



“Terroir”



PARTE II

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

Alumno: Pablo Nicolas Crisci

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes

Santiago, Agosto 2017

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	2
I. Oportunidad de negocio	3
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	4
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
IV. Plan de Marketing	8
V. Plan de Operaciones	10
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	10
5.2 Flujo de Operaciones.....	12
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	13
5.4 Dotación.....	13
VI. Equipo del proyecto	14
6.1 Equipo gestor	14
6.2 Estructura organizacional	15
6.3 Incentivos y compensaciones (montos brutos).....	16
VII. Plan Financiero	16
VIII. Riesgos críticos	21
8.1 Riesgos Políticos y legales:.....	22
8.2 Económico:.....	22
8.3 Social:	22
IX. Propuesta al Inversionista	23
X. Conclusiones	23
XI. Bibliografía y fuentes	25
XII. ANEXOS.....	26

Resumen Ejecutivo

Especialidad es el nuevo apellido del café que está generando una nueva tendencia en el consumo del café, donde ha cobrado mucha importancia el grano, su origen, el tostado y su almacenamiento. La industria del café ha comenzado a aplicar un modelo de desarrollo similar al vino, creando en los consumidores preferencias sobre origen del café y formas de preparación.

Mundialmente, el café de especialidad ha logrado una alta participación del mercado, alcanzando un 39% del total del mercado del café. En Chile esta tendencia se visualiza a través de la apertura de cafeterías de especialidad, que han alcanzado una venta de USD 100 millones al año y con un crecimiento esperado de alrededor del 85% hacia el año 2018.

El proyecto de Terroir cubre la necesidad de contar con un producto de especialidad durante los 365 días del año, con un tostado fresco y entrega en tiempo para las cafeterías, así como al público en general que busca replicar en la comodidad del hogar el aroma y sabor de un café en compañía de sus cercanos.

Terroir cuenta con un acceso preferencial a distintas fincas de Colombia, con producción continua todo el año y certificaciones por los más estrictos organismos internacionales. Acompañando estos aspectos críticos, cuenta con un proceso de tostado desarrollado por un barista de certificación europea y una planificación oportuna que nos permite entregar el café con la frescura necesaria para producir una taza de excelencia. En materia de precios Terroir ofrecerá mejor calidad de café a un precio menor que otras marcas del mercado.

La inversión inicial para poner en funcionamiento el proyecto en Chile ha sido determinada en 164 millones de pesos chilenos, que cubren las necesidades de capital de trabajo, activos tangibles e intangibles.

El punto de equilibrio del proyecto es de 11.012 kilogramos de café, el cual se espera alcanzar durante el segundo año del proyecto, a un precio promedio de 16.260 pesos chilenos el kilogramo.

El proyecto presentará un 61,7% de margen primario promedio sobre ventas y un EBIT del 34,5% al final del quinto año del proyecto.

El VAN del proyecto es de M\$ 635.942 pesos chilenos, el cual fue calculado con una tasa de descuento del 12,22%, y tiene una tasa interna de retorno (TIR) del 58,07% y un período de recuperación de la inversión de 5 años.

I. Oportunidad de negocio

Las tendencias mundiales respecto a la evolución del café de especialidad marcan un camino para el desarrollo de esta industria, Europa, Japon y Norteamérica lideran un robusto crecimiento del mercado de café de especialidad y Latinoamérica ha comenzado a transitarlo, particularmente Chile ha demostrado acoger esta tendencia mundial, ya que “La demanda de café gourmet es cada vez mayor, al igual que la cultura de asistir a las cafeterías especializadas, tanto de cadenas como independientes. Se ha observado un gran crecimiento en aperturas de nuevas cafeterías independientes y las de cadena muestran un crecimiento sostenido durante la última década”, puntualizó la gerente del área cualitativa de la consultora GfK Adimark, Karla Zamora Morend.

Las encuestas realizadas, revelan que el 56,3% de los chilenos reconocen al café como su bebida preferida y el 94% manifestó que está dispuesto a comprar café de especialidad.¹

Durante el 2014 el mercado del café total de Chile fue de USD 285 millones y se espera un crecimiento del 38% para el año 2019. En relación a las cafeterías especializadas en Santiago de Chile, sus ventas alcanzan

¹ 50 entrevistas en cafeterías de especialidad y 199 encuestas a personas pertenecientes al segmento objetivo.

anualmente los USD 100 millones entre 200 locales, el crecimiento esperado para el nicho de especialidad es del 85% para el 2018.²

Para mayor detalle consultar Parte I del Plan de Negocios “Terroir”.

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

La propuesta de Terroir es entregar al consumidor una experiencia de sabores nuevos y excitantes de café de especialidad, que promuevan la reunión e incentiven el conocimiento del origen del café.

En consecuencia, la industria del café de especialidad está enmarcada en la del café en general, y este último es considerado un commodity, pero al ser un producto de la naturaleza no es homogéneo y por lo tanto cada cosecha es única de acuerdo con sus características. Según el Banco Mundial el precio del café arábica (tipo de café que Terroir comercializará) fue de USD 3,61 por kilogramo a diciembre de 2016, y de USD 3,60 para el 2017, para el año 2030 se espera una caída a USD 3,40.³

El “café de especialidad” tuvo su origen como concepto en Estados Unidos y se refiere a cafés de calidad superior, de orígenes únicos y con una historia especial. A través del tiempo este concepto se ha ido llevando a una medida objetiva, que actualmente es otorgada por la Specialty Coffee Association of America a través de un proceso de análisis del grano y de la bebida en taza en 11 diferentes aspectos.

Análisis del macro entorno

El análisis del macro entorno en Chile para el proyecto se resume de la siguiente manera:

² El Mercurio – Ediciones Especiales On Line – Sección Mercado “Cada día con más sofisticación” – publicado el 14 de mayo de 2015.

³³ Commodity Markets Outlook – “Investments Weakness in Commodity Exports” – World Bank Group – Edición Enero 2017.

Ámbito Político y Legal: Regulado fuertemente por el Servicio Agrícola Ganadero, que sobre la importación de granos verdes de café requiere certificados de calidad, de fumigación y fitosanitario. Adicionalmente, requiere inspeccionar y aprobar las bodegas de destinación y almacenamiento de los granos.

En este ámbito el Servicio de Saludo regional (dependiente del Ministerio de Salud) realiza la inspección y aprobación de los mismos para aprobar su venta al público.

Ámbito Económico: Se esperan tasas de crecimiento moderadas para los años 2017 y 2018. A mediano y largo plazo las perspectivas económicas son de crecimiento reducido, proyectándose un crecimiento del PIB real promedio de 3,1% entre 2016-2025.

Ámbito Social: Los comportamientos y actitudes de las nuevas generaciones de consumidores tienen las siguientes principales características:⁴

- Tendencia Verde: conocer el origen del producto
- Tendencia al bienestar
- Premium: Sentirse parte de un grupo selecto
- Vivir nuevas experiencias
- El poder del “boca oído”

Ámbito Tecnológico: El desarrollo de nuevos softwares de posicionamiento global, de cartografía y fotografía digital, ayudan a potenciar la industria agrícola para autenticar el origen del café y estimar los resultados de las cosechas.

⁴ Página web GfK Adimark – www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=137

Ámbito Ecológico: La tendencia mundial es ser amigable con el medio ambiente, por lo que la industria cafetera tiene varios programas de sostenibilidad (Fair Trade, Rainforest Alliance, UTZ certified y Asociación 4C).

Competidores

Entre los competidores identificamos dos grandes grupos a considerar:

Competidores Directos: Son competidores directos en el nicho de café de especialidad, que se encuentran muy atomizados, con baja capacidad financiera, con canales de distribución poco o nada desarrollados y que carecen de certificación objetiva del café ofrecido.

Competidores Indirectos: Compuesto por las grandes compañías multinacionales tostadoras de café que no ofrecen café de especialidad, pero si cuentan con marcas muy reconocidas y posicionadas en el mercado.

Clientes

Hemos identificado tres segmentos de clientes:

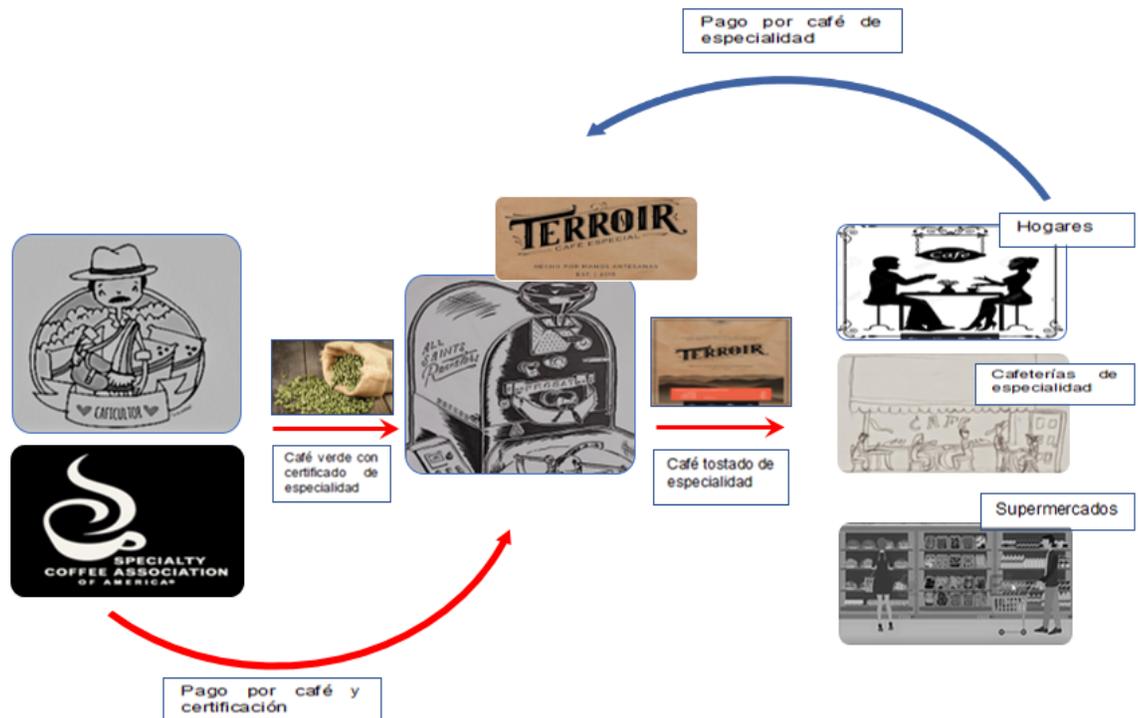
- **HO.RE.CA.:** Hoteles, restaurantes y cafeterías
- **Empresas:** Grandes empresas, especialmente de servicios financieros, consultoría e inmobiliarias.
- **Consumidor Individual:** Jóvenes y adultos entre 25 y 60 años, nivel socio económico medio alto, seguidores de tendencias mundiales y con un estilo de compra impulsivo.

Para mayor detalle del análisis de este capítulo consultar Parte I del Plan de Negocios “Terroir”.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Terroir tiene como propuesta hacer de la rutina cotidiana de tomar café un momento de placer, experiencia y pasión.

Para entregar esta propuesta de valor al consumidor ha desarrollado un modelo de negocios que consiste en identificar cafetales de excelencia en Colombia, obtener la certificación de especialidad antes la Asociación de Café de Especialidad e importar a Chile los granos verdes para ser tostados de manera artesanal en sus instalaciones con curvas de tueste diseñadas especialmente para poder entregar el café más fresco y delicioso del mercado.



Fuente: Elaboración propia

Terroir definirá su personalidad a través de la misión “Entregar a nuestros clientes un café especial, que los transporte a vivir una experiencia singular” y por intermedio de la visión “Ser reconocidos como la primera opción para el consumidor en café de especialidad en Chile”.

Las ventas competitivas serán el acceso privilegiado a los cafetales de mayor excelencia en Colombia, también se optimizará el proceso de la cadena logística, eliminando varios enlaces lo que permitirá mejorar el tiempo de entrega, reducir el costo y asegurar el control y frescura del café.

Los objetivos principales de Terroir serán:

- Convertirse el líder del nicho de café de especialidad de Chile.
- Cuadruplicar el volumen de ventas en 5 años.
- Promover la cultura cafetera en Chile.

Se desarrollará una estrategia de ingreso a través de asociaciones estratégicas con productos y/o servicios de lujo, apoyados en una fuerte inversión inicial en publicidad y promoción.

Se desarrollará el canal de distribución a través de supermercados debido a las preferencias del público expresadas en las encuestas realizadas para caracterizar al mercado.

El precio de ingreso será definido en función del valor promedio de los precios de los competidores directos del nicho de especialidad.

Para mayores detalles de este capítulo, consultar la Parte I del Plan de Negocio “Terroir”.

IV. Plan de Marketing

Los objetivos de corto plazo de marketing para Terroir están dirigidos a cada uno de sus macro segmentos identificados:

- **HO.RE.CA.:** Obtener 8 clientes durante el primer año.
- **Empresas:** Vender 3000 kg. de café durante el primer año.
- **Consumidor individual:** Vender 5000 kg. de café el primer año.

A largo plazo el objetivo global de Terroir es lograr un crecimiento de 300% en el volumen de café vendido en los primeros 5 años.

Los macro segmentos determinados serán micro segmentados de la siguiente manera:

HORECA: Se identifican las cafeterías de especialidad del gran Santiago con volumen de venta mínimo de 30kg. por mes.

Empresas: El esfuerzo estará dirigido a aquellas empresas con más de 200 empleados y establecidas en edificios corporativos.

Consumidor Individual: Se identifican a aquellos de nivel socioeconómico ABC1 y C2, seguidores de tendencias mundiales y con características de compra impulsiva.

Terroir hacer referencia al origen del café, que mezcla clima, sol y características de la tierra que dan lugar a la excelencia de sabores y tipologías inigualables.

El café será comercializado en tres distintas presentaciones, de 250 gramos, 500 gramos y 1 kilogramo, en un empaque ecológico con diseño sobrio y elegante que realzan el valor de lo artesanal.

Terroir tendrá distribución propia y a través del canal de retail, ya sea mediante tiendas minoristas de productos premium y supermercados.

El plan de comunicación se realizará mediante asociaciones con productos y servicios de lujo, campañas publicitarias en redes sociales y con influenciadores, todo financiado en el marco de una fuerte inversión inicial de USD 50 y operativamente del 10% anual sobre ventas.

La demanda inicial esperada es de diez mil kilogramos y se espera una curva de crecimiento de 25% para el segundo año, 40% para el tercero y 45% para el cuarto y quinto año, logrando cuadruplicar el volumen inicial.

Para mayores detalles del presente capítulo consultar parte I del Plan de Negocios "Terroir".

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Tal como se ha mencionado en el Anexo IV, los factores críticos de éxito están prácticamente todos vinculados a la operación.

El objetivo de procesamiento de café para el año 1 es de 10.000 kg., para lo que será necesario comprar en origen 15.152 kg. de café verde debido a que durante el proceso de tostado el grano sufrirá una reducción de aproximadamente el 33%, por la pérdida de humedad.

El punto de partida de la operación está dado por el acceso al café de especialidad, el cual estará desarrollado por la compañía vinculada en Colombia que se encargará de la búsqueda y selección de fincas con café de especialidad y de certificar dicha condición ante el SCA.

Terroir custodiará la cadena logística completa, desde la cuidadosa selección de los cafetales en Colombia, asesorando y supervisando el proceso de cultivo permitiendo cosechar los mejores granos que serán recolectados sólo en el momento preciso de etapa de maduración, buscando con esto que el grano esté listo para entregar todas las propiedades para que sea el mejor grano.

Si bien el café tiene estacionalidad en su cosecha, el aprovisionamiento desde Colombia está asegurado todo el año.

El segundo paso consistirá en la logística de importación del café en verde en Chile y este proceso será manejado vía marítima, principalmente. Se

espera que el transporte marítimo dure 2 semanas. La operación de transporte tanto para el primer año como para los siguientes años se considerará dos importaciones anuales cada seis meses aproximadamente. En Chile, el almacenamiento se realizará en nuestras bodegas ubicadas en Renca, especialmente adaptadas para cumplir la normativa del Servicios Agrícola Ganadero sobre el almacenamiento de granos.

El tercer paso operativo es el tostado del café, el que se realizará en Chile en instalaciones arrendadas a través de una tostadora importada desde Estados Unidos, marca Deidrich, con capacidad para tostar 50 kg. por hora. Según nuestras estimaciones para el primer año será necesario tostar 42 kg. diarios para cumplir con el objetivo de ventas y para el año 5 será necesario tostar 168 kg. aproximadamente.

El proceso de tostado será realizado diariamente para cubrir la demanda del segmento de consumidor individual atendido a través de los canales web y supermercado, por lo tanto, se formará un stock de producto procesado. Para el segmento de empresas y cafeterías de especialidad el proceso de tostado será realizado por la metodología de “make to order”, es decir que una vez procesado el pedido de venta se procederá a tostar y entregar de manera de cumplir con la frescura del producto y la entrega a tiempo.

Luego del tostado, el envasado será realizado internamente por una máquina llenadora, con capacidad máxima de 60 bolsas por hora. Se estima que para cumplir con el objetivo de ventas del primer año el promedio de envasado diario será de 113 paquetes por día y de 452 en el año 5.

Finalmente, el proceso finalizará con la logística de salida, la cual será realizada a través del equipo de ventas en vehículos arrendados bajo la forma de leasing.

Respecto a la tercerización de actividades, la política es no tercerizar el tostado ya que se considera que es una actividad clave y que hace al núcleo

de la propuesta de valor, por lo tanto, tercerizarla haría perder la ventaja y además los tostadores utilizan sus máquinas para distintos productos lo que generaría una pérdida en el valor de especialidad.

Se ha analizado la posibilidad de tercerizar el servicio de envasado, pero los costos incluyendo los costos de logística no hacen viable esta opción, la cual arroja que el valor actual incremental por internalizar la actividad es de 22 millones de pesos chilenos, para mayor detalle se puede revisar el Anexo VIII.

En resumen, los gastos e inversión inicial para cumplir con el plan de operaciones, requerirá de los siguientes componentes:

Activo	Propiedad	Valor (CLP)	Periodicidad
Bodega	Arriendo	600.000	Mensual
Instalaciones	Propio	10.000.000	Única vez
Tostadora	Propio	13.400.000	Única vez
Llenadora	Propio	10.050.000	Única vez
Vehículos (2)	Arriendo	400.000	Mensual

5.2 Flujo de Operaciones

En el Anexo VI, se presentan los flujos de los procesos más significativos de la operación.

Entre ellos la compra de materia prima y los procesos de producción del café para los distintos segmentos.

El manejo de inventarios será manejado según se trate de materia prima o producto terminado. Para materia prima, los conteos de inventarios serán realizados de forma mensual y se definirá un stock de seguridad de 1.500 kg. de café en verde de manera de poder generar la reposición oportuna ya que el lead time de los proveedores es de 2 semanas más dos semanas de transporte. La rotación de materia prima esperada es de 2 veces al año.

El inventario de producto terminado será contado cada dos semanas debido al riesgo inherente del producto y además nos permitirá hacer control de fecha de lotes de producción para procurar despachar siempre el producto más fresco.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Para el inicio de operaciones, se han definido tres etapas, la primera consiste en la “Puesta en marcha” e incluye la creación de la entidad legal, inicio de actividades ante el servicio de impuestos internos, obtención de permisos de funcionamiento, ubicación del inmueble y arriendo. La segunda etapa, “Preparación de Operaciones”, consiste en la adquisición del activo fijo y la materia prima, la selección y capacitación de los trabajadores, y negociación de términos y condiciones con el canal de supermercados.

Finalmente, la tercera etapa es el “Lanzamiento” que consta de la preparación y ejecución del plan de marketing.

En el Anexo VII se presenta la carta Gantt de las principales actividades a realizar para la implementación e inicio de actividades.

5.4 Dotación

El primer año la dotación de operaciones necesaria será sólo de un operario de acuerdo a las estimaciones de ventas, en el año 3 se incorporará un nuevo operario. Las competencias necesarias serán de manejo de máquinas industriales, manejo de inventarios, conocimientos básicos de Excel. Con capacidad proactiva y de trabajar con bajo nivel de instrucciones. Deberá ser menor a 3 años de experiencia en manejo de inventarios y control documentario de despachos. Como empresa se brindarán capacitaciones en control de inventario y barismo básico para poder comprender y operar la tostadora bajo indicaciones de nuestro barista certificado.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor goza de características educativas, psicográficas y económicas completamente distintas lo que entrega un equipo diversificado, lo cual le permitirá enfrentar los desafíos con puntos de vista distintos.

Pero a su vez comparten la misma pasión por el café y el sueño de encontrar en Chile un café de especialidad con los más altos estándares mundiales.

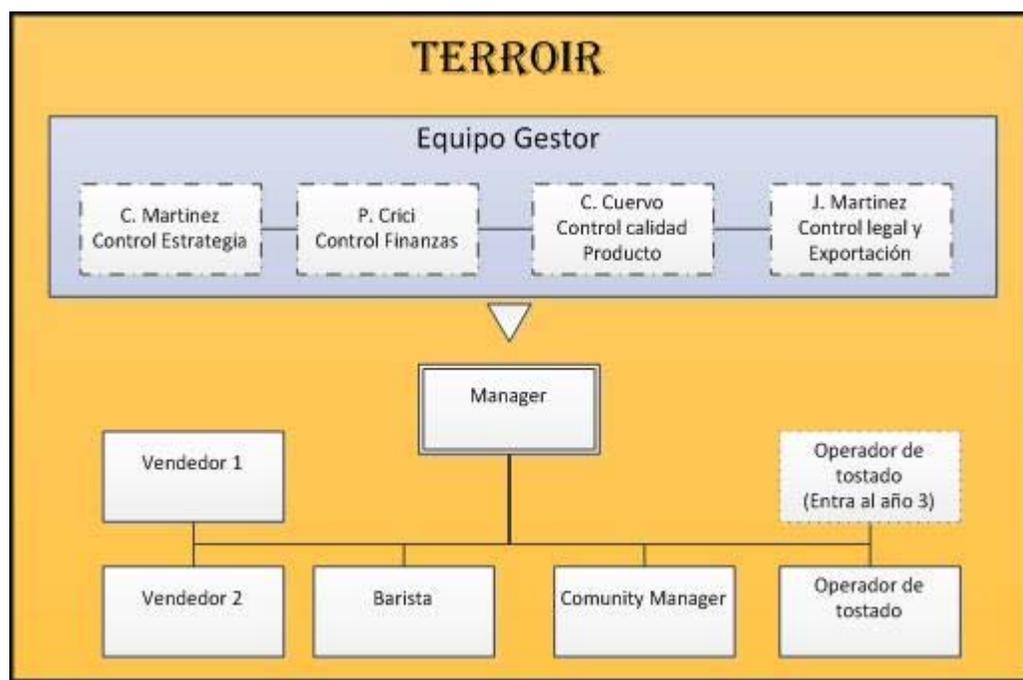
El equipo gestor está conformado por 4 personas:

- Camilo Cuervo: colombiano y Barista de profesión, con residencia en Colombia, dedica su vida al café, es uno de los dos instructores del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia) con certificación SCAE (Speciality Coffee Association of Europe) como lo muestra el Anexo X.
Dentro de sus funciones en el SENA está capacitar a caficultores en el cultivo, cuidado y tratamiento del grano de café, otra de sus funciones son la capacitación y formación de barista certificados.
- Jorge Martínez: colombiano y Abogado, residente en Colombia; Politólogo de profesión con conocimiento en legislación y con las redes necesarias para exportación de café desde Colombia hacia cualquier parte del mundo. Además del café es amante del arte, la música y el buen gusto lo que entregara al producto un toque atractivo e intrigante.
- Pablo Crisci: argentino, Contador auditor de profesión y MBA con amplia experiencia en el mundo de las finanzas se ha desempeñado en cargos directivos como Controller de Latino américa. Estará a cargo de las finanzas y de garantizar los mejores escenarios de inversión para el proyecto.

- Carlos Martinez: colombiano, Ingeniero de profesión y MBA, con habilidades en relaciones interpersonales, estrategia y creación de redes que garantizan la inmersión de un café de especialidad dentro de los diferentes contextos en Chile, dará el timón y el enfoque al proyecto.

6.2 Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional de Terroir:



El equipo gestor estará involucrado, pero no a tiempo completo, y tendrán nexos con el manager que estará encargado de bajar las decisiones y controlar en un inicio a dos vendedores, un barista, un Community Manager y un operador de tostado.

Después del tercer año según lo planificado en el crecimiento, debería ingresar un segundo vendedor.

6.3 Incentivos y compensaciones (montos brutos)

Los incentivos y compensaciones serán, de acuerdo a la función y el cargo como se presenta a continuación:

Manager: Remuneración: 1.500.000 pesos chilenos mensual y como incentivo un treceavo sueldo.

Vendedores: Remuneración fija: 300.000 pesos chilenos mensual y Variable: comisiones del 7.5% de las ventas.

Barista: Remuneración: 700.000 pesos chilenos mensual y como incentivo un treceavo sueldo.

Community Manager: Remuneración: 700.000 pesos chilenos mensual y como incentivo un treceavo sueldo.

Operador de tostado: Remuneración: 450.000 pesos chilenos mensual y como incentivo un treceavo sueldo.

Por último, los incrementos salariales anuales serán en base al ajuste del IPC e individualmente basados en la performance individual de cada trabajador.

VII. Plan Financiero

A continuación, se presenta la información financiera del proyecto, la cual está basada en los siguientes supuestos:

Supuestos

Volumen inicial de ventas 10.000 kgs. de café

Tipo de cambio: 670 pesos chilenos por dólar

Inflación anual: 3,5% para el segundo año y 3,7% para los restantes

Incremento nominal de gastos y salarios: 5%

Margen de canal supermercadista: 50% del precio de venta a cliente final sugerido

Estimación de ingresos: La estimación de ingresos por ventas de café se ha preparado abierta por segmento y canal de distribución a emplear para mayor claridad. El incremento interanual está basado en las proyecciones del mercado esperado para los próximos 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Segmento HoReCa (en miles de \$)	50.421	63.026	88.237	127.943	185.518
Precio	16.807	16.807	16.807	16.807	16.807
Cantidad	3.000	3.750	5.250	7.613	11.038
Segmento Institucional (en miles de \$)	40.336	50.420	70.588	102.353	148.411
Precio	20.168	20.168	20.168	20.168	20.168
Cantidad	2.000	2.500	3.500	5.075	7.359
Segmento Usuario final (en miles de \$)	71.849	89.811	125.735	182.316	264.358
Canal propio (en miles de \$)	6.303	7.878	11.029	15.993	23.189
Precio	25.210	25.210	25.210	25.210	25.210
Cantidad	250	313	438	634	920
Canal Tiendas (en miles de \$)	11.975	14.969	20.956	30.387	44.061
Precio	23.950	23.950	23.950	23.950	23.950
Cantidad	500	625	875	1.269	1.840
Canal supermercado (en miles de \$)	53.571	66.964	93.750	135.937	197.109
Precio	12.605	12.605	12.605	12.605	12.605
Cantidad	4.250	5.313	7.438	10.784	15.637
TOTAL VENTAS (en miles de \$)	162.606	203.257	284.560	412.612	598.288

En base a la estimación de ingresos se ha arribado al siguiente estado de resultado proyectado a 5 años en miles de pesos chilenos.

Estado de Resultados Proyectado

En Miles de pesos chilenos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	162.606	203.257	284.560	412.612	598.288
Costos de ventas	-65.472	-78.935	-111.565	-153.362	-214.619
Margen	97.134	124.322	172.995	259.250	383.669
Gastos de Administración y Ventas	-92.030	-94.993	-112.152	-142.378	-170.419
EBITDA	5.104	29.329	60.843	116.872	213.249
Depreciación	-5.742	-6.690	-6.690	-6.690	-6.690
Amortización	-10.833	-10.833	-10.833		
Resultado Antes de impuestos	-11.471	11.806	43.320	110.182	206.559
Impuesto a la renta		-90	-11.696	-29.749	-55.771
Utilidad Neta	-11.471	11.715	31.623	80.433	150.788

Ratios

Margen (% s/ Ventas)	59,7%	61,2%	60,8%	62,8%	64,1%
EBITDA (s/ Ventas)	3,1%	14,4%	21,4%	28,3%	35,6%
EBIT (s/ Ventas)	-7,1%	5,8%	15,2%	26,7%	34,5%

Flujo de Fondos proyectado a valor actual

En miles de pesos chilenos - Valor actual

Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	144.904	161.412	201.377	260.209	336.230
Costos de ventas	-58.344	-62.685	-78.952	-96.716	-120.613
Margen	86.560	98.727	122.425	163.493	215.617
Gastos de Administración y Ventas	-82.011	-75.436	-79.367	-89.789	-95.773
EBITDA	4.549	23.291	43.057	73.704	119.843
Depreciación	-5.117	-5.313	-4.734	-4.219	-3.760
Amortización	-9.654	-8.603	-7.667		
Resultado Antes de impuestos	-10.222	9.375	30.656	69.485	116.084
Impuesto a la renta					
Utilidad Neta	-10.222	9.303	22.379	50.724	84.741
Inversión Inicial	-164.467				
Activo fijo (incluye IVA)	-35.350				
Marketing inicial (incluye IVA)	-39.865				
Capital de Trabajo	-89.252				
Depreciación y Amortización	-14.771	-13.916	-12.401	-4.219	-3.760
Flujo de Caja Neto	-164.467	4.549	23.219	34.780	54.943
Flujo de caja acumulado a valor actual	-164.467	-159.919	-136.699	-101.919	-46.976

Evaluación Financiera del proyecto

Para la evaluación financiera se utiliza la tasa de descuento del 12,22%, resultante de la aplicación de la siguiente fórmula y datos:

$$T_d = R_f \text{ real} + \beta * PRM + \text{Premio por liquidez} + \text{Prima riesgo país}$$

$$T_d = 1,45\% + 0,93 * 6,2\% + 3\% + 2\%$$

Td=	12,216%
------------	----------------

Los datos surgen de las siguientes fuentes:

$$R_f = 1,45\% \text{ }^5$$

B = 0,93 Food Wholesalers industry para USA (Damodaran) - Desapalancada para caja⁶

⁵ Banco Central – Tasa BCU a 10 años

⁶ Aswath Damodaran - web page

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html - Actualizada en enero de 2017

Premio Riesgo de Mercado (PRM) = 6,20%⁹

Premio por liquidez = 3%

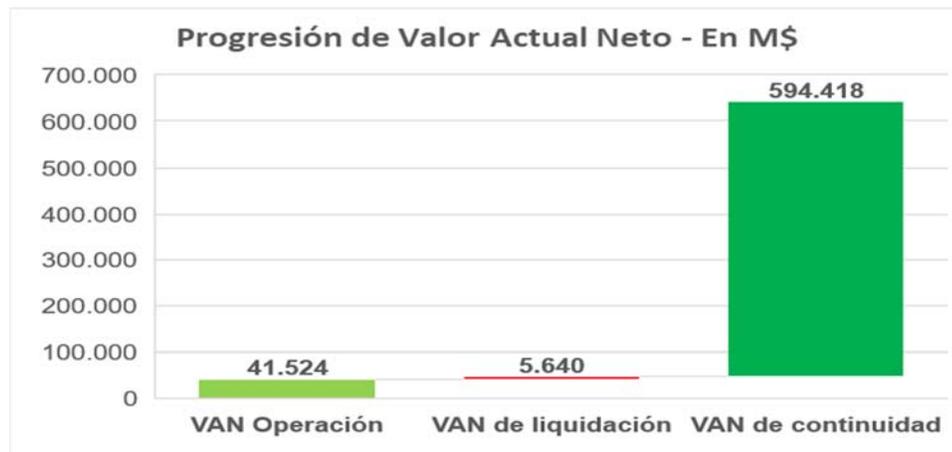
Prima riesgo start-up = 2%

En consecuencia, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de M\$ 635.942 pesos chilenos, compuesto por el VAN operativo en un plazo de 5 años de M\$ 41.524 y por el valor terminal de la continuidad del negocio a perpetuidad de M\$ 594.418 pesos chilenos a valor actual y su tasa interna de retorno (TIR) es del 58,07%.

El valor de continuidad del negocio ha sido determinado en base a la continuidad del mismo a futuro, considerando replicar el flujo del quinto año hacia delante de 157 millones de pesos chilenos por año.

El valor de la continuidad ha sido calculado a valor actual como una perpetuidad, utilizando la tasa de descuento previamente indicada menos una tasa de crecimiento del 3% y descontando las reinversiones representativas en activos fijos y campañas de marketing, las cuales se estiman en 60 millones de pesos chilenos necesarios para mantener la continuidad de la operación.

Además, se ha incluido el análisis en caso de liquidación del negocio al quinto año, que arroja un VAN de M\$ 47.164 pesos chilenos con una TIR del 19,26% (siendo el VAN de la liquidación de los activos fijos de M\$ 5.640 pesos chilenos).



El retorno sobre la inversión en los primeros 5 años será del 159,96%, con un payback de 5 años.

El punto de equilibrio operacional en kilogramos es de 11.012 y en volumen de ventas es de 179 millones de pesos chilenos, el cual será alcanzado durante el año 2 del proyecto. A largo plazo la demanda puede reducirse en un 33% constante cada año sin afectar la viabilidad del proyecto.

Las fuentes de financiamiento serán propias, es decir parte provista por el equipo gestor (50%) y el restante de inversores externos.

Análisis de sensibilidad

Se ha incluido un análisis de sensibilidad (ver Anexo IX) variando el tipo de cambio, ya que el principal insumo es importado y el impacto de la variación cambiaria puede influir en la decisión. Se presentan tres escenarios, el base que fue preparado con un tipo de cambio de 670 pesos chilenos por dólar americano (vigente a la fecha de preparación del presente análisis), un segundo escenario (pesimista) con un alza del tipo de cambio hasta 700 pesos chilenos y el tercero (optimista) con una reducción del mismo hasta 640 pesos chilenos.

La conclusión es que nuestro proyecto es altamente sensible a la variación del tipo de cambio y por lo tanto será necesario monitorear permanentemente esta variable y evaluar contratar coberturas al fin de minimizar su impacto.

VIII. Riesgos críticos

Tal como se menciona en el análisis PESTEL en el Anexo II existen múltiples riesgos. En este capítulo se hará referencia a los que se consideran riesgos críticos, porque pueden ocasionar la quiebra o incluso condiciones legales o penales a la empresa y sus socios:

8.1 Riesgos Políticos y legales:

Rechazos de lotes importados por problemas sanitarios o peor aún porque contengan sustancias ilegales como narcóticos de forma oculta (Narcóticos que pueden ser implantados al momento de entregar la mercancía al transportador), para mitigar estos dos riesgos se debe tener aliados estratégicos en el transporte que sean de confianza y reconocidos en el mercado y se debe implementar estrictos procedimientos y realizar acompañamiento y chequeo de la mercancía lista para enviar.

8.2 Económico:

Bajo crecimiento del PIB con consecuencias en ingresos de las personas generando impacto en el pronóstico de consumo de los clientes, por lo que se debe realizar monitorios periódicos de estudios de mercados y sus tendencias, además de la revisión de planes y pronósticos mensuales pudiendo con esto poder ajustar costos en caso de ser necesario.

8.3 Social:

Cambio en tendencias de consumo con impacto en niveles de ventas pronosticados. Antes de plantear un plan de mitigación toca tener la claridad de que el mercado es un ente vivo y cambiante y que la única forma de poder anticipar los cambios y poder adaptar el negocio a las necesidades es en el constante contacto y análisis del público objetivo y lograr transformar un riesgo en una oportunidad que permita posicionar la compañía en el mercado.

IX. Propuesta al Inversionista

La propuesta para los inversionistas interesados es la de ingresar al proyecto con 70.000.000 de pesos chilenos por el 49% de propiedad de la empresa y designación de un Director de los tres que conformarán el Directorio.

X. Conclusiones

- Las tendencias de consumo y la búsqueda gustos más sofisticados de los chilenos generan un ámbito propicio para la implementación de un proyecto de café de especialidad.
- La propuesta de Terroir es ingresar al nicho de especialidad del mercado del café con una fuerte inversión en marketing y desarrollo de un producto cuidado, sostenible y único.
- La competencia directa está muy atomizada y con ventas reducidas.
- Terroir acompañará la tendencia creciente de consumo de café y en especial en cafeterías de especialidad versus las grandes cadenas.
- Terroir cuenta con todos los recursos necesarios para cumplir a cabalidad los factores claves de éxito, como el acceso preferencial a café de especialidad, el desarrollo y acortamiento de la cadena logística, eliminando distribuidores, y los activos y coordinación necesaria para poner a disposición de sus clientes el café más fresco del mercado.
- Los precios de entrada son ampliamente competitivos y de mercado, que permiten mejorar la percepción calidad-precio, como se ha evidenciado en las encuestas a cafeterías de especialidad.
- Las actividades de marketing son fundamentales para dar a conocer el negocio, principalmente las redes sociales y página web serán las principales herramientas para estar en contacto permanente con los clientes y llegar a ellos para informar actualizaciones del negocio, ofertas o como mecanismo de recordación.
- El proyecto es rentable, 64,1% de margen primario y 34,5% de utilidad antes de impuestos en el quinto año, luego de la absorción de los

costos de marketing iniciales, y la inversión inicial se recupera completamente en el quinto año.

- El punto de equilibrio operativo del proyecto es de 11.012 kilogramos de café, el cual se espera lograr a partir del segundo año del negocio.
- El VAN del proyecto es de M\$ 635.942 pesos chilenos, el cual fue calculado con una tasa de descuento del 12,22%, y tiene una tasa interna de retorno (TIR) del 58,07% y un período de recuperación de la inversión de 5 años.

XI. Bibliografía y fuentes

Autor y título: Alfredo Roca – “Chile consume cada vez más y mejor café”, disponible en <http://legiscomexoficial.blogspot.com.ar/2013/04/chile-consume-cada-vez-mas-y-mejor-cafe.html>

Autor y título: El mercurio online – “Cada día con más sofisticación”, disponible en <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=201505141904596>

Autor y título: GfK Adimark – “IPCE Marzo 2017”, disponible en <https://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=403>

Autor y título: Nielsen - “8 de cada 10 chilenos están total o parcialmente dispuestos a pagar más por productos premium con altos estándares de calidad”, insight emitido el 09 de febrero de 2017.

Autor y título: Nielsen – Estudio Global de Premiunización “Moviendose hacia arriba”, editado en diciembre de 2016.

Autor y título: BMI Research – “Growth to recover in 2017 & 2018”, publicado el 30 de noviembre de 2016.

Autor y título: BMI Research – “Weak economic data will lead BCC to lower rates”, publicado el 03 de febrero de 2017.

Autor y título: Banco Mundial – “Commodity Markets Outlook”, publicado el 19 de enero de 2017.

Autor y título: Centro de Comercio Internacional – “Guía del Exportador de Café” – Tercera Edición.

Autor y título: Pablo Fernandez, Vitaly Pershin e Isabel Acin – “Discount rate (Risk-Free Rate and Market Risk Premium) used for 41 countries in 2017: a survey” – publicado el 17 de abril de 2017.

XII. ANEXOS

ANEXO I – INDICADORES MACROECONÓMICOS DE CHILE

Gráfico 1. Evolución de la actividad económica por industria en Chile

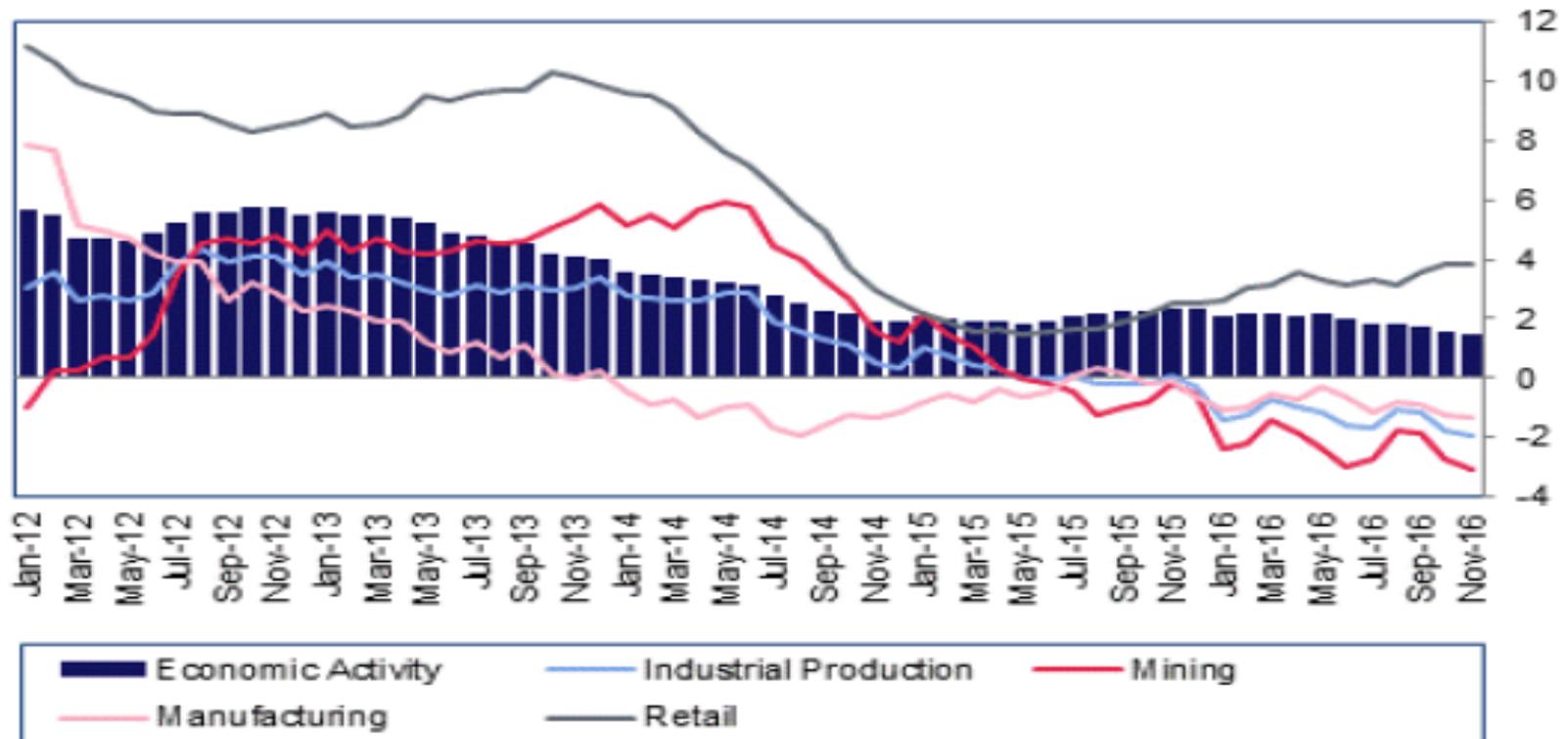


Gráfico 2. Indicadores macroeconómicos Chile

Indicador	2013	2014	2015e	2016e	2017f	2018f	2019f
Poblacion (Mill)	17.6	17.8	17.9	18.1	18.3	18.5	18.7
PBI nominal (USD Bill)	278.3	260.8	242.4	247.2	254.2	269	286.5
PBI per cápita (USD)	15,832	14,682	13,506	13,632	13,882	14,545	15,348
Crecimiento PBI	4.0%	1.9%	2.3%	1.6%	2.0%	2.6%	2.7%
Producción Industrial, cambio anual promedio	3.4%	0.4%	-0.3%	2.0%	2.8%	4.3%	4.8%
Inflacion anual	-6.5%	4.6%	4.4%	2.7%	3.0%	3.5%	3.7%
Tasa de interes monetaria	5%	3%	3%	4%	3%	3%	4%
Tipo de cambio CLP/USD promedio	495.47	570.77	654.4	676.53	675	665	655
Importación de bienes y servicios (USD Bill)	90.8	83.4	72.3	68.6	69.2	71.8	75.8
Total de deuda externa (USD Bill)	99.3	106.5	103.2	114.2	126.1	140.2	159.9
Total de deuda externa (% del PBI)	35.7%	40.8%	42.6%	46.2%	49.6%	52.1%	55.8%

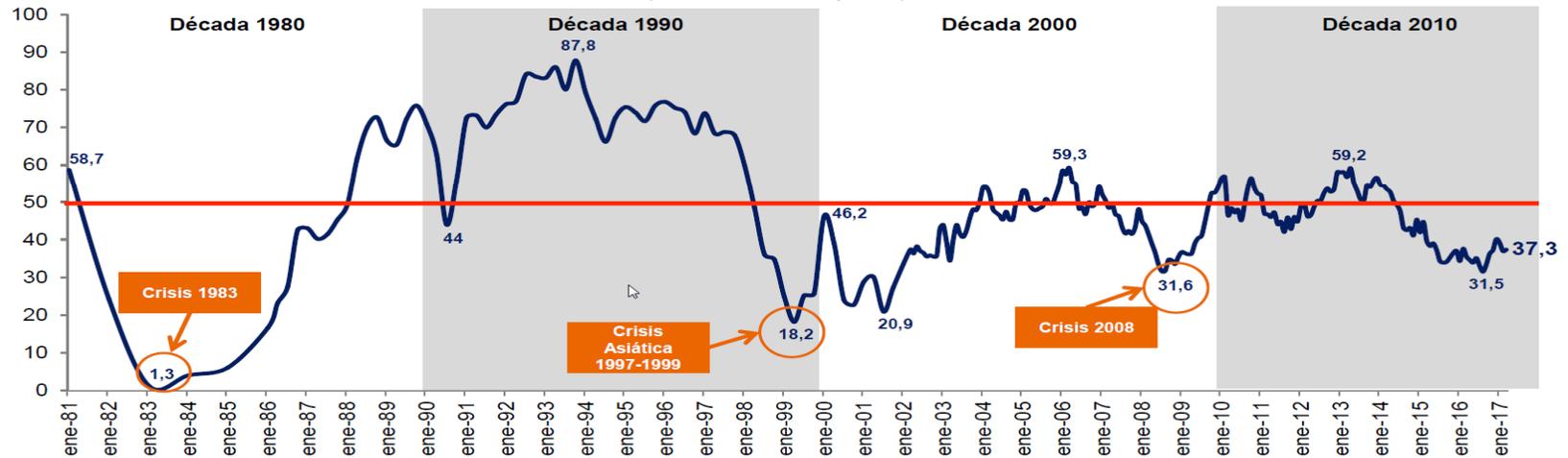
Fuente: BMI research

Gráfico 3. Índice percepción de la Economía

Lámina N°9

Índice Percepción de la Economía 1981-2017

Serie histórica de 36 años**
(Índice 0-100 pts.*)



* Nota: El valor 0 indica máximo pesimismo y el valor 100 indica máximo optimismo.

** Nota: El IPEC originalmente se publicó con periodicidad anual (1981-1985), luego fue trimestral (1986-2001) y a partir de 2002 se calcula en forma mensual.

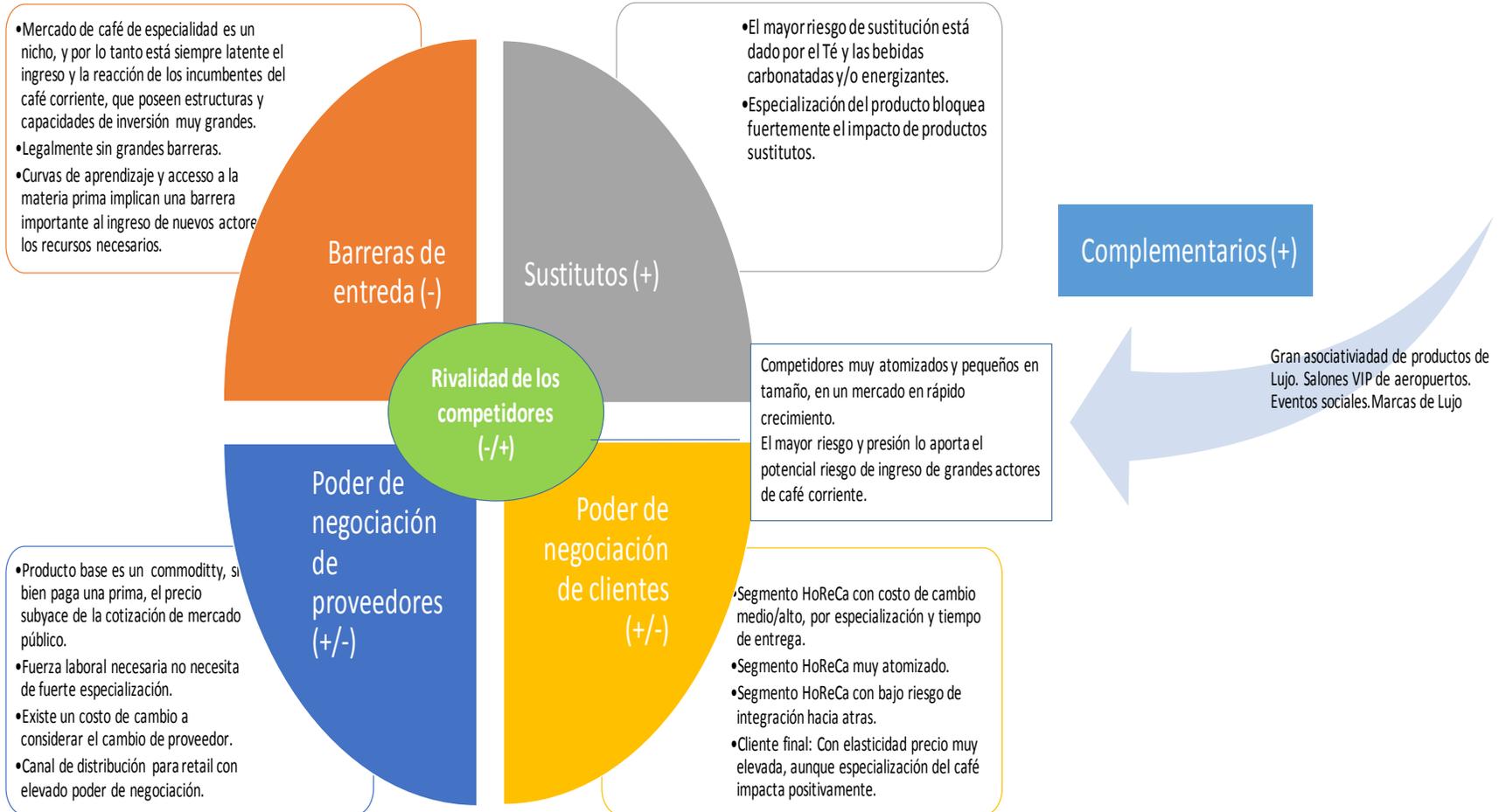
© GfK 2017 | Índice Percepción de la Economía | Marzo 2017

ANEXO II – ANALISIS DE LA INDUSTRIA – PESTEL

ÁMBITO	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDADES	CONCLUSIÓN
POLÍTICO Y LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> - Rechazos de lotes importados con impacto en tiempo de entrega - Lotes de café con problemas sanitarios que puedan afectar imagen de la Compañía 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de revisión preventiva del café en origen y fumigaciones requeridas - Adaptación de bodegas para almacenamiento de alimentos y permisos sanitarios - Tramitación de certificados en origen de 		<ul style="list-style-type: none"> - Exigencias importantes para cuidar la salud de la población. Es necesario implementar procedimientos y aplicación estricta, pero no implican barreras altas de cumplimiento.
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo crecimiento del PBI con consecuencia en ingresos de las personas con impacto en nivel de negocio pronosticado - Implementación de políticas proteccionistas con impacto en aranceles y/o restricciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreos periódico de estudios de mercados y tendencias - Revisión de planes y pronosticos mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreos periódico de estudios de mercados y tendencias - Revisión de planes y pronosticos mensuales - Formular política de Administración de los cambios para anticipar movimientos ante tendencias cambiantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibles impacto de retrasos de crecimientos, que impliquen ajustar pronosticos de crecimiento.
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en tendencias de consumo con impacto en nivel de negocio pronosticado 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreos periódico de estudios de mercados y tendencias - Revisión de planes y pronosticos mensuales - Decisiones sobre nuevas técnicas de tueste y búsqueda de personalización del producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalización de productos, campañas publicitarias, canales de venta - Profundizar la asociación del producto con socios estratégicos según el posicionamiento definido por la Compañía. - Ser honesto y cercano al consumidor - Enfatizar la maximización de las experiencias en el presente 	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes oportunidades de personalización del producto y de posicionar la Compañía en el mercado.
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Obsolescencia de maquinaria con impacto en niveles de inversión planeados 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan periódico de revisión por deterioro del valor de uso de maquinaria - Plan de recambio e inversión anual 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la masificación de redes sociales y su masivo alcance - Utilizar las herramientas tecnológicas para acercar al consumidor con el origen y la cadena productiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran entorno para acercar el producto a los consumidores, hacerlos parte de la experiencia productiva y sintonizar con el espíritu del café.
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Asociación con proveedores que no cumplen con el principio de sustentabilidad de la Compañía ni el de la Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan y procedimientos de asociatividad y evaluación de proveedores - Definición de criterios de evaluación de socios estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Asociar al consumidor con la Compañía en los valores a custodiar para la búsqueda de una mejor Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de inversiones y trabajo compartido con la Comunidad. Pero los frutos tanto para la Compañía como para la comunidad son infinitos.
CONCLUSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Existen riesgos inherentes al tipo de producto que necesitarán de procedimientos estrictos y monitoreo periódico. - Será fundamental monitorear el entorno y anticipar acciones respecto de nuevas tendencias económicas, políticas y sociales. - La asociatividad tanto con socios estratégicos como con proveedores debe ser exhaustivamente evaluada bajo los estándares de la Compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de revisiones periódicas sobre cambios y ajustes a productos y maquinarias deben establecerse 	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes oportunidades de aprovechar las tendencias actuales sobre las experiencias premium y asociar la Compañía con altos valores éticos y comunitarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Macro entorno propicio para el emprendimiento, que requerirá un fuerte foco en aspectos sanitarios, de relación con la comunidad y de monitoreo de la evolución económica para ajustar planes de crecimiento y/o expansión.
	Plan de mitigación	Plan de operaciones	Plan de Marketing	

ANEXO III – ANALISIS DE LA INDUSTRIA – 5 FUERZAS COMPETITIVAS EXTENDIDO

Atractivo de la Industria - 5 fuerzas competitivas extendido - Porter



ANEXO IV – FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Factores Críticos del Éxito															
		Abukaldi		Kawas		Café La Finca		Nespresso		Juan Valdez		Illy		Terroir	
	Ponderación	Puntuación	Ponderado	Puntuación	Ponderado	Puntuación	Ponderado	Puntuación	Ponderado	Puntuación	Ponderado	Puntuación	Ponderado	Puntuación	Ponderado
Acceso a café de especialidad	5%	4	0.2	4	0.2	3	0.15	5	0.25	5	0.25	4	0.2	5	0.25
Logística de importación	10%	4	0.4	3	0.3	2	0.2	5	0.5	5	0.5	5	0.5	4	0.4
Cadena productiva custodiada	15%	5	0.75	4	0.6	3	0.45	5	0.75	5	0.75	5	0.75	4	0.6
Tostado	20%	4	0.8	4	0.8	3	0.6	4	0.8	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Entrega a tiempo	30%	3	0.9	4	1.2	2	0.6	5	1.5	5	1.5	4	1.2	4	1.2
Certificaciones (de especialidad y sustentabilidad)	20%	4	0.8	2	0.4	1	0.2	3	0.6	5	1	4	0.8	5	1
Total	100%	3.85		3.50		2.20		4.40		4.80		4.05		4.25	

ANEXO V – ESTUDIO DE PRECIOS

Producto	Jumbo/Web						Directo/Web											
	Origen/Presentación						Origen/Presentación											
	Etiopla			Otros			Colombia			Brasil			Etiopla			Otros		
250 grs.	500 grs.	1 Kg.	250 grs.	500 grs.	1 Kg.	250 grs.	500 grs.	1 Kg.	250 grs.	500 grs.	1 Kg.	250 grs.	500 grs.	1 Kg.	250 grs.	500 grs.	1 Kg.	
Starbucks (340grs)																		
Marley Coffee (227grs)				9,299		40,965												
Juan Valdez (Volcan)				8,990		35,960												
illy (espresso)				13,490		53,960												
Café Haiti (Mezcla)																		
Café Haiti (Mezcla Moka3)				3,229		12,916												
Café Gold (Premium)																		
Café Gold (Premium) - Costa Rica																		
Café D'Aroma (molido)				3,499		13,996												
Café D'Aroma (grano)																		
Juan Valdez (Colina)																		
Cuisine & Co.				5,990		23,960												
Lavazza (Tierra)				8,899		35,596												
Café Melitta (molido)				3,890		15,560												
Dma (molido)				7,139		28,556												
Britt (grano)				8,399		33,596												
Lavazza (Tarro)				8,799		35,196												
Café Gold (Premium) - Etiopla	5,179		20,716															
Jacobs (Molido)					7,999	15,998												
Tchibo (Molido)					5,999	11,998												
Juan Valdez (organico molido)				9,990		35,300												
Café Melitta (molido especial)					6,799	13,598												
Kawas Excelso							7,500											
Kawas Yigarcheffe												8,200						
Peregrino							6,800											
Tosto Coffee Lab (Peru)																7,500		
Brown Coffee roasters (Peru)																6,500		
Café Do Guri - Catuai Rojo (300grs)									9,900		19,000							
Café Do Guri - Adrano Vulcanic (300)									4,600	9,000	17,000							
Café Las Flores (Artesanal - 454grs) /																9,900	17,000	
Café Abukaldi (Organico)							8,500											
Café Abukaldi (Bosque Nativo)							12,500	19,990										
La Finca (molido)							7,490											
La Finca (grano)							7,990											
Dach - marca Swisswater (Descafein)								11,400										

ANEXO VI – FLUJOS DE PROCESOS OPERACIONALES

Proceso de Compra de materia prima



Proceso de Recepción de materia prima



Proceso de Producción para órdenes



Proceso de Producción para stock



Proceso de despacho de órdenes de stock



ANEXO VII – CARTA GANTT DEL PROYECTO

Acción	Duración Planificada (semanas)	Duración Real (semanas)	Estado	Plan de remediación	Períodos (semana)																				
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Etapa 1 - Puesta en marcha																									
Constitución de sociedad, inscripciones, pate	3					■	■	■																	
Ubicación de inmueble para operar	2					■	■																		
Arriendo de inmueble	1					■																			
Definición de lay out	2					■	■																		
Etapa 2 - Preparación de Operaciones																									
Cotización y compra de Activo Fijo	2						■	■																	
Cotización y compra de materia prima	2						■	■																	
Recepción de activos fijos e instalación	5								■	■	■	■	■												
Contratación de personal y capacitación	3								■	■	■														
Diseño de empaque	3					■	■	■																	
Inicio de operaciones	1												■												
Negociación con supermercados	7							■	■	■	■	■	■												
Etapa 3 - Lanzamiento																									
Preparación de plan de marketing	5					■	■	■	■	■															
Creación en redes sociales	1						■																		
Diseño página Web	3						■	■	■																
Capaña publicitaria													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			

ANEXO VIII – VAC POR COMPRA DE LLENADORA VS. TERCERIZACIÓN

VAC - Compra Llenadora						
	M ₀	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅
Compra de llenadora	-10.050.000					
Depreciación		-2.010.000	-2.010.000	-2.010.000	-2.010.000	-2.010.000
Mantenimiento		-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000
Liquidación						2.010.000
Total de flujos	-10.050.000	-2.810.000	-2.810.000	-2.810.000	-2.810.000	-800.000
VAC - Compra Llenadora	-18.581.696					

VAC - Tercerización del envasado						
	M ₀	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅
Costo de Tercerización		-13.500.000	-13.500.000	-13.500.000	-13.500.000	-13.500.000
Logística de transporte		-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Total de flujos	-	-14.500.000	-14.500.000	-14.500.000	-14.500.000	-14.500.000
VAC - Tercerización	-49.321.322					

VAC Incremental por compra de llenadora	30.739.625
--	-------------------

ANEXO IX – ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Estado de Resultados Proyectado - Escenario Base

En Miles de pesos chilenos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	162.606	203.257	284.560	412.612	598.288
Costos de ventas	-65.472	-78.935	-111.565	-153.362	-214.619
Margen	97.134	124.322	172.995	259.250	383.669
Gastos de Administración y Ventas	-92.030	-94.993	-112.152	-142.378	-170.419
EBITDA	5.104	29.329	60.843	116.872	213.249
Depreciación	-5.742	-6.690	-6.690	-6.690	-6.690
Amortización	-10.833	-10.833	-10.833		
Resultado Antes de impuestos	-11.471	11.806	43.320	110.182	206.559
Impuesto a la renta		-90	-11.696	-29.749	-55.771
Utilidad Neta	-11.471	11.715	31.623	80.433	150.788

Ratios

Margen (% s/ Ventas)	59,7%	61,2%	60,8%	62,8%	64,1%
EBITDA (s/ Ventas)	3,1%	14,4%	21,4%	28,3%	35,6%
EBIT (s/ Ventas)	-7,1%	5,8%	15,2%	26,7%	34,5%

Estado de Resultados Proyectado - Escenario Pesimista

En Miles de pesos chilenos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	162.606	203.257	284.560	412.612	598.288
Costos de ventas	-67.674	-81.730	-115.528	-159.183	-223.169
Margen	94.932	121.527	169.032	253.429	375.118
Gastos de Administración y Ventas	-92.199	-95.167	-112.333	-142.569	-170.624
EBITDA	2.733	26.361	56.699	110.860	204.494
Depreciación	-5.917	-6.900	-6.900	-6.900	-6.900
Amortización	-10.833	-10.833	-10.833		
Resultado Antes de impuestos	-14.017	8.627	38.966	103.960	197.594
Impuesto a la renta			-10.521	-28.069	-53.350
Utilidad Neta	-14.017	8.627	28.445	75.891	144.244

Ratios

Margen (% s/ Ventas)	58,4%	59,8%	59,4%	61,4%	62,7%
EBITDA (s/ Ventas)	1,7%	13,0%	19,9%	26,9%	34,2%
EBIT (s/ Ventas)	-8,6%	4,2%	13,7%	25,2%	33,0%

Estado de Resultados Proyectado - Escenario Optimista

En Miles de pesos chilenos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	162.606	203.257	284.560	412.612	598.288
Costos de ventas	-63.269	-76.141	-107.602	-147.541	-206.068
Margen	99.337	127.116	176.958	265.071	392.219
Gastos de Administración y Ventas	-91.861	-94.819	-111.971	-142.187	-170.215
EBITDA	7.476	32.297	64.987	122.884	222.004
Depreciación	-5.567	-6.480	-6.480	-6.480	-6.480
Amortización	-10.833	-10.833	-10.833		
Resultado Antes de impuestos	-8.924	14.984	47.674	116.404	215.524
Impuesto a la renta		-1.636	-12.872	-31.429	-58.192
Utilidad Neta	-8.924	13.348	34.802	84.975	157.333

Ratios

Margen (% s/ Ventas)	61,1%	62,5%	62,2%	64,2%	65,6%
EBITDA (s/ Ventas)	4,6%	15,9%	22,8%	29,8%	37,1%
EBIT (s/ Ventas)	-5,5%	7,4%	16,8%	28,2%	36,0%

ANEXO X – NOTICIA QUE DESTACA A CAMILO CUERVO (BARISTA DEL PROYECTO)

Noticia **SENA**

Noticias

Fotografías

En Vídeo

Periódico

TV SENA

Radio SENA

▼ Recientes

Iconos

audios

General

El SENA cuenta con dos Entrenadores Internacionales de Café

Caldas (Antioquia)

Jueves, 14 de agosto de 2014

Camilo Cuervo y Álex Medina se convirtieron en los únicos instructores del SENA avalados como Trainers (Entrenadores), de la Asociación Europea de Cafés Especiales



Esta certificación fue posible gracias al programa de la Gobernación llamado 'Antioquia: Origen de Cafés Especiales', el cual busca que el departamento sea reconocido por la excelente calidad de sus cafés de origen.

<http://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=2461>

ANEXO XI – FORMATOS Y RESUMEN DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS A CLIENTES

Formato de Entrevistas a Cafeterías

Cuestionario Cafeterías para plan de negocio		
Información Establecimiento		
Nombre del establecimiento _____	Fecha: _____	
Cafetería <input type="checkbox"/>	Tiempo en el mercado: <input type="text"/>	
Hotel <input type="checkbox"/>	Maquina cafetera propia <input type="checkbox"/>	
Restaurante <input type="checkbox"/>	Consumo de café al mes en kg <input type="text"/>	
Proveedor del establecimiento		
Nombre del proveedor de café _____		
De 1 a 7, siento 7 lo mas satisfecho y 1 lo menos que nota da a su proveedor		<input type="text"/>
Porque :		
Que desearía de su proveedor:		
Desearía en un proveedor que además de vender café entregara un servicio integral de acompañamiento		<input type="text"/>
Que servicio desearía:		
Pagaría mas por este servicio		<input type="text"/>
Producto:		
De 1 a 7, siendo 7 lo mas satisfecho y 1 lo menos que nota da a el café que nota da al café que ofrece en su negocio		<input type="text"/>
Forma de pago actual <input type="text"/>	Cuanto paga por un kg de café	<input type="text"/>
Forma de pago deseada <input type="text"/>		
Cuanto estaría dispuesto a pagar por un kg de café que cumple el deseo de sus clientes		<input type="text"/>
Cual es el origen del café que maneja: _____		
Le interesa manejar un café de origen colombiano:		<input type="text"/>
Ofrece café de especialidad		<input type="text"/>
Conoce el puntaje de su café <input type="text"/>	Cuantos puntos tiene	<input type="text"/>
Sus clientes reconocen un café de especialidad		<input type="text"/>

Formato de Encuesta a consumidores

Café Especialidad

La presente encuesta tiene como objetivo caracterizar y conocer sus preferencias sobre el café. Todas sus respuestas serán analizadas de manera confidencial. Agradecemos su cordial participación.

*Obligatorio

1. **Sexo ***

Marca solo un óvalo.

- Femenino
 Masculino

2. **Ingreso mensual ***

Marca solo un óvalo.

- Menor a 500.000 pesos
 Entre 500.000 y 1 millón de pesos
 Entre 1 millón y 2 millones de pesos
 Entre 2 millones y 3 millones de pesos
 Más de 3 millones de pesos

5. **Edad ***

Marca solo un óvalo.

- De 20 a 30 Años
 De 31 a 40 Años
 De 41 a 50 Años
 De 51 a 60 Años
 Mayor a 60 Años

6. **Nacionalidad ***

Marca solo un óvalo.

- Chilena
 Extranjera

7. **Hobby - Qué actividad realiza en su tiempo libre (seleccione la de su mayor preferencia) ***

Marca solo un óvalo.

- Actividad al aire libre
 Actividades culturales (teatro, lectura, cine)
 Descansar en casa
 Paseos en centros comerciales
 Turismo
 Salidas a restaurantes
 Reuniones con amigos

Preferencias de consumo

La presente sección intenta conocer sus preferencias de consumo de café

8. **Cuál es su infusión preferida? ***

Marca solo un óvalo.

- Té
 Café
 Mate
 Otro: _____

9. **Pensando en tomar café, prefiere... ***

Marca solo un óvalo.

- Prepararlo en casa
 Preparado en un local (cafetería/Bar, etc.)

10. **Dónde prefiere tomar un café preparado? (puede seleccionar más de una) ***
Selecciona todos los que correspondan.

- Starbucks
- Juan Valdes
- Cafetería de especialidad
- Cafetería regular
- Otro: _____

11. **Le interesaría conocer y/o educarse sobre que café consume (origen/forma de preparación) cuando va a una cafetería? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

12. **Pensando en una visita a un local de venta de café...Valore las siguientes características de 1 a 7, dónde 1 es poco valorado y 7 es muy valorado: ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7
Cordialidad en el trato	<input type="radio"/>						

13. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7
Ambientación	<input type="radio"/>						

14. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7
Calidad del café	<input type="radio"/>						

15. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7
Variedad de preparaciones	<input type="radio"/>						

16. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7
Variedad de pastelería	<input type="radio"/>						

17. **Como prefiere el café envasado? ***

Marca solo un óvalo.

- Molido
- En grano

18. **Pensando en su compra de café envasado, que tamaño prefiere? ***

Marca solo un óvalo.

- Sobre individual
- Paquete de 250 grs
- Paquete de 500 grs
- Paquete de 1 Kg
- Otro: _____

19. **Sabe usted que un café de Especialidad es aquel cultivado en micro climas particulares, recolectado de manera sustentable y preparado de manera especial que le ofrece un sabor y textura particular? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

20. **Estaría interesado comprar café de especialidad, ya sea en preparado en cafeterías o para preparar? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Cuanto pagaría por un café artesanal de especialidad Colombiano?

21. **Una taza de café ***

Marca solo un óvalo.

- de 2.000 a 2.500 pesos chilenos
- de 2.500 a 3.000 pesos chilenos
- Más de 3.000 pesos chilenos

22. Un paquete de 250 grs *

Marca solo un óvalo.

- de 5.000 a 6.500 pesos chilenos
- de 6.500 a 8.000 pesos chilenos
- de 8.000 a 10.000 pesos chilenos
- Más de 10.000 pesos chilenos

23. Pensando en una compra de café especial, que tipo de envase preferiría? (puede seleccionar más de una) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Vidrio
- Lata
- Bolsas de aluminio o metalizadas
- Paquete ecológico (papel o materiales reciclados)

24. Dónde preferiría comprar café especialidad envasado? (puede seleccionar más de una) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Supermercados
- Tiendas gourmet
- Cafeterías
- Otro: _____

Muchas gracias por tu valiosa colaboración

Resumen de Entrevistas a Cafeterías (preguntas seleccionadas)

Correlativo	Nombre del Local	Tipo de local	Tiempo en Mercado (meses)	Dueño de máquina (1=SI)	Consumo mes en Kg	Proveedor de café	Costo actual por Kg (en pesos)	DAP a pagar por Kg (en pesos)	Origenes del café	Interesa origen Colombiano? (1=SI)	Provee Café Especializado? (1=SI)	Conoce el puntaje? (1=SI)	Cuántos puntos tiene su café?	Cliente reconoce especialidad? (1=SI)
1	Cafetin	Café	7	1	17	Café cultura, café du gunt, wearefour	17.000	20.000	Brasil, Peru, Africa		1	1		
2	Café Diario	Café	24	1	120	Café Altura	16.000							
3	Espresso bar	Café	96	1	60	Dach	17.000	20.000	Brasil, Colombia		1	0		1
4	Cofi	Café	48	1	40	Kawas	16.000	19.000						
5	Mokka	Café	28	0	30	Carbe								
6	Blu Café	Café	6	1	7	ICB (Lavazza)	15.580	15.580						
7	Coffe and choe	Café	120		200	Rontokil (Origenes)	7.500	7.500						
8	La Creme	Café	108	1	80	Dach	24.000							
9	Ritual	Café	24	0	90	Dach	20.000	25.000	Nicaragua, mexico, brasil	1	1			1
10	La cafeta	Café	24	1	70	Kawas	18.000	24.000	Indonesia	1	1	1	85	1
11	Café Cultura	Café	60	1	60	Café cultura	5.800	5.800	Etiopia, Kenia, india, peru, colombia	0	1	1	86	1
12	Huerto sur	Café	24	1	45	Lama	18.000	18.000	Peru, Colombia	1	1	0		0
13	Cascanueces	Café	4	0	10	Óma	20.000	20.000	Colombia	1	0	0		0
14	Pardo	Café	14	1	25		15.000	15.000	Colombia, india	1	1	1	89	1
15	Café Colmado	Café	36	1	15	Coffe culture	30.000	30.000	Kenia, peru nicaragua	0	1	0		0
16	Ponte Vecchio Caffé	Café	36	1	40	Diememe	14.000	14.000	Italia	1	0	0		0
17	La Resistencia Café	Café	48	0	25	Lucaffé	33.000	50.000	Italia	1	1	0		1
18	Original Green Roasters	Café	60	1	100	Dueño			Africa, america,italia	0	1	1	87	1
19	Café Survenir	Café	60	1	20	Lama	9.000	9.000	Costa rica	1	1	0		0
20	Chocolato pasteleria fina	Café	8	1		Lucaffé			Italia	1	0	0		0
21	Café San Isidro	Café		1		Vergnano	12.000		Africa, Italia	0	0	0		0
22	Cocteau café	Café	84	1	96	Vergnano			Italia	1	0	0		0
23	Bloom specialty coffee	Café	18	0	120				Quenia, peru, honduras, salvador	0	1	1	80	1
24	Wonderland café	Café	5	1	30	Kawas, Rose	16.000		Africa, suramerica	0	1	1	87	1
25	Jengibre Café	Café	24	1	25	Café Altura	37.500	15.000	Costarica, bolivia, guatemala, mexico, peru	1	1	1	88	0
26	Nuna Coffee	Café	8	0	22,5	Kawas			Etiopia honduras	0	1	1	82	1
27	La Finca	Café	14,4	1	40	Dueño	25.000	25.000	Colombia, india, peru, brazil, etiofia	0	1	1	83	0
28	Café Ubuntu	Café	24	1	20	Kawas/Tosto/Peregrino	17.000	20.000	Nicaragua-Peru-Etiopia-Nueva Guinea-Guatemala-Brasil-India, Sumatra-Colombia-Kenia	1	1	1	86	1
29	Cafeteria Trufa Gourmet	Café	24	1	15	Cascanueces	14.000	15.000	Nicaragua	0	1	0		1
30	Cafeteria Paladar Gourmet	Café	18	0	8	Café Luz	8.990	9.000	Colombia	1	1	0		1
31	Café Maria Betania	Café	24	1	20	Kawas	19.500	26.000	Etiopia	0	1	0		1
32	Mingus Coffee	Café	24	1	10	Tosto	18.000		Peru-Colombia-Nicaragua-Sumatra	1	1	0		1
33	COFI	Café	36	1	20	Kawas	15.000	15.000	Etiopia-Papudo-Nueva Guinea-Indonesia-Colombia-Peru-Guatemala-Costa Rica	1	1	0		0
34	Café La Madriguera (ex La Bok)	Café	12	1	3	Lucaffé			Italiano	0	1	1	82	1
35	All you need is coffee	Café	12	1	10	Vergnano	16.000	20.000	Italia	0	1	0		1
36	Café Geografía	Café	36	1	15	Historia 1492	12.000	12.000	Costa Rica	1	1	0		1
37	Café Montenegro	Café	12	1	25	Vergnano	6.000	6.000	Italia	1	1	1	73	1
38	Café Battle	Café	36	1	13	Rontokil (Origenes)	25.000	35.000	Italia-Colombia-Etiopia	0	1	0		0
39	Café California	Café	52	1	40	Haiti	6.000		Chileno	0	1	0		1
40	Ettienne Marcel	Café	24	1	4	Café Cultura	17.900	20.000	Peru-India-Bolivia-Colombia	1	0	0		1
41	Café Zanelli	Café	42	1	20	Varios Artesanales	20.000	20.000	Colombia-Nicaragua-Guatemala	1	1	1	82	0
42	Cafeteria Cielito Mio	Café	9	1	20	Castell Blanco	20.000	25.000	Colombia	1	1	1	88	0
43	Café Huelén	Café	4	1	3	Lucaffé	18.000	18.000	Italiano	1	1	0		1

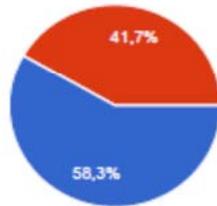
Fuente: Elaboración propia

Resumen de principales resultados de Encuesta a clientes

199 respuestas

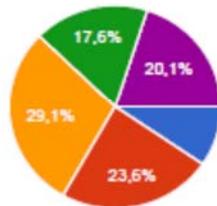
Resumen

Sexo



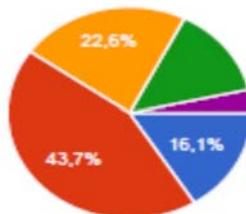
Femenino	116	58,3%
Masculino	83	41,7%

Ingreso mensual



Menor a 500.000 pesos	19	9,5%
Entre 500.000 y 1 millón de pesos	47	23,6%
Entre 1 millón y 2 millones de pesos	58	29,1%
Entre 2 millones y 3 millones de pesos	35	17,6%
Más de 3 millones de pesos	40	20,1%

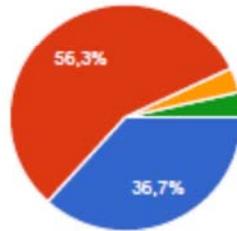
Edad



De 20 a 30 Años	32	16,1%
De 31 a 40 Años	87	43,7%
De 41 a 50 Años	45	22,6%
De 51 a 60 Años	28	14,1%
Mayor a 60 Años	7	3,5%

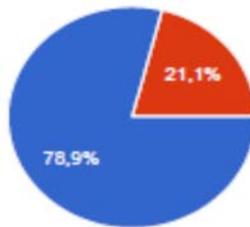
Preferencias de consumo

Cuál es su infusión preferida?



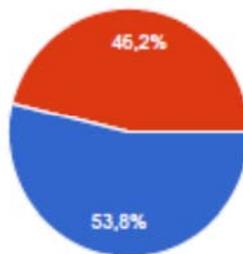
Té	73	36.7%
Café	112	56.3%
Mate	7	3.5%
Otro	7	3.5%

Le interesaría conocer y/o educarse sobre que café consume (origen/forma de preparación) cuando va a una cafetería?



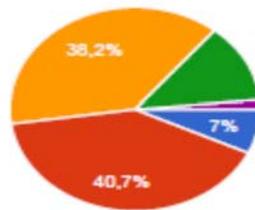
Si	157	78.9%
No	42	21.1%

Como prefiere el café envasado?



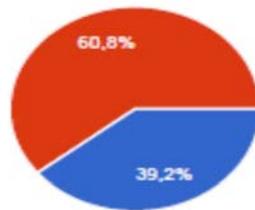
Molido	107	53.8%
En grano	92	46.2%

Pensando en su compra de café envasado, que tamaño prefiere?



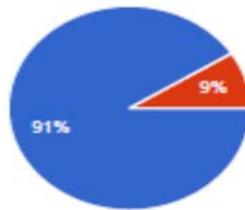
Sobre individual	14	7%
Paquete de 250 grs	81	40.7%
Paquete de 500 grs	76	38.2%
Paquete de 1 Kg	25	12.6%
Otro	3	1.5%

Sabe usted que un café de Especialidad es aquel cultivado en micro climas particulares, recolectado de manera sustentable y preparado de manera especial que le ofrece un sabor y textura particular



Si	78	39.2%
No	121	60.8%

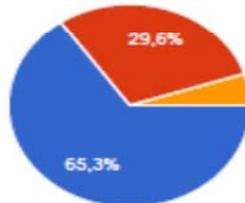
Estaría interesado comprar café de especialidad, ya sea en preparado en cafeterías o para preparar?



Si	181	91%
No	18	9%

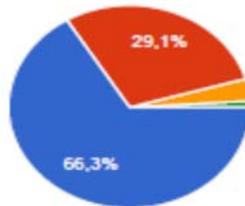
Cuanto pagaría por un café artesanal de especialidad Colombiano?

Una taza de café



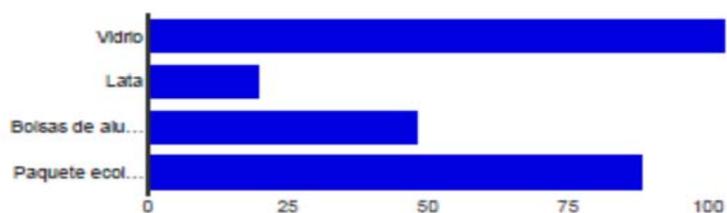
de 2.000 a 2.500 pesos chilenos	130	65.3%
de 2.500 a 3.000 pesos chilenos	59	29.6%
Más de 3.000 pesos chilenos	10	5%

Un paquete de 250 grs



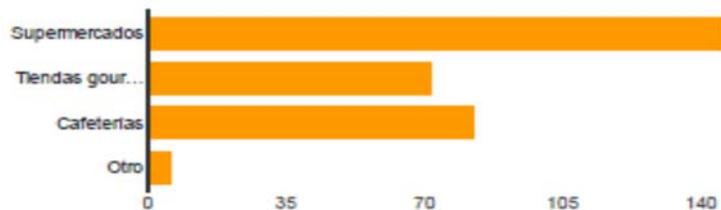
de 5.000 a 6.500 pesos chilenos	132	66.3%
de 6.500 a 8.000 pesos chilenos	58	29.1%
de 8.000 a 10.000 pesos chilenos	7	3.5%
Más de 10.000 pesos chilenos	2	1%

Pensando en una compra de café especial, que tipo de envase preferiría? (puede seleccionar más de una)



Vidrio	103	51.8%
Lata	20	10.1%
Bolsas de aluminio o metalizadas	48	24.1%
Paquete ecológico (papel o materiales reciclados)	88	44.2%

Dónde preferiría comprar café especialidad envasado? (puede seleccionar más de una)



Supermercados	146	73.4%
Tiendas gourmet	72	36.2%
Cafeterías	83	41.7%
Otro	6	3%

ANEXO XII – DOMINIO WEB – CAFETERROIR.CL

The screenshot displays the NIC Chile website interface. At the top left is the NIC Chile logo with the tagline "Somos el punto CL". The top navigation menu includes links for "DOMINIOS", "REGLAMENTACIÓN", "CONTROVERSIAS", "ACERCA DE", and "AYUDA". A user profile bar on the right shows the email "panicocri@hotmail.com" and options for "Editar Perfil" and "Salir".

The main content area is titled "Sistema de Inscripción y Gestión de Dominios" and features a green "Crear nuevo dominio" button. Below this are navigation tabs for "Mis dominios", "Comprobantes", "Avisos", and "Carro Compra".

The "Mis Dominios" section is titled "Mis Dominios (?)" and includes a "filtrar por:" dropdown menu set to "todos los dominios". Below the filter is a table listing domain information:

<input type="checkbox"/>	Estado	Nombre de Dominio	El Titular es:	Yo soy contacto:	Expira el:	
<input type="checkbox"/>	✓	cafeterroir.cl	Pablo Nicolas Crisci	\$ ⚙️ 👤	12/08/2018	🛒