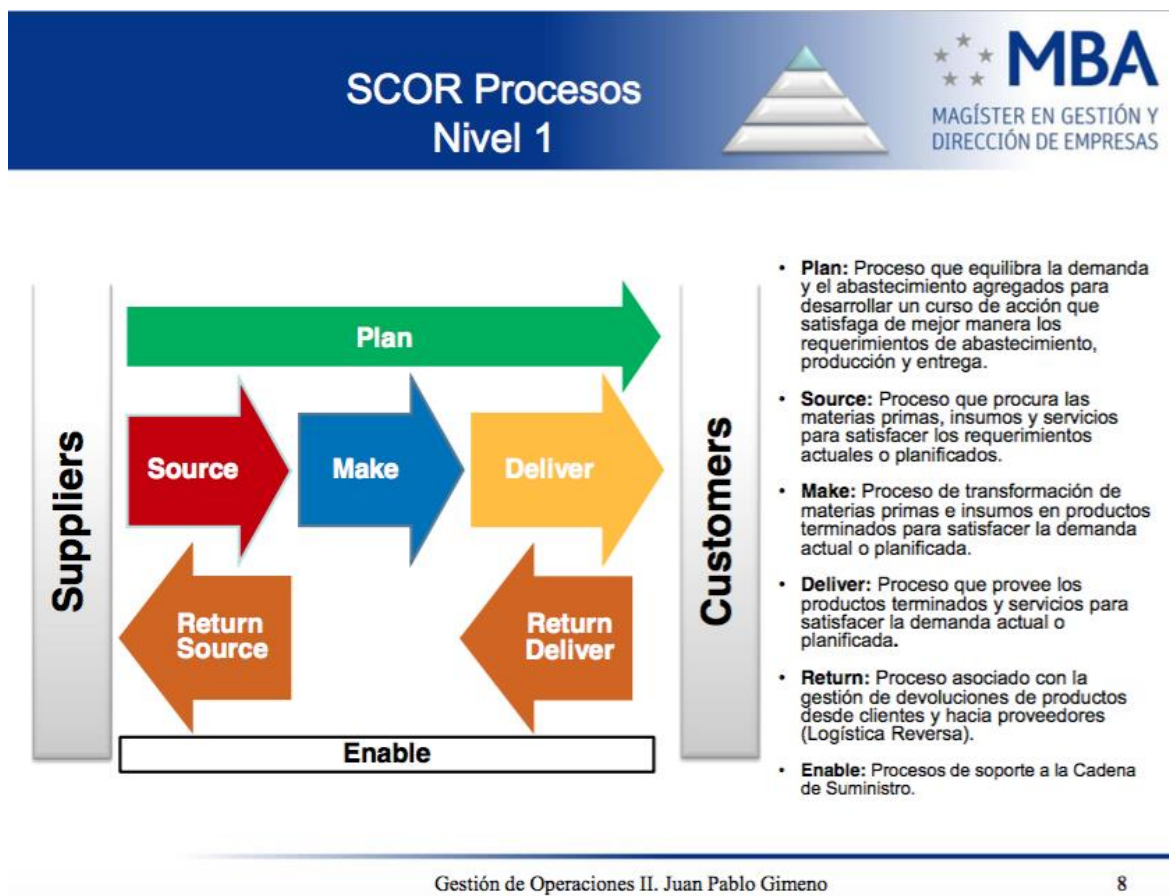
Anexo O: Checklist de localización

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/martinez_m_md/capitulo2.pdf

Tabla 2.2 Checklist de localización (Hope, 1997, p. 184).

Población		Accesibilidad		Competencia		Costos	
Tamaño de población	Flujo peatonal	Existencia de minoristas	Precio de compra				
Edad promedio	Rutas de entrada peatonal	competidores directos	Términos de alquiler o compra				
Tamaño de familia	Transporte público tipos costo	competidores indirectos	Preparación del lugar				
Nivel de ingreso		compatibilidad	Costos de construcción				
Ingreso disponible per capita	Número de pax con auto	tamaño de los negocios	Necesidades de restauración				
Clasificación de la ocupación	Vías de comunicación	Especificaciones existentes de los negocios minoristas	Costos mantenimiento				
Niveles de desempleo	Estacionamiento capacidad conveniencia costo	volumen estimado de ventas	Seguridad				
Estabilidad económica		estándar de diseño	Costos de entrega				
Fluctuaciones por temporada	Visibilidad	estacionamiento	Costos de publicidad				
Clasificación de los vecindarios	Acceso para personal	áreas de comercio	Pérdidas en ventas				
Agrupaciones culturales	Acceso para transporte y proveedores.	Potencial competitivo					
Patrones de compra		expansiones					
Estilos de vida		restauración					
		reposicionamiento					
		sitios vacantes					

Anexo P: Diagrama Modelo SCOR

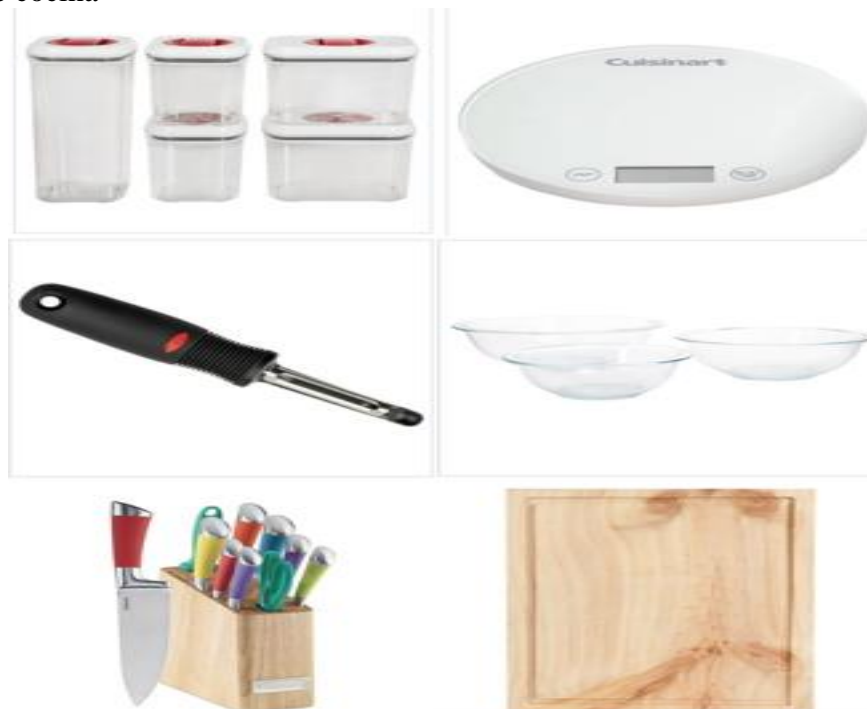


Anexo Q: Imágenes del equipo administrativo y de cocina

Equipo de cocina



Utensilios de cocina



Equipo de oficina administrativa



Anexo R: Detalle Costos de inversión

Tabla: Costos de Inversión Local 1				
Área	Tipo	Descripción	Total	Proveedor
Gestión	Know-how	Juice Therapy Course	1,127,346.00	Master Juice
Gestión	Equipo Administrativo	Sistema Front Retail	956,939.00	ICG Software
Gestión	Equipo Administrativo	Silla administrador	20,000.00	Falabella
Gestión	Equipo Administrativo	Computadora	259,990.00	Falabella
Gestión	Equipo Administrativo	Impresora	30,000.00	Falabella
Gestión	Equipo Administrativo	Teléfono	9,990.00	Falabella
Operacional	Uniforme	Redecilla	18,000.00	Costurera
Operacional	Uniforme	Delantal	59,940.00	Costurera
Operacional	Uniforme	Pantalón	90,000.00	Costurera
Operacional	Uniforme	Camisas	90,000.00	Costurera
Operacional	Equipo de Cocina	Refrigerador industrial	1,160,000.00	Ventus Corp
Operacional	Equipo de Cocina	Congelador	290,000.00	Ventus Corp
Operacional	Equipo de Cocina	Licuadoras	59,980.00	Oster
Operacional	Equipo de Cocina	Microondas	44,990.00	Whirlpool
Operacional	Equipo de Cocina	Extractor de Jugos	40,000.00	Ventus Corp
Operacional	Equipo de Cocina	Estantería Acero	86,000.00	Ventus Corp
Operacional	Equipo de Cocina	Centrifuga Juicer J500	306,900.00	Braun
Operacional	Equipo de Cocina	Balanza	12,990.00	Sodimac
Operacional	Equipo de Cocina	Frascos de vidrio	35,970.00	Sodimac
Operacional	Equipo de Cocina	Set de contenedores	34,990.00	Sodimac

Operacional	Equipo de Cocina	Lavaplatos	49,990.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Basureros	40,000.00	
Operacional	Utensilios de Cocina	Cuchillos para picar	59,970.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Tablas para picar	31,980.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Cucharones	21,980.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Set de bowls	12,990.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Afilador de cuchillos	5,000.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Pelador de vegetales	18,980.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Set de cubiertos	7,980.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Audio	599,980.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Bancos	449,850.00	Mercado Libre
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Mesas	110,000.00	Mercado Libre
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Sillas	303,920.00	Mercado Libre
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Canastos	80,000.00	Mercado Libre
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Lámparas	400,000.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Repisas	30,000.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Front desk	55,990.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Modulo lavaplatos	55,990.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Revestimiento	100,000.00	Plataforma arquitectos
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Basureros	80,000.00	Falabella
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Basureros (baños)	23,980.00	Falabella
Gestión	Otros	Imprevistos	500,000.00	Imprevistos
Total inversión local 1			7,772,605.00	

Fuente: Elaboración propia

Costos de Inversión Local 2				
Área	Tipo	Descripción	Total	Proveedor
Gestión	Equipo Administrativo	Silla administrador	20,000.00	Falabella
Gestión	Equipo Administrativo	Computadora	259,990.00	Falabella
Gestión	Equipo Administrativo	Impresora	30,000.00	Falabella
Gestión	Equipo Administrativo	Teléfonos	9,990.00	Falabella
Operacional	Uniforme	Redecilla	18,000.00	Costurera
Operacional	Uniforme	Delantal	59,940.00	Costurera
Operacional	Uniforme	Pantalón	54,000.00	Costurera
Operacional	Uniforme	Camisas	45,000.00	Costurera
Operacional	Equipo de Cocina	Refrigerador industrial	1,160,000.00	Ventus Corp
Operacional	Equipo de Cocina	Congelador	290,000.00	Ventus Corp
Operacional	Equipo de Cocina	Licadoras	59,980.00	Oster
Operacional	Equipo de Cocina	Microondas	44,990.00	Whirlpool
Operacional	Equipo de Cocina	Extractor de Jugos	40,000.00	Ventus Corp
Operacional	Equipo de Cocina	Estantería Acero	86,000.00	Ventus Corp
Operacional	Equipo de Cocina	Centrifugal Juicer J500	306,900.00	Braun
Operacional	Equipo de Cocina	Balanza	12,990.00	Sodimac
Operacional	Equipo de Cocina	Frascos de vidrio	35,970.00	Sodimac
Operacional	Equipo de Cocina	Set de contenedores	34,990.00	Sodimac
Operacional	Equipo de Cocina	Lavaplatos	49,990.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Cuchillos para picar	59,970.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Tablas para picar	31,980.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Cucharones	21,980.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Set de bowls	12,990.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Afilador de cuchillos	5,000.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Pelador de vegetales	18,980.00	Sodimac

Operacional	Utensilios de Cocina	Set de cubiertos	7,980.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Audio	599,980.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Bancos	449,850.00	Mercado Libre
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Mesas	110,000.00	Mercado Libre
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Sillas	303,920.00	Mercado Libre
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Canastos	80,000.00	Mercado Libre
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Lámparas	400,000.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Repisas	30,000.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Front desk	55,990.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Modulo lavaplatos	55,990.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Revestimiento	100,000.00	Plataforma arquitectos
Total inversión local 2			4,963,340.00	

Fuente: Elaboración propia

Costos de Inversión Local 3				
Área	Tipo	Descripción	Total	Proveedor
Gestión	Equipo Administrativo	Escritorio	79,990.00	Falabella
Gestión	Equipo Administrativo	Silla Gerencia	45,990.00	Sodimac
Gestión	Equipo Administrativo	Silla Administrador	20,000.00	Sodimac
Gestión	Equipo Administrativo	Silla de espera	30,000.00	Mercado Libre
Gestión	Equipo Administrativo	Computadora	519,980.00	Falabella
Gestión	Equipo Administrativo	Impresora	30,000.00	Falabella
Gestión	Equipo Administrativo	Teléfonos	19,980.00	Falabella
Gestión	Equipo Administrativo	Lámpara de mesa	49,990.00	Falabella
Operacional	Uniforme	Redecilla	18,000.00	Costurera
Operacional	Uniforme	Delantal	59,940.00	Costurera
Operacional	Uniforme	Pantalón	54,000.00	Costurera
Operacional	Uniforme	Camisas	45,000.00	Costurera
Operacional	Equipo de Cocina	Refrigerador industrial	1,160,000.00	Ventus Corp
Operacional	Equipo de Cocina	Congelador	290,000.00	Ventus Corp
Operacional	Equipo de Cocina	Licadoras	59,980.00	Oster
Operacional	Equipo de Cocina	Microondas	44,990.00	Whirlpool
Operacional	Equipo de Cocina	Extractor de Jugos	40,000.00	Ventus Corp
Operacional	Equipo de Cocina	Estantería Acero	86,000.00	Ventus Corp
Operacional	Equipo de Cocina	Centrifugal Juicer J500	306,900.00	Braun
Operacional	Equipo de Cocina	Balanza	12,990.00	Sodimac
Operacional	Equipo de Cocina	Frascos de vidrio	35,970.00	Sodimac
Operacional	Equipo de Cocina	Set de contenedores	34,990.00	Sodimac
Operacional	Equipo de Cocina	Lavaplatos	49,990.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Cuchillos para picar	59,970.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Tablas para picar	31,980.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Cucharones	21,980.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Set de bowls	12,990.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Afilador de cuchillos	5,000.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Pelador de vegetales	18,980.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Set de cubiertos	7,980.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Audio	599,980.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Bancos	449,850.00	Mercado Libre
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Mesas	110,000.00	Mercado Libre
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Sillas	303,920.00	Mercado Libre
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Canastos	80,000.00	Mercado Libre
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Lámparas	400,000.00	Sodimac

Servicio al Cliente	Inmobiliario	Repisas	30,000.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Front desk	55,990.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Modulo lavaplatos	55,990.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Revestimiento	100,000.00	Plataforma arquitectos
Total inversión local 3			5,263,310.00	

Fuente: Elaboración propia

Tabla: Costos de Reinversión				
Área	Tipo	Descripción	Total	Proveedor
Gestión	Equipo Administrativo	Impresora	30,000.00	Falabella
Operacional	Equipo de Cocina	Balanza	12,990.00	Sodimac
Operacional	Equipo de Cocina	Frascos de vidrio	11,990.00	Sodimac
Operacional	Equipo de Cocina	Set de contenedores	34,990.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Cuchillos para picar	19,990.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Tablas para picar	15,990.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Cucharones	10,990.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Set de bowls	12,990.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Afilador de cuchillos	5,000.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Pelador de vegetales	9,490.00	Sodimac
Operacional	Utensilios de Cocina	Set de cubiertos	3,990.00	Sodimac
Servicio al Cliente	Inmobiliario	Canastos	8,000.00	Mercado Libre
Total inversión local 1			176,410.00	

Fuente: Elaboración propia

La reinversión se realiza en el cuarto y quinto año, cada una por el monto de CLP\$176,410.00.

Anexo S: Crecimiento industria bebidas no alcohólicas en Chile

De acuerdo a un promedio de los últimos 5 años, el crecimiento de la industria de bebidas no alcohólicas es de un 5,60%.

Índice de Producción y Ventas Físicas de Elaboración de Bebidas No Alcohólicas (Año Base 2003 = 100)																
1554	1554	Producción					Ventas Totales					Ventas Internas				
		% Variación c/r a					% Variación c/r a					% Variación c/r a				
		Índice	Mes Anterior	Mismo mes año anterior	Acumulada	% Móvil 12 meses	Índice	Mes Anterior	Mismo mes año anterior	Acumulada	% Móvil 12 meses	Índice	Mes Anterior	Mismo mes año anterior	Acumulada	% Móvil 12 meses
Oct-14	Oct-14	171.3	-10.3	-9.8	2.8	5.0	171.2	-2.0	-5.3	1.8	4.1	171.2	-2.0	-5.3	1.8	4.1
Nov-14	Nov-14	195.5	14.1	-5.2	2.0	3.3	181.5	6.1	-6.7	1.0	2.4	181.5	6.1	-6.7	1.0	2.4
Dic-14	Dic-14	225.9	15.6	-12.7	0.2	0.2	249.1	37.2	-4.3	0.3	0.3	249.1	37.2	-4.3	0.3	0.3
Ene-15	Ene-15	236.8	4.8	3.6	3.6	-0.8	207.9	-16.5	0.4	0.4	-0.5	207.9	-16.5	0.4	0.4	-0.5
Feb-15	Feb-15	194.3	-17.9	-7.1	-1.5	-2.3	197.5	-5.0	-1.7	-0.6	-1.3	197.5	-5.0	-1.7	-0.6	-1.3
Mar-15	Mar-15	208.6	7.3	7.9	1.4	-1.9	204.0	3.3	7.1	1.8	-1.3	204.0	3.3	7.1	1.8	-1.3
Abr-15	Abr-15	206.4	-1.0	18.1	5.0	-0.9	180.9	-11.3	6.1	2.8	-1.1	180.9	-11.3	6.1	2.8	-1.1
May-15	May-15	173.8	-15.8	7.2	5.4	-0.7	157.8	-12.8	-2.6	1.8	-1.7	157.8	-12.8	-2.6	1.8	-1.7
Jun-15	Jun-15	154.9	-10.9	9.9	5.9	-0.1	144.1	-8.7	6.6	2.4	-1.3	144.1	-8.7	6.6	2.4	-1.3
Jul-15	Jul-15	181.1	16.9	24.2	8.1	1.8	155.9	8.2	7.9	3.1	-0.4	155.9	8.2	7.9	3.1	-0.4
Ago-15	Ago-15	174.2	-3.8	-1.5	6.9	2.3	155.9	0.0	-6.4	1.9	-0.3	155.9	0.0	-6.4	1.9	-0.3
Sept-15	Sept-15	187.0	7.3	-2.1	5.8	1.4	175.7	12.8	0.7	1.8	-0.3	175.7	12.8	0.7	1.8	-0.3
Oct-15	Oct-15	178.0	-4.8	3.9	5.6	2.5	170.5	-3.0	-0.4	1.6	0.1	170.5	-3.0	-0.4	1.6	0.1
Nov-15	Nov-15	193.0	8.4	-1.3	5.0	2.9	178.5	4.7	-1.7	1.3	0.6	178.5	4.7	-1.7	1.3	0.6
Dic-15	Dic-15	253.0	31.1	12.0	5.7	5.7	258.3	44.7	3.7	1.6	1.6	258.3	44.7	3.7	1.6	1.6
Ene-16	Ene-16	225.2	-11.0	-4.9	-4.9	4.8	211.2	-18.3	1.5	1.5	1.7	211.2	-18.3	1.5	1.5	1.7
Feb-16	Feb-16	222.6	-1.1	14.6	3.9	6.7	212.7	0.7	7.7	4.5	2.5	212.7	0.7	7.7	4.5	2.5
Mar-16	Mar-16	218.9	-1.7	5.0	4.2	6.5	207.1	-2.6	1.5	3.5	2.0	207.1	-2.6	1.5	3.5	2.0
Abr-16	Abr-16	171.8	-21.5	-16.8	-0.9	3.5	153.7	-25.8	-15.1	-0.7	0.3	153.7	-25.8	-15.1	-0.7	0.3

Anexo T: Depreciación de los activos

A continuación se muestra la depreciación por cada inversión que se realiza en un período de evaluación a cinco años.

Tabla: Depreciación Local 1						
Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Inmobiliario	100,993	100,993	100,993	98,326	98,326	223,320
Equipo de Cocina	218,131	218,131	218,131	198,141	198,141	792,564
Equipo Administrativo	57,616	57,616	57,616	47,616	47,616	51,900
Utensilios de Cocina	26,147	26,147	26,147	-	-	-
Total depreciación	402,886	402,886	402,886	344,083	344,083	1,067,785

Tabla: Depreciación Local 2						
Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Inmobiliario		100,993	100,993	100,993	98,326	321,646
Equipo de Cocina		218,131	218,131	218,131	198,141	990,706
Equipo Administrativo		57,616	57,616	57,616	47,616	99,516
Utensilios de Cocina		26,147	26,147	26,147	-	-
Total depreciación		402,886	402,886	402,886	344,083	1,411,868

Tabla: Depreciación Local 3						
Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Inmobiliario			100,993	100,993	100,993	419,972
Equipo de Cocina			218,131	218,131	218,131	1,188,847
Equipo Administrativo			73,470	73,470	73,470	210,549
Utensilios de Cocina			26,147	26,147	26,147	-
Total depreciación			418,741	418,741	418,741	1,819,368

Tabla: Depreciación Reinversión 1						
Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Inmobiliario				2,667	2,667	
Equipo de Cocina				19,990	19,990	
Equipo Administrativo				10,000	10,000	
Utensilios de Cocina				26,147	26,147	
Total depreciación				58,803	58,803	

Tabla: Depreciación Reinversión 2						
Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Inmobiliario					2,667	
Equipo de Cocina					19,990	
Equipo Administrativo					10,000	
Utensilios de Cocina					26,147	
Total depreciación					58,803	

Tabla: Total Depreciación						
Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Inmobiliario	100,993	201,985	302,978	302,978	302,978	964,939
Equipo de Cocina	218,131	436,262	654,393	654,393	654,393	2,972,117
Equipo Administrativo	57,616	115,232	188,702	188,702	188,702	361,966
Utensilios de Cocina	26,147	52,293	78,440	78,440	78,440	-
Total depreciación	402,886	805,773	1,224,513	1,224,513	1,224,513	4,299,021

Fuente: Elaboración propia

Los datos para realizar el cálculo de la depreciación de activos se obtuvieron de la página de Servicios de Impuestos Internos.

Anexo U: Tabla de amortización de préstamo por un monto de CLP\$4,427,967.33

Tabla de amortización préstamo				
Periodo (años)	Deuda	Interés	Amortización	Cuota
1	-4,427,967.33	-531,356.08	-697,005.15	-1,228,361
2	-3,730,962.18	-447,715.46	-780,645.77	-1,228,361
3	-2,950,316.41	-354,037.97	-874,323.26	-1,228,361
4	-2,075,993.15	-249,119.18	-979,242.05	-1,228,361
5	-1,096,751.10	-131,610.13	-1,096,751.10	-1,228,361

Fuente: Elaboración propia

La tasa de interés es de un 12% anual.

Anexo V: Calculo CAPM: Modelo de precios de Activos de Capital

Formula CAPM: $E(R_i) = R_f + (E(R_m) - R_f) * \beta$

Dónde:

E(R_i): rentabilidad esperada

R_f: tasa libre de riesgo

R_m: tasa de mercado

(R_m – R_f): Premio por riesgo

β : riesgo sistemático

Se realiza un cálculo de la tasa de descuento utilizando la metodología del CAPM para utilizar al calcular el VAN con fuente de financiamiento: capital propio en un 100%.

Tabla: Fuente de financiamiento (Opción 1)		
Fuente de financiamiento	Monto	Porcentaje
Deuda	-	0%
Capital propio	11,069,918.33	100%
Total inversión	11,069,918.33	100%
Modelo CAPM		
Tasa de impuestos	ti	25.00%
Tasa libre de riesgo	Rf	1.63%
Prima de riesgo mercado	Market Risk Premium	4.54%
Prima de Riesgo País	Csi	1.77%
Razón de Deuda	Debt/equity ratio	0%
Be	Levered Be	1.24
Be propio	Unlevered Be	1.24
Tasa de descuento		8.37%

Fuente: Elaboración propia

Se realiza un cálculo de la tasa de descuento utilizando la metodología del CAPM para utilizar al calcular el VAN con fuente de financiamiento: capital propio en un 60% y deuda en un 40%.

Tabla: Fuente de financiamiento (Opción 2)		
Fuente de financiamiento	Monto	Porcentaje
Deuda	4,427,967.33	40%
Capital propio	6,641,951.00	60%
Total inversión	11,069,918.33	100%
Modelo CAPM		
Tasa de impuestos	ti	25.00%
Tasa libre de riesgo	Rf	1.63%
Prima de riesgo mercado	Market Risk Premium	4.54%
Prima de Riesgo País	Csi	1.77%
Razón de Deuda	Debt/equity ratio	67%
Be	Levered Be	1.24
Be propio	Unlevered Be	1.87
Tasa de descuento		9.48%

Fuente: Elaboración propia