



“MAQUIZZOTTI”

Parte II

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumno: Martín Daroch Sánchez

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Concepción, Febrero 2023

ÍNDICE

ÍNDICE	2
<i>I. Oportunidad de negocio</i>	6
<i>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</i>	7
<i>III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor</i>	8
<i>IV. Plan de Marketing</i>	9
<i>V. Plan de Operaciones.....</i>	10
5.1. Estrategia alcance y tamaño de operaciones.....	10
5.1.1. Alcance de las operaciones	10
5.1.2. Estrategia de crecimiento.....	11
5.1.3. Decisiones de producción y estacionalidad.....	11
5.2. Flujo de operaciones	11
5.2.1. Proceso interno de operación en la región del Biobío	12
5.2.2. Proceso interno de operación, Región Metropolitana - Nacional	13
5.3. Plan de desarrollo e implementación	14
<i>VI. Equipo del proyecto.....</i>	16
6.1. Estructura Organizacional	16
6.2. Equipo Gestor	18
6.3. Incentivos y compensaciones	19
<i>VII. Plan Financiero</i>	21
7.1. Tabla de Supuestos.....	21
7.2. Estimación de ingresos	22
7.3. Plan de Inversiones	23
7.4. Proyecciones de Estado de Resultado y Flujo de Caja	23
7.5. Cálculo de tasa de descuento (WACC)	25
7.6. Evaluación Financiera del Proyecto.	25

7.7. Balance mensual primer año y proyectado a cinco años.....	26
7.8. Ratios Financieros	28
7.9. Análisis de Sensibilidad	29
VIII. Riesgos críticos	31
IX. Propuesta Inversionista.....	32
X. Conclusiones.....	33
XI. Anexos	34
Anexo 1. Importaciones licores y bebidas espirituosas 2017-2021 en Miles de litros y %.	34
Anexo 2. Evolución Prevalencias en Consumo de Alcohol 1994-2020.....	34
Anexo 3. Gastos de presupuesto en hogares de Chile % y \$	35
Anexo 4. Formato de venta y mockup para bar	36
Anexo 5. Ejemplos de Publicidad	36
Anexo 6. Tabla de correspondencia, rendimiento de alcohol en Maqui	38
Anexo 7. Canal de distribución indirecto corto	39
Anexo 8. Canal de distribución indirecto largo.....	39
Anexo 9. Detalles de perfiles	40
Anexo 10. Carta Gantt Plan de Desarrollo e Implementación.....	40
Anexo 11. Registro de Marcas y Patentes.....	41
<u>XII. Bibliografía</u>	42

Resumen Ejecutivo

El consumo de alcohol en el mundo, mantiene un aumento sostenido en el tiempo y Chile es líder en Latinoamérica. De acuerdo a informes por la OMS del 2018, señala que en Chile se consumen al año 9,3 litros de alcohol puro per cápita, vale decir 3,1 litros más de alcohol puro que el consumo promedio en el mundo, es decir, se bebe un 50% más que en el resto del Mundo. Por otra parte, Investigaciones preparadas por Euromonitor Consulting año 2020, demuestran que existe un incremento exponencial en el grupo llamado “demás licores y bebidas espirituosas” que desde el año 2017 al 2021 ha aumentado su importación en un 3.532% y solo del 2020 al 2021 un 749%. Los líderes del segmento son Ramazzotti, Aperol, y otros tipos de espumantes.

En el mercado chileno existe un fruto autóctono llamado Maqui con características benéficas, con un alto poder anti-edad, que combate los efectos de los radicales libres previniendo el envejecimiento prematuro (7 veces más antioxidantes que el arándano), además, es un alimento energético, excelente para aumentar el sistema inmunitario, que depura el organismo, que previene las enfermedades cardiovasculares y regula el nivel de azúcar en la sangre. Este producto se sitúa en la etapa de crecimiento, y ya se comercializa y distribuye en variados formatos como cápsulas, jugos, snacks, polvos, gel en sachet, etc.

Considerando el desarrollo de ambos mercados, se decide unir ambos mundos y crear “Maquizzotti”, producto que busca entregar un valor agregado a su consumo, con factor diferenciador y reconocimiento a un fruto autóctono del sur de Chile.

Dirigido al segmento C3 al AB considerando un universo de 3.343.719 personas en Chile. Como producto nuevo se considerará un gran plan de marketing, el cual para el primer año asciende a 15.524 UF, donde los 4 siguientes años se invertirán en promedio el 13 % de los ingresos. También se tiene en consideración la intervención de manera presencial a locales nocturnos líderes del país, así como también un robusto plan de publicidad potenciado a demás por un equipo comercial orientado a formalizar convenios con las principales cadenas de supermercados y distribuidoras del país.

El MVP parte en la región del BíoBío, por sus características de mercado potencial, permitiendo realizar mejoras continuas y relevantes con la finalidad de obtener el producto final.

El primer objetivo es lograr una participación de mercado de un 10% el primer año, luego aumentar en un 7% el segundo año y para los siguientes tres años un aumento sostenido del 10% respecto del año anterior, obteniendo al término del quinto año, una participación del Mercado (Ventas Ramazzotti y Aperol) de un 14,2% y del total de bebidas espirituosas importadas en Chile de un 2,6%.

El proyecto está evaluado a 5 años con una WACC del 17,6%, logrando obtener un tasa interna de retorno del 57%. Los ingresos futuros asciendes a 497.119 UF, un EBITDA acumulado de 57.626 UF y finalizando el año 2027 con un margen del 26%. El requerimiento de Capital es de 20.000 UF, demostrando una excelente oportunidad para formar parte de este megaproyecto.

Una vez transcurrido el proyecto (anexo 11), el plan es internacionalizar el producto, que sea reconocido como originario de nuestro país: *“Maquizzotti... de Chile para el Mundo.”*

I. Oportunidad de negocio

Hoy en día, la gran oportunidad de negocio que existe para el producto es aprovechar todo el conocimiento que el cliente ya tiene sobre la marca de la competencia “Ramazzotti”, puesto que sabe que licor es, cuales son sus mezclas, sabor, etc. En definitiva se traduce en dar a conocer el producto, logrando su posicionamiento, sin tener que explicar y realizar gastos extras innecesarios.

Sí tendrá factores diferenciadores relevantes, será un aperitivo orgánico (certificado), bajo en calorías y con un alto poder antioxidante; siendo factor especial dentro del público femenino.

Se generará identidad de marca con el segmento objetivo, logrando sentirse orgullosos de este producto, y darse a conocer de Chile para el mundo. Por esto es relevante el uso de la frase publicitaria “Maquizzotti, de Chile para el Mundo” e incorporar en la botella la bandera de Chile.

Para determinar el mercado objetivo, se realizaron encuestas y observaciones, los cuales se detallan en parte I. Posterior al análisis, se propone iniciar con un MVP en la región del BíoBío.

Por consiguiente, la visión estratégica general, una vez consolidado el negocio y la marca como tal en la industria, sería: incorporar un socio estratégico que facilite y potencia industrializar e internalizar el proceso en miras a la exportación, o bien que una renombrada compañía compre la marca para comercializarla. Así como ocurrió con Aguas Benedictino y Cerveza Volcanes del Sur

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

En la industria de licores del segmento bebidas espirituosas, este producto se sitúa con una venta total de 53.165.400 litros al año. Si bien este grupo ocupa una participación de 4,16% en el mercado de bebidas alcohólicas, es el de mayor venta con un precio más alto por producto, ya que posee un volumen de alcohol puro más alto que el resto de los grupos. Para mayor detalle del contenido promedio de alcohol, su respectiva participación de mercado, dirijase a la parte I.

Por otro lado, el análisis PEST en lo político legal se muestra estable, la economía de igual manera, la tecnología y aspectos sociales reflejan que existen aún más oportunidades favorables para el producto. Mayor detalle en parte I.

Para tener claridad de los competidores directos (Ramazzotti, Aperol) y comprender lo que piensan los clientes , se creó un “mapa de posicionamiento”. Comenzando con la posición inicial y su respectivo precio para posteriormente pasar a la posición esperada con su precio final. Obteniendo alentadores resultados para el producto. Para mayor detalle del resultado y análisis Porter se encuentra en parte I.

En cuanto a la macrosegmentación se pensó en personas de 18 y 60 años, principalmente femenino. Activas en compartir y por preferencias de consumo saludables, bajo en calorías. Para la microsegmentación, se tomó en consideración la VIII encuesta de presupuestos familiares del año 2018 y de manera complementaria supuestos de gasto (véase en parte I). Considerando todo lo anterior, se estima que el segmento objetivo asciende a 3.343.719 personas.

Ahora bien, a medida que se logran concretar etapas en el proyecto es necesario localizar perfiles de consumidores, lo que ayudará a ampliar la segmentación y entender futuras variables de comportamiento, mejorando así la oferta con nuevas estrategias.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

Maquizzotti nace con una propuesta innovadora, su finalidad es entregar al mundo un aperitivo autóctono de Chile, bajo en calorías, orgánico y con un alto poder antioxidante, entregando los siguientes beneficios:

Como propuesta de valor, Maquizzotti entregará los siguientes beneficios:

- a. Aperitivo austral con denominación de origen, bajo en calorías, orgánico y con un alto poder antioxidante, siendo 100% natural (certificado) de origen Chileno.
- b. Venta por delivery. (Véase en detalle parte I)
- c. El formato de venta dentro sofisticados diseños logrando prestancia y elegancia.

En cuanto a la descripción de la empresa, cuenta con tres factores críticos de la cadena de valor, potenciando los resultados de la empresa. Estos son el bodegaje en la zona geográfica, costo y obtención del producto, y finalmente un marketing eficiente. Para mayor detalle de lo anterior, así como también el análisis Canvas dirijase a la parte I.

La ventaja competitiva de Maquizzotti se estableció por liderazgo en costos, sacándole el máximo de rendimiento a los recursos de bodegaje estratégico y la alta capacidad de gestionar los flujos de inventario. Cabe destacar la importancia de penetrar de manera rápida y oportuna en el mercado, logrando una mayor cuota de mercado en primera instancia en Chile y luego para el mundo

La visión global estratégica abarca dos etapas, el lanzamiento regional y el lanzamiento nacional donde una vez posicionado el producto se podrá poner el foco en la diferenciación.

Una vez finalizada todas las etapas, se analizará y determinará objetivos futuros que podrían incluir socios estratégicos para potenciar la marca o bien generar líneas de negocios. Otra mirada sería la expansión a mercados internacionales o bien vender la marca.

IV. Plan de Marketing

Los objetivos principales de marketing son aumentar el porcentaje de penetración de mercado en forma paulatina; generar una continua recompra por parte de futuros clientes; y conseguir que potenciales consumidores prueben el producto.

Para lograr los objetivos de manera exitosa se llevarán a cabo con las siguientes estrategias:

- * Lograr 4% de participación de mercado el primer año, aumentando en un 7% anual los 2 años consecutivos, y luego al 10% anual.
- * Rastreo constante de la recompra, para mantener una lealtad por parte de los consumidores, obteniendo que al menos un 70% que lo haya comprado lo siga consumiendo.
- * Formalizar contratos y colaboraciones con influencers en redes sociales.
- * Formalizar convenios con locales nocturnos, restaurantes y hoteles, con visita de teams.

Para el cálculo de la demanda se tomó en consideración los datos registrados en el Servicio Nacional de Aduanas, del segmento “Los demás licores y bebidas espirituosas Cód. SACH 22089090”, datos en miles de litros importados, se estableció 2 principales licores de la competencia Ramazzotti y Aperol, asignándole un 13 % de participación en el mercado. Definiendo así un precio de venta de \$ 6.500, estimando así una participación continua sobre este mercado. Para mayor detalle diríjase a parte I.

El cronograma de marketing se establece la organización de las actividades para el lanzamiento de la marca, vallas publicitarias, contrato teams, community manager, entre otros. Con respecto al presupuesto del plan de marketing anualizado, el margen de gasto en MKT / ingresos es de un 43% el primer año, bajando paulatinamente a un 15%, 13% y 12%. Para mayor detalle diríjase a parte I.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia alcance y tamaño de operaciones

Establecer el mejor proceso operativo y determinar cuáles son los hitos importantes en la producción y comercialización de Maquizzotti son factores clave que permitirán tomar las mejores decisiones para definir tiempos y recursos disponibles.

5.1.1. Alcance de las operaciones

Iniciamos con pruebas de laboratorio que según los resultados de análisis y evaluaciones requeridas (brix/alc potencial, pH, YAN, acidez total, densidad, grado alcohólico, azúcares reductores Fehling, evaluación organoléptica, materias reductoras, acidez volátil y acético, grado alcohólico ebullómetro, enzimático, entre otros) definirá el producto para iniciar el proceso con un MVP, que permitirá realizar todas las mejoras necesarias para tener el mejor desarrollo de producto final. Este proceso ya se encuentra en marcha con una empresa con vasta experiencia en la región del Biobío.

Una vez definido el producto final comenzará el proceso productivo que será externalizado. El proceso de maquila incluirá la producción del licor, embotellado, etiquetado y bodegaje, que será efectuado por la misma empresa que asesoró el proceso del MVP.

El lanzamiento de Maquizzotti en una primera etapa se realizará en la región del Biobío, iniciando en las comunas del Gran Concepción. Luego se estima que, en un plazo promedio de 8 meses, se podrá concretar el lanzamiento nacional con foco principal en la región Metropolitana.

Este plan de escalamiento se considera una buena estrategia para conectar la introducción del producto de forma paulatina, en un segmento de características similares, pero a menor escala al de la Región Metropolitana, y permitirá además detectar las últimas mejoras que podría realizarse al producto.

Respecto de la administración, en la primera etapa del proyecto será liderada por el Gerente de Administración y Finanzas (GAF), y el Gerente Comercial (GC), asumiendo labores administrativas y operativas, lo que permitirá generar una estructura de costos más liviana y, a

medida que avanza el proyecto, se irán incorporando perfiles profesionales con labores más específicas.

5.1.2. Estrategia de crecimiento

Se inicia el proyecto con una estrategia de penetración, ya que el principal objetivo es aumentar la participación en el mercado, captando la mayor cantidad de clientes B2B de nuestros competidores. Para ello se debe establecer un precio inferior al promedio de la competencia, que les permita a los principales compradores obtener un margen de utilidad mayor, lo que incentivará que promocionen con mayor énfasis el consumo de Maquizzotti.

Objetivos:

- a) Atraer un gran volumen de compradores en poco tiempo.
- b) Ganar la cuota de mercado proyectada y excluir a la competencia.

5.1.3. Decisiones de producción y estacionalidad

Para la decisión de producción de Maquizzotti es relevante considerar la estacionalidad de la cosecha del Maqui. Mientras más maduro y dulce sea el fruto, mayor es la cantidad de alcohol que se obtendrá, por lo tanto, este punto es importante para determinar la fecha de compra que permita un correcto rendimiento del licor respecto de los grados alcohólicos por kilo ([Anexo 6](#)). La mejor fecha estimada de cosecha y compra se encuentra entre los meses de enero y febrero de cada año.

Además, es importante asegurar la cantidad de materia prima necesaria que permita disponer a tiempo de la producción requerida según las estimaciones de venta y así dar cumplimiento al plan de escalamiento definido en el proyecto. La cosecha silvestre del fruto ha ido disminuyendo por la escasez de mano de obra, es por ello que es fundamental formalizar el contrato de suministro con la empresa proveedora del Maqui, Agrobusiness Biociclo Chile Ltda., paso estratégico crítico para el éxito del proyecto.

5.2. Flujo de operaciones

Es necesario dividir el plan operativo interno en etapas y planificar adecuadamente según el avance del proyecto. Esto permitirá tener un proceso más eficiente y liviano en costos.

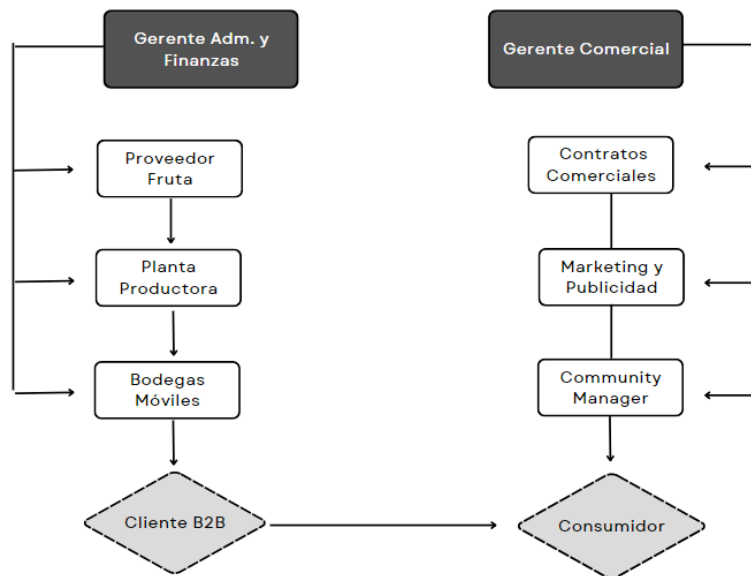
5.2.1. Proceso interno de operación en la región del Biobío

Al inicio de las operaciones en la región del Biobío existirán 2 gerencias liderando las gestiones operativas necesarias para el funcionamiento de la Empresa.

El GAF se encargará del proceso de compra de materia prima, supervisará a la planta productora externa y coordinará los despachos a través de las bodegas móviles para que el producto llegue al cliente final, también debe llevar el control del inventario y administrar el stock de productos.

El GC se encargará de la apertura de contratos comerciales, establecer y cumplir el plan de marketing según la planificación, y administrar el plan de medios junto con el community manager. Deberá organizar campañas comerciales y visitas en los locales.

Flujograma Operaciones (Etapa 1).



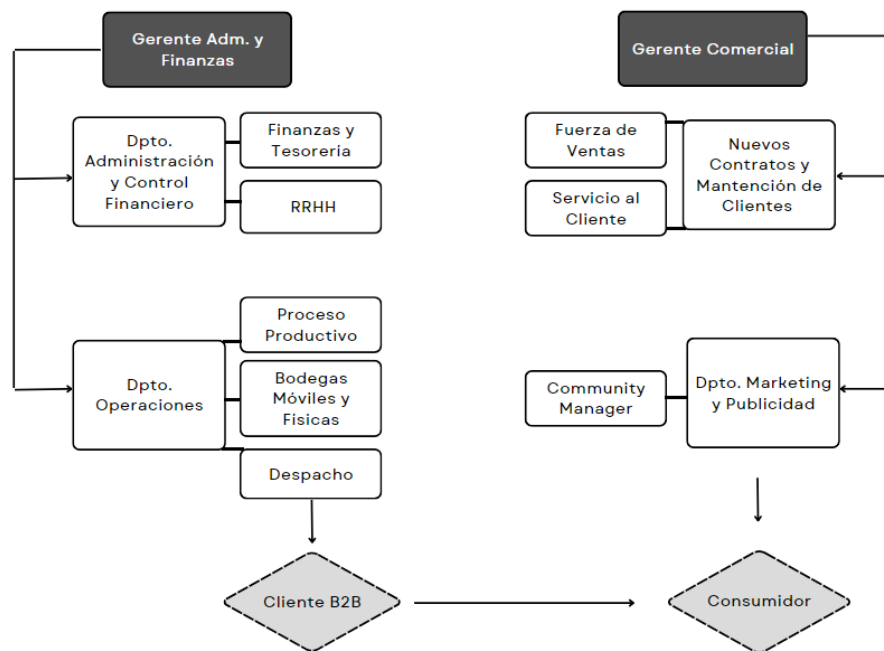
En esta etapa del proyecto se utilizará un canal de distribución indirecto corto ([Anexo 7](#)), considerando que las entregas de ventas iniciales se realizarán de forma directa a locales nocturnos, pubs y/o restaurantes. Con la planificación de los pedidos se preparará la ruta de distribución, se coordinará el retiro de productos desde la empresa productiva (contrato incluye servicio de almacenaje), se distribuirá con los vehículos adquiridos. Se mantendrá stock en las bodegas móviles para disminuir el tráfico de retiro y reducir costos/tiempos de desplazamiento.

5.2.2. Proceso interno de operación, Región Metropolitana - Nacional

En la segunda etapa de expansión a nivel nacional, se incorporan a la GAF 2 unidades formales: dpto. de administración y control Financiero, quien controlará el proceso de compras y pagos, la relación con entidades financieras, la supervisión de la empresa externa contable y administración del personal, y el dpto. de operaciones, que ejecutará y supervisará las actividades desde el inicio del proceso productivo hasta la entrega del producto final al cliente.

En la GC se formalizará el departamento de marketing y publicidad, con la finalidad de posicionar el producto para lograr el aumento de las ventas proyectadas. Esto permitirá liberar al gerente del área para que se enfoque en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios y ejecute estrategias de mantención de clientes.

Flujograma Operaciones (Etapa 2)



El canal de distribución en esta etapa de expansión sigue siendo de forma indirecta, pero con un trayecto más extenso debido a que se incorporan nuevos actores en el proceso de compra (supermercados y tiendas especializadas) ([Anexo 8](#)).

En la región Metropolitana se utilizarán bodegas físicas que permitirán aumentar la capacidad de productos para despacho, y disminuir los viajes y tiempos de entrega, para satisfacer la

demanda de los nuevos clientes. En la región del Biobío se seguirán utilizando las bodegas móviles para rutas de despacho.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Existen actividades claves que es necesario detallar y planificar para estimar los tiempos requeridos de ejecución del proyecto. Para ello se preparó un diagrama de Gantt ([Anexo 10](#)), que detalla de manera gráfica las actividades más relevantes, plazos y recursos estimados para iniciar las operaciones de venta de Maquizzotti.

Las principales etapas de implementación son las siguientes:

1. Estudio de Mercado Clientes: se realizaron encuestas a potenciales consumidores para determinar formatos más solicitados para el desarrollo de algún producto derivado del Maqui, los canales de ventas más requeridos y atributos del producto y segmentación de clientes. Con esto se decidió el producto a comercializar.
2. Estudio Legal: En conjunto con un abogado se revisó el marco legal asociado a la venta y comercialización de bebidas alcohólicas en Chile y su impacto en las políticas de restricciones y en el ámbito económico. También se estudió la factibilidad de inscripción y registro de marca, considerando la similitud con la competencia. Presupuesto 22 UF.
3. Factibilidad de la técnica de desarrollo de producto: se indagó información en el mercado relacionado a proveedores estratégicos para determinar la factibilidad de producción del Maquizzotti.
4. Búsqueda de aliados estratégicos: se revisaron las alternativas de proveedores respecto de los dos procesos más relevantes de producción, proveedor de fruta y maquila.
5. Registro de Marca: inscripción en INAPI que contempla 3 etapas (ingreso y examen de forma de la solicitud, trámite de la publicación del extracto en el diario oficial y examen de fondo de la solicitud). Presupuesto 0,000029 UF.
6. Negociación con proveedores estratégicos: se seleccionaron los proveedores estratégicos del proveedor de fruta y proceso de Maquila.

7. Contratos con proveedores: respecto del proveedor de fruta se acordó cantidad promedio de compra y precio, se formalizará contrato una vez finalizado el MVP. Con el proveedor del proceso de Maquila se debe realizar contrato de confidencialidad para iniciar el MVP.
8. Constitución de sociedad, permisos y patentes: constitución de sociedad, inscripción en registro de comercio, publicación en el diario oficial, iniciación de actividades, obtención (Rol Único Tributario), documentos Tributarios, solicitud de permisos y patentes.
9. MVP: se firma contrato de confidencialidad para luego comenzar con el proceso de pruebas del producto, que contempla análisis de laboratorio para determinar la fórmula a utilizar. Presupuesto 60 UF.
10. Formalización de contrato proveedor de fruta: se revisan acuerdos previos y se firma contrato para fijar precio de venta y acordar despacho de fruta.
11. Compra de activos: se cotizan y compran los dos vehículos para las bodegas móviles. Furgón eléctrico marca JMC modelo Touring EV 1.436 UF cada uno.
12. Contratación de Personal: para la primera etapa se consideran 5 personas como proceso formal de contratación por la Empresa. GAF, GC (ambos socios de la empresa), 2 choferes y el community manager. Monto remuneraciones 288 UF mensual con leyes sociales. Para la segunda etapa se suman a la Empresa 2 vendedores, 1 Community Manager, 1 profesional de tesorería y 1 profesional de RRHH, siendo en total 10 personas con un costo de remuneraciones de 457 UF mensual con leyes sociales.
13. Programación de Plan de Marketing inicial: hay que comenzar las actividades más relevantes del plan de Marketing. Se inicia con la publicidad de lanzamiento en pantallas y redes sociales para dar a conocer el producto y sus atributos (presupuesto anual 2.273 UF). En forma paralela se debe contactar a los influencers y hacer entregas de los primeros packs para publicación en sus redes sociales (presupuesto anual 672 UF).
14. Formalización de Convenios de venta: es relevante concretar los convenios con los locales que venderán el producto, en la región del Biobío y en la Metropolitana. Se incluirá visitas de teams en horarios específicos para promocionar el producto, que

incluirá un bartender que capacitará a los consumidores y al personal de las barras para la correcta preparación del producto. Presupuesto anual 2881 UF.

15. Proceso de Producción: la primera partida anual de producción considera 134.791 litros equivalente a 192.000 botellas de Maquizzotti. Valor unitario 0,07 UF por unidad, \$2.436. Se subdividirá en trimestres para ir evaluando el cumplimiento de estimación de demanda, además, hay que incluir el costo por pack promocional que se incluirá con la botella el primer año con un costo de producción de 0,0095 UF por unidad, \$330,6.
16. Lanzamiento Marca/Producto: se realizará un primer evento en la región del Biobío y un segundo evento en la región Metropolitana. Se invitará a los administradores de locales nocturnos, restaurantes y otros, al que se incluirá a los mejores meseros y personal de barra. Se deben concretar convenios en este lanzamiento. Incluirá entrega de merchandising para sus locales por volumen de compra. Además, sorteos para proyectos de bar mockup, pero que también se podrán conseguir por cumplimiento de metas. También se consideran invitaciones a influencers. Presupuesto anual 6.221 UF
17. Búsqueda de proveedores en la región Metropolitana: se deben instalar bodegas de almacenamiento en la región Metropolitana que incluya servicio de despacho. Presupuesto mensual 105 UF.

VI. Equipo del proyecto

6.1. Estructura Organizacional

Maquizzotti será una empresa de responsabilidad limitada, cuya actividad económica será “Embotelladores mayoristas de alcoholes y licores (cód. 61323)”, y será conformada por 2 socios (personas naturales), quienes limitarán su responsabilidad al capital que cada uno contribuya. Cada socio aportará 150 UF con un 50% de participación.

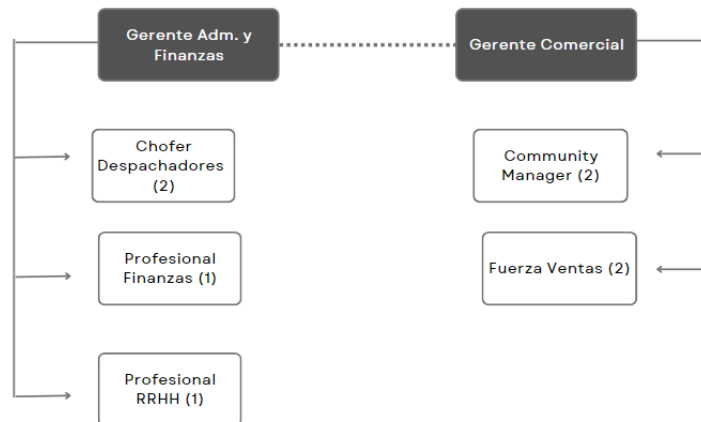
Será administrada de común acuerdo, por lo que todos los documentos deberán ser firmados de forma conjunta. La incorporación de nuevos socios puede ser realizada mediante una cesión de derechos o con aporte de nuevo capital.

La estructura organizacional de la empresa será en una primera etapa de tipo funcional, es decir, los equipos serán agrupados por especialidades, a cargo de una jefatura superior. Existirán dos gerencias que supervisarán el cumplimiento de los objetivos y metas de ventas.

Estructura Organizacional (primera etapa)



Estructura Organizacional (segunda etapa)



A medida que avanza el proyecto se incorporan cargos relacionados a la distribución y fuerza de ventas.

Se estima que la dotación fija requerida durante los siguientes 5 años es la siguiente:

Cargo	Etapa 1 1er Año (7 m)	Etapa 2 1er Año (5m)	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Gerente Adm. Y Finanzas	1	1	1	1	1	1
Gerente Comercial	1	1	1	1	1	1
Community Manager	1	2	2	2	2	2
Distribución	2	2	2	3	4	4
Vendedor	0	2	3	4	4	5
Tesorería	0	1	1	1	1	1
Recursos Humanos	0	1	1	1	1	1
Total Personal	5	10	11	13	14	15

Remuneración UF (incluye leyes sociales)	2.018	2.284	6.432	7.965	8.803	9.618
Remuneración \$ (incluye leyes sociales)	\$ 70.226.400	\$ 79.483.200	\$223.833.600	\$277.182.000	\$306.344.400	\$334.706.400

Los colaboradores de Maquizzotti Ltda. deben ser proactivos, alegres y debe incentivarles el participar de un proyecto regional con expectativas de crecimiento. Es imprescindible contar las competencias blandas desarrolladas para generar interrelaciones con los clientes y consumidores del producto, con un trato amable, cordial, respetuoso y ser puntuales con todo tipo de requerimiento. Para este modelo de negocios, se requieren colaboradores con la capacidad de trabajar bajo presión, y actuar de manera oportuna ante el dinamismo del trabajo. Algo fundamental para el desarrollo es el trabajo en equipo, ya que se deben generar sinergias en el staff, en favor de una experiencia positiva de los clientes y con foco en maximizar las utilidades de la empresa. Detalles de perfiles ([Anexo 9](#)).

6.2. Equipo Gestor

El equipo gestor de Maquizzotti Ltda. será conformado por ambos socios, cada uno a cargo de liderar una gerencia.

Edith Ochoa, Gerente de Administración y Finanzas, es Ingeniera Comercial, posee diplomados en Finanzas, Evaluación de Proyectos y en Gestión de Empresas, todos de la UDD. Además, cursó un MBA en la Universidad de Chile y posee experiencia gerenciando empresas. Cuenta con una red de contactos regionales claves dentro de la industria para dar inicio al proyecto. Formalizó el contrato con el proveedor clave de materia prima y negocia directamente con el proveedor del proceso de maquila.

Martin Daroch, Gerente Comercial, es Ingeniero Comercial, licenciado en ciencias administrativas, con vasta experiencia en la industria bancaria. Posee conocimiento en ventas y maneja cartera de contactos indispensable para la búsqueda de financiamiento e incorporación de nuevos socios.

6.3. Incentivos y compensaciones

Respecto de los incentivos y compensaciones proyectados se consideran dos tipos de compensaciones monetarias para los trabajadores.

1. Comisiones por venta: las comisiones parten el primer año con un 1,2% sobre los ingresos estimados. La comisión se aumenta cada año, pero también los ingresos, por lo que es un gran incentivo para mantener un grupo de vendedores de alto nivel y motivados. Se detalla porcentaje de comisiones por año, y el cálculo anualizado en UF y \$ (valor UF a la fecha).

	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
% Comisión	1,2%	1,3%	1,4%	1,6%	1,8%
Cantidad Vendedores	2	3	4	4	5
Ingresos Estimados UF	35.966	114.119	134.318	162.525	205.594
Comisión Estimada anual por vendedor UF	216	495	470	650	740
Comisión Estimada anual por vendedor \$	\$ 7.509.790	\$ 17.209.154	\$ 16.359.949	\$ 22.623.472	\$ 25.756.823

2. Bono anual por cumplimiento de metas (a partir del 2023): existirá una tabla de cumplimiento de ventas anuales que será extensible a todo el personal de la Empresa. Este bono contará con una tabla factorizada según el porcentaje de ventas cumplidas en el año calendario anterior, y se pagará en marzo de cada año.

1 Renta	100% - 110%	ingresos sobre ppto.
1,5 Rentas	110,1% - 120%	ingresos sobre ppto.
2 Rentas	mayor a 120,1%	ingresos sobre ppto.

También existirá el pago de seguro médico que incluye seguro de vida para todos nuestros trabajadores.

	Etapa 1 1er Año (7 m)	Etapa 2 1er Año (5m)	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Total Personal	5	10	11	13	14	15
Costo Seguro Medico UF	40,2	57,5	151,7	179,3	193,1	206,9

Se incluirá además un aguinaldo de fiestas patrias y navidad (a partir del 2023); 1,7 UF por cada festividad.

Maquizzotti se encontrará en constante búsqueda para entregar el mejor ambiente laboral. Beneficios como día libre de cumpleaños, dos mañanas libres al año para chequeo de salud, día administrativo para trámites varios, entre otros. Se trabajará en un constante reconocimiento laboral, con el mejor equilibrio trabajo y calidad de vida, es por ello que el horario laboral se ajustará a las 40 horas semanales.

VII. Plan Financiero

7.1. Tabla de Supuestos

Item	Tipo	Supuesto
Tipo Moneda para evaluación	Tipo de Cambio	Se establece utilizar UF a un precio de \$34.800
Cálculo de Unidades Vendidas	Ingresos	Datos de importación de bebidas espirituosas año 2021 , con desglose en % de la competencia directa "Ramazzotti/Aperol", datos Aduana y Portal de Transparencia . Demanda esperada en base a participación de este Mercado.
Precio de Venta	Ingresos	Análisis de Precio de la Competencia. Precio Bruto inicial 0,19 UF por botella. Estrategia de Penetración de Mercado
Rendimiento Fruta	Relación Costos	1 kilo de maqui rinde 2 botellas, es decir, 1400 ml
Costo Materia Prima	Costos	Se estable una alianza estrategica con proveedor de Maqui, con cultivos industriales orgánicos. Convenio 0,114 UF por kilo de fruta, 0,057 UF por botella. Contrato 5 años.
Precios Ss Laboratorio	Costos	Se cotiza en el Mercado Real los distintos tipos de servicios de análisis de laboratorio, costo 0,0035 UF por unidad
Proceso Producción	Costos	Se decide realizar proceso de Maquila, para lo cual se cotiza en el Mercado real, seleccionando un proveedor que realiza proceso productivo, filtrado, embotellado, etiquetado, paletizado, bodegaje y distribución del producto. Precio del proceso 0,043 UF
RRHH	Gasto/Costo	1er año 4301 UF (2 etapas) / 2do año 7.549 UF /3er año 9.346 UF/ 4to año 10.327 UF / 5to año 11.282 UF. Incluye seguro social 24,8% Costo Empresa
Gastos de Marketing	Gasto	Se presentan de acuerdo a plan de Marketing detallado
Gastos Mensuales	Gasto	Comunicaciones 16 UF, GAV 69 UF (arriendo, gastos básicos, seguros, viáticos),
Otros Ss con terceros	Gasto	Ss de Contabilidad, legales, asesorías varias 27,35 UF mensuales
Impuesto	Impuesto	Tasa de impuesto a las ventas vigente desde junio 2022 31,5% e Impuesto a las ganancias 27%
Inversión	Inversión	Inversion Inicial 2746; Vehículos Eléctricos según precio Mercado 2414 UF / PC Telefonos 187 UF / Muebles y Utiles 145 UF

7.2. Estimación de ingresos

Para la estimación de ingresos de Maquizzotti, del Servicio Nacional de Aduanas se obtuvieron datos de importación de miles de litros de “Los demás licores y bebidas espirituosas Cód. SACH 22089090” y luego a través del portal de transparencia se solicitaron los litros importados específicamente de Ramazzotti y Aperol, lo que correspondía al 13% del total importaciones asociados a este código (2021). De ello, se estimó un porcentaje de participación de mercado que va aumentando a medida que el producto empieza a posicionarse en el Mercado.

Tabla 11. Participación de Mercado primer año

Estimación de Demanda Esperada												
Item	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8 *	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
% Participación en la Industria (% Ventas)	0,10%	0,2%	0,40%	0,80%	1,50%	2,0%	2,8%	4,0%	5,5%	7,0%	9,0%	10,0%
Ventas Producto (Botellas)	445	889	1.779	3.558	6.671	8.894	12.452	17.788	24.459	31.130	40.024	44.471

Tabla 12. Proyección Participación de Mercado 5 años

Estimación de Demanda Esperada					
Item	7%		10%		10%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Participación en la Industria (% Ventas)	10,0%	10,7%	11,8%	12,9%	14,2%
Ventas Producto (Botellas)	192.559	571.006	628.106	690.917	760.008

El precio de venta se encuentra directamente relacionado a la estrategia de penetración de mercado, por lo tanto, debe ser más bajo que el que ofrece la competencia por un producto similar. El valor de venta a clientes B2B será de 0,19 UF por botella \$6,612 el primer año, el aumento para los años restantes se detallan en la siguiente tabla:

	2023	2024	2025	2026	2027
UF	0,19	0,20	0,21	0,24	0,27
\$	6.612	6.960	7.308	8.352	9.396

7.3. Plan de Inversiones

La habilitación de este proyecto tiene un plan de inversiones con conceptos acotados, ya que el mayor costo se encuentra asociado al proceso de producción, el que se decide externalizar (maquila), por lo que el mayor componente en el costo total del producto se encuentra en el gasto variable. Se detallan los grandes ítems, excluyendo el costo de producción. Relevante la cifra del primer año que se separa en 2 etapas que suman 20.000 UF, donde el mayor costo se relaciona al Plan de Marketing.

Concepto	Inversión Inicial					
	1era Etapa	2da Etapa	2.024	2.025	2.026	2.027
Vehiculos Despacho Regional	2.414			1.300	1.400	
Computadores y Teléfonos	187	158	45	47	49	51
Muebles y útiles	145					
RRHH	288	2.283	7.549	9.346	10.327	11.282
Plan Marketing	4.949	10.575	16.782	17.477	20.714	24.273
TOTAL	7.983	13.016	24.376	28.169	32.489	35.606

7.4. Proyecciones de Estado de Resultado y Flujo de Caja

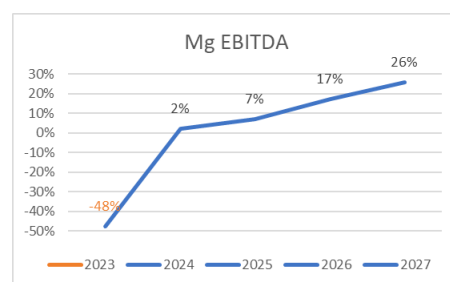
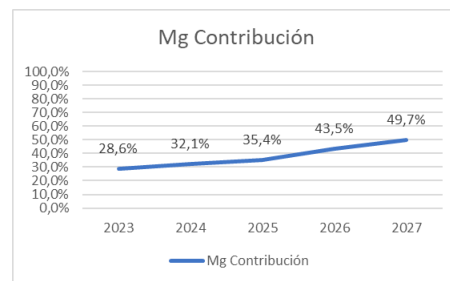
En el primer año, se mantiene de forma mensual el margen de contribución en un 29%. Este margen no es suficiente para cubrir los costos fijos ya que, al inicio del proyecto, se debió desarrollar un potente plan de marketing que es necesario para introducir el producto al mercado (estrategia de penetración). Este plan de marketing considera ítems relacionados a publicidad, eventos de lanzamiento, la incorporación de influencers y teams, gasto por pack promocionales y merchandising para clientes B2B.

EERR 1er año Mensualizado

Estado de Resultados	2023											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Netas												
Venta Maquizzotti	64	129	257	514	964	1.285	1.799	2.570	3.534	4.498	5.783	6.425
Total Ventas	64	129	257	514	964	1.285	1.799	2.570	3.534	4.498	5.783	6.425
Costos Variables												
Costos Directos de Producción	46	92	184	367	688	918	1.285	1.836	2.524	3.213	4.130	4.589
Total Costos Variables	46	92	184	367	688	918	1.285	1.836	2.524	3.213	4.130	4.589
Contribucion Variable	18	37	73	147	275	367	514	734	1.010	1.285	1.652	1.836
<i>Margen de Contribucion</i>	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%
Costos Fijos												
RRHH	288	288	288	288	288	288	288	457	457	457	457	457
Publicidad y Marketing	1.389	531	540	565	605	636	682	2.922	1.735	1.846	1.985	2.087
Comunicaciones	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Otros Mantenimientos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29
Servicios Generales	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Administración y ventas	69	69	69	69	69	70	70	76	76	76	76	76
Impuestos y Tasas	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	6
EBITDA	(1.771)	(895)	(867)	(819)	(730)	(676)	(569)	(2.762)	(1.300)	(1.137)	(908)	(862)
Mg EBITDA	-2757%	-697%	-337%	-159%	-76%	-53%	-32%	-107%	-37%	-25%	-16%	-13%
Depreciación	50	50	50	50	50	50	50	56	56	56	56	56
Total Costos Fijos	1.839	982	990	1.016	1.055	1.093	1.133	3.553	2.366	2.478	2.616	2.754
<i>Total Costos Fijos / Ventas</i>	2863%	764%	385%	198%	109%	85%	63%	138%	67%	55%	45%	43%
Resultado antes de Impuestos	(1.821)	(945)	(917)	(869)	(780)	(726)	(619)	(2.819)	(1.356)	(1.193)	(964)	(918)
Impuesto a las Ganancias (27%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO NETO	(1.821)	(945)	(917)	(869)	(780)	(726)	(619)	(2.819)	(1.356)	(1.193)	(964)	(918)
<i>Resultado Neto / Ventas</i>	-2834,05%	-735,26%	-356,66%	-169,02%	-80,88%	-56,47%	-34,39%	-109,66%	-38,38%	-26,52%	-16,67%	-14,29%

EERR Projectado 5 años

Estado de Resultados	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Netas					
Venta Maquizzotti	27.822	86.845	100.306	126.099	156.047
Total Ventas	27.822	86.845	100.306	126.099	156.047
Costos Variables					
Costos Directos de Producción	19.872	58.928	64.821	71.303	78.433
Total Costos Variables	19.872	58.928	64.821	71.303	78.433
Contribucion Variable	7.950	27.917	35.485	54.796	77.614
<i>Margen de Contribucion</i>	29%	32%	35%	43%	50%
Costos Fijos					
RRHH	4.301	7.549	9.346	10.327	11.282
Publicidad y Marketing	15.524	16.782	17.477	20.714	24.273
Comunicaciones	190	195	201	207	213
Otros Mantenimientos	29	30	32	34	36
Servicios Generales	328	67	69	70	71
Administración y ventas	864	1.356	1.435	1.502	1.571
Impuestos y Tasas	12	12	13	13	14
EBITDA	(13.297)	1.925	6.914	21.930	40.154
Mg EBITDA	-48%	2%	7%	17%	26%
Depreciación	627	696	706	862	864
Total Costos Fijos	21.875	26.688	29.278	33.729	38.325
<i>Total Costos Fijos / Ventas</i>	79%	31%	29%	27%	25%
Resultado antes de Impuestos	(13.925)	1.229	6.208	21.068	39.290
Impuesto a las Ganancias (27%)	-	-	-	3.937	10.608
RESULTADO NETO	(13.925)	1.229	6.208	17.131	28.682
<i>Resultado Neto / Ventas</i>	-50,05%	1,42%	6,19%	13,59%	18,38%
Resultado Acumulado					
Impuesto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.937	\$ 14.545



Respecto del Flujo de Fondos libre a partir del segundo año del proyecto, comienza a ser positivo, terminado al año 5 con casi 27.220 UF acumuladas.

Flujo Anual Proyectado 5 años

FLUJO DE FONDOS	2023	2024	2025	2026	2027	Perpetuidad
Resultado Neto	(13.925)	1.229	6.208	17.131	28.682	
+ Depreciación	627	696	706	862	864	
- Inversiones en Activos Fijos	(188)	(2.158)	(1.576)	(763)	49	
+/- Variacion del Capital de Trabajo	(8.778)	2.030	(1.074)	(2.034)	(2.375)	
Flujo de Fondos Libre	(22.264)	1.797	4.265	15.196	27.220	155.653
Flujo de Fondos Libre Acumulado	(22.264)	(20.467)	(16.202)	(1.006)	26.214	

7.5. Cálculo de tasa de descuento (WACC)

Para el cálculo del costo del capital se utilizó la tasa libre de riesgo del Banco Central a 10 años, el beta publicado para la industria de bebidas alcohólicas publicados por Aswath Damodaran en enero del 2022 “Betas by sector US” y un retorno de mercado del 20%.

El WACC fue calculado con una estructura de Capital 100% Patrimonio, lo que permite evaluar el proyecto sin deuda y con un impuesto sobre las ganancias del 27%.

WACC	17,58%
Costo de capital (Ke)	17,58%
Tasa libre de riesgo (BCP-10)	6,56%
Beta (Betas by Sector 2022 US)	0,82
Retorno de mercado	20,0%
Impuesto	27,0%
Beta No Apalancado	0,71

7.6. Evaluación Financiera del Proyecto.

La evaluación financiera del proyecto se realizó a 5 años, 100% aporte de capital (sin deuda) y con un WACC del 17,58%. Se detallan 2 escenarios, uno considera efecto de perpetuidad y el otro no lo incluye, esto solo para demostrar que sin considerar el efecto del valor terminal, el proyecto obtiene de igual forma un VAN positivo.

La evaluación con perpetuidad arroja un VAN de 60.310 UF, una tasa de rentabilidad del 57% y un PayBack de 4,1 años.

Evaluación de Proyecto con Perpetuidad

Crecimiento a perpetuidad	2,0%
Tasa de descuento	17,58%
Valor Actual Neto (VAN)	60.310
Tasa Interna de Retorno (TIR)	57,0%
Período de Recupero (en años)	4,16

Evaluación de Proyecto sin Perpetuidad

Tasa de descuento	17,58%
Valor Actual Neto (VAN)	1.719
Tasa Interna de Retorno (TIR)	20,2%
Período de Recupero (en años)	4,16

Respecto del punto de equilibrio, para cubrir los costos y gastos operativos debieran venderse las siguientes unidades al precio estimado en el proyecto:

Detalle	2023	2024	2025	2026	2027
Precio	0,19	0,19	0,20	0,23	0,26
Costo Variable	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
Margen Contibución Variable UF/Unidad	0,08	0,08	0,09	0,11	0,14

Costo Directo RRHH	1.283	1.618	2.015	2.384	2.411
GAV RRHH	1.934	2.655	3.055	3.316	3.570
GAV (Excluye RRHH)	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450
Total Costos y GAV Fijo	5.666	6.723	7.520	8.149	8.430

Punto de equilibrio (Unidades)	74.088	87.904	87.462	71.187	58.963
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

7.7. Balance mensual primer año y proyectado a cinco años

Se destaca el incremento de los activos corrientes relacionado a los créditos por ventas (estimados en 30 días), lo que aumenta las disponibilidades de efectivo y las cuentas por cobrar.

Respecto de los activos fijos se destaca la incorporación paulatina de vehículos y de tecnología. Respecto del pasivo corriente, se enfatiza una política de pago a proveedores de 45 días y un aumento de sueldos por pagar por la incorporación de nuevos profesionales a la empresa.

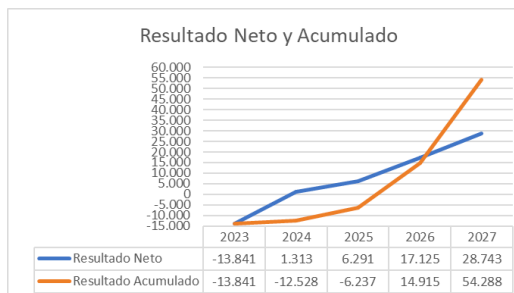
El segundo año ya tenemos resultados positivos, respecto del resultado acumulado en el cuarto año se logra revertir la tendencia negativa acumulada, compensando así la pérdida del primer año de operación.

Balance primer año

Balance	2023											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ACTIVOS												
Disponibilidades	751	(1.488)	(2.418)	(3.349)	(4.304)	(5.285)	(6.134)	(6.047)	(9.866)	(11.690)	(13.336)	(14.947)
Creditos por Ventas	58	154	308	617	1.176	1.735	2.390	3.393	4.723	6.168	7.903	9.253
Inventarios	29	59	118	235	441	588	823	1.176	1.618	2.059	2.647	2.941
Total Activos Corrientes	838	(1.275)	(1.992)	(2.497)	(2.687)	(2.962)	(2.920)	(1.478)	(3.526)	(3.463)	(2.786)	(2.753)
Activos Fijos	3.332	3.332	3.332	3.332	3.332	3.332	3.332	3.490	3.490	3.490	3.490	3.490
Depreciacion Acumulada	(50)	(99)	(149)	(198)	(248)	(297)	(347)	(403)	(459)	(515)	(571)	(627)
Activos Fijos Netos	3.282	3.233	3.183	3.134	3.084	3.035	2.985	3.087	3.031	2.975	2.919	2.863
TOTAL DEL ACTIVO	4.120	1.958	1.192	636	398	73	65	1.609	(495)	(488)	133	110
PASIVOS												
Proveedores	2.321	1.103	1.254	1.568	2.108	2.510	3.120	7.314	6.567	7.767	9.351	10.246
Sueldos por pagar	288	288	288	288	288	288	288	457	457	457	457	457
Otros Pasivos Corrientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivos Corrientes	2.609	1.392	1.542	1.856	2.397	2.798	3.408	7.771	7.023	8.223	9.808	10.702
Capital Social	3.332	3.332	3.332	3.332	3.332	3.332	3.332	3.332	3.332	3.332	3.332	3.332
Resultados Acumulados	-	(1.821)	(2.766)	(3.683)	(4.551)	(5.331)	(6.057)	(6.675)	(9.494)	(10.850)	(12.043)	(13.007)
Resultados del Ejercicio	(1.821)	(945)	(917)	(869)	(780)	(726)	(619)	(2.819)	(1.356)	(1.193)	(964)	(918)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	4.120	1.958	1.192	636	398	73	65	1.609	(495)	(488)	133	110

Balance Anual Proyectado 5 años

Balance	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVOS					
Disponibilidades	(14.947)	(13.487)	(8.526)	7.556	35.740
Creditos por Ventas	9.253	7.237	8.359	10.508	13.004
Inventarios	2.941	3.147	3.462	3.808	4.188
Total Activos Corrientes	(2.753)	(3.103)	3.294	21.872	52.932
Activos Fijos	3.490	5.661	7.217	7.979	7.928
Depreciacion Acumulada	(627)	(1.307)	(1.994)	(2.854)	(3.717)
Activos Fijos Netos	2.863	4.354	5.224	5.125	4.211
TOTAL DEL ACTIVO	110	1.251	8.518	26.996	57.143
PASIVOS					
Proveedores	10.246	9.671	10.506	11.730	13.076
Sueldos por pagar	457	944	1.168	1.291	1.410
Otros Pasivos Corrientes	-	-	-	-	-
Total Pasivos Corrientes	10.702	10.615	11.674	13.021	14.487
Capital Social	3.332	3.332	3.332	3.332	3.332
Resultados Acumulados		(13.925)	(12.696)	(6.488)	10.643
Resultados del Ejercicio	(13.925)	1.229	6.208	17.131	28.682
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	110	1.251	8.518	26.996	57.143



7.8. Ratios Financieros

A continuación, se presentan las principales ratios financieras:

ROA (Return Over Assets), su tasa de retorno el primer año es negativa ya que el resultado neto del primer año también es negativo, esto por la estructura de gastos fijos donde el mayor incremento lo compone el plan de marketing. Luego la tasa se estabiliza por el aumento de ventas estimadas, quedando al término del proyecto en un 50%.

ROE (Return Over Equity), su tasa de retorno sobre el patrimonio es negativa los tres primeros años, esto ya que la empresa no genera aún utilidades retenidas. Se revierte fuerte al cuarto año ya que es el primer año en que el patrimonio tiene un resultado positivo. Se estabiliza al año siguiente, quedando en un 67% al término del proyecto.

Respecto del Margen Bruto, éste aumenta ya que el costo directo de producción es por unidad y disminuye si aumenta la cantidad, según tabla de cobros asociados al contrato con el proveedor.

El margen Neto comienza negativo debido al alto costo de GAV relacionados al plan de marketing, el que se estabiliza en los años siguientes al Proyecto quedando al fin del periodo en un 18%.

	2023	2024	2025	2026	2027
ROA	-12716%	98%	73%	63%	50%
ROE	-131%	-13%	-197%	123%	67%
Margen Bruto	29%	32%	35%	43%	50%
Margen Neto	-50%	1%	6%	14%	18%

7.9. Análisis de Sensibilidad








Respecto del Análisis de Sensibilidad, este incorpora el efecto de perpetuidad, se observa lo siguiente:

Análisis de Sensibilidad		
+ 10% en volumen	VAN (M\$)	80.845
	TIR	69%
	Recupero	3,7
- 10% en volumen	VAN (M\$)	42.736
	TIR	48%
	Recupero	4,5
- 31% en volumen	VAN (M\$)	-851
	TIR	17%
	Recupero	+ de 5
+ 5% en precio	VAN (M\$)	83.474
	TIR	72%
	Recupero	3,5
- 5% en precio	VAN (M\$)	39.205
	TIR	45%
	Recupero	4,7
- 13% en precio	VAN (M\$)	-422
	TIR	17%
	Recupero	+ de 5
+ 5% en Costos Variables	VAN (M\$)	49.064
	TIR	50%
	Recupero	4,4
+22% en Costos Variables	VAN (M\$)	-1.898
	TIR	16%
	Recupero	+ de 5
+ 5% en Gtos Fijos	VAN (M\$)	55.758
	TIR	54%
	Recupero	4,3
+ 47% en Gtos Fijos	VAN (M\$)	-206
	TIR	17%
	Recupero	+ de 5
-10% Precio / -9% Volúmen	VAN (M\$)	77
	TIR	18%
	Recupero	5,0
+15% en Gtos Fijos / +15% Gastos Variables	VAN (M\$)	531
	TIR	18%
	Recupero	5,0
+5% en Gtos Fijos / +5% Gastos Variables / ' -5% Precio / -5% Volúmen	VAN (M\$)	9.557
	TIR	25%
	Recupero	5,0
+10% en Gtos Fijos / +10% Gastos Variables / ' - 5% Precio / -5% Volúmen	VAN (M\$)	-10.874
	TIR	9%
	Recupero	+ de 5

1. Volumen: un 10% de desviación positiva aumenta el VAN del proyecto en un 30%, y una baja en el mismo porcentaje sigue dejando al proyecto con un VAN positivo. Sin embargo, si la baja sobrepasa el 31%, el proyecto deja de ser viable. Se concluye que la variabilidad de este ítem no es crítica para el resultado.
2. Precio: el precio es un factor más determinante para el Proyecto. Una baja del 13% deja al proyecto con un VAN negativo. Un aumento del 5% genera más impacto positivo que el aumento del 10% del volumen.
3. Costos variables: un 22% de aumento en los costos variables produce impacto y genera un resultado negativo del proyecto, por lo que tener el contrato de materia prima y maquila a 5 años es un factor relevante para manejar este riesgo.
4. Costos fijos: es el factor menos relevante para el proyecto junto con el volumen, se puede desviar hasta en un 46% dejando al proyecto con un VAN positivo.
5. Mix variables: Respecto del precio y volumen, la baja no puede ser mayor a un 10% cada uno, ya que dejaría al proyecto con un VAN negativo. Respecto del mix gastos fijos y variables, podemos aumentar ambos hasta en un 15% cada una para que el proyecto siga arrojando resultados positivos. Y al mezclar todas las variables, éstas en forma individual no pueden exceder en variaciones superiores al 5% (disminuir precio y volumen y aumentar costos y gastos), ya que el proyecto dejaría de ser viable.

VIII. Riesgos críticos

De acuerdo con el análisis de sensibilidad, se establecieron que los riesgos más críticos serían una variabilidad negativa en el precio y/o aumento de costos variables (fluctuaciones de forma independiente). Por lo que se detalló en la siguiente matriz las variables que generarían un alto impacto en el desarrollo del proyecto si no son abordados. Se estableció mediante semáforos su impacto y la probabilidad de ocurrencia. Para mitigar el impacto que generarían la ocurrencia de estos eventos, se establecieron planes de acción que deberán ser monitoreados constantemente:

Riesgo	Impacto	Riesgo	Plan de acción
Crisis financiera		ALTO	Para sostener el negocio en un escenario de crisis, se utilizará estrategia de precios, generando una alta competencia y abarcando una mayor cuota de mercado.
Error en la preparación del aperitivo. Poco conocimiento del consumo.		ALTO	Para una excelente preparación del aperitivo, es imprescindible capacitar a la fuerza de venta, bartenders, personal de locales, teams y consumidores en general. De no contar con ello, la probabilidad de que quede mal preparado y generar un rechazo por parte del consumidor es alta, lo que podría impactar la recompra de Maquizzotti.
Problemas de ineficiencia en la cadena de producción, baja calidad.		ALTO	La cadena de producción está bajo lo más altos estándares de calidad con sello certificador, el proveedor se encuentra certificado y posee experiencia en la Industria.
Aumento en los costos de materia prima y producción		ALTO	Dado el impacto que ha generado la inflación en nuestro país, existe un riesgo que podría afectar el precio del producto, sin embargo existe un acuerdo de precios de materia prima y proceso productivo que formaliza en el tiempo los precios convenidos.
Error de cálculo en la estimación de Producción, sobrestock o falta de stock		MEDIO	Producción trimestral que permitirá proyectar en base a demandas anteriores. Ajuste proyección anual.
Problemas de abastecimiento de stock		MEDIO	Generar una demanda just in time para abastecer principalmente las bodegas móviles.
Rivalidad entre competidores		MEDIO	Si bien la Industria de bebidas alcohólicas es extensa, existe una variedad de productos sustitutos para las bebidas espirituosas, lo que la competencia es agresiva. Para disminuir este impacto, se planea utilizar estrategia de precio y atributo diferenciador del producto (orgánico, liviano en calorías, origen Chile).
Problemáticas con Stakeholders		BAJO	Cumpliremos en forma estricta el marco legal. La venta del productos se garantizará solo en lugares establecidos (ejemplo alejados de colegios).

IX. Propuesta Inversionista

El proyecto se pretende financiar con un 70% de aportes de sus dueños y un 30% de inversión externa.

La propuesta para los inversionistas es participar de un proyecto que le da valor a nuestra historia, que posicionará a Chile con una de las marcas que serán más reconocidas a nivel mundial y que además puede generar las siguientes oportunidades:

1. Diversificación; que permitirá en el futuro ampliar el mix de productos a la venta, utilizando como materia prima el Maqui, que está siendo reconocido a nivel mundial por sus reconocidas propiedades.
2. Exportación; se suma esta opción que puede ser acompañada por algún socio estratégico.
3. Venta de marca; ya que es un producto que entrará a competir en el mercado nacional y cuya competencia viene de desde la importación, se apertura la oportunidad de que estas grandes empresas deseen adquirir la marca.
4. A todo lo anterior se le suma los resultados positivos del Proyecto, con un WACC del 17,58% genera una TIR del 57%, asegurando un resultado neto acumulado en los 5 años de 39.325 UF

X. Conclusiones

Chile es uno de los países que posee el consumo de alcohol per cápita más alto del Mundo. El año 2021 la categoría de bebidas, cervezas y licores creció en un 30,5% y se espera que en los siguientes años siga en constante aumento (15).

Específicamente la industria de bebidas espirituosas ha tenido un crecimiento exponencial, del 2018 a la fecha este sector ha aumentado su importación en un 3.500% ([Anexo 1](#)).

Esta industria llena de oportunidades, deja una ventana interesante para el ingreso de nuevos productos, donde la estrategia de Maquizzotti es homologarse con una marca y licor ya reconocidas por el consumidor, para aprovechar el reconocimiento que ya tienen los clientes del producto, que permita enfocar la publicidad en la oportunidad de compra, incorporándole dos factores diferenciadores: uno el fruto Maqui que ha sido redescubierto y se han expuesto a nivel mundial sus enormes propiedades antienvjecimiento, de salud y sus múltiples beneficios para el organismo, y lograr en el consumidor una identificación con el producto al ser un producto con un fruto autóctono y originario de Chile.

En lo que respecta al ámbito operativo, se muestra que sus objetivos son reales y concretos, lo cual hace que en cada etapa se planifique de manera correcta el proyecto.

Por su evaluación financiera, demuestra resultados positivos del Proyecto, con un WACC del 17,58%, lo que genera una TIR del 57%, asegurando un resultado neto acumulado en los 5 años de 39.325 UF.

Financieramente es un proyecto atractivo, que a la vez permite a ser parte de el, pero a demás genera múltiples oportunidades de éxito, por ejemplo, la diversificación incorporando nuevos productos, la apertura internacional mediante la exportación y así entregar a los principales mercados un producto con identidad chilena, o también la factibilidad de vender la Marca (RM anexo 11) una vez que ésta se encuentre reconocida en la Industria. *“Maquizzotti será una marca reconocida, valorada y exclusiva... de Chile para el Mundo”.*

XI. Anexos

Anexo 1. Importaciones licores y bebidas espirituosas 2017-2021 en Miles de litros y %

Importaciones de Productos Silvoagropecuario

Los demás licores y bebidas espirituosas Cód. SACH 22089090

2017	2018	2019	2020	2021	Aumento del 2017 al 2021
813,5	1.425,2	2.746,8	3.834,9	28.735,5	27.922
	175%	193%	140%	749%	3532%

Miles de litros

Fuente: Elaborado Propia con información del Servicio Nacional de Aduanas

Importaciones de Productos Silvoagropecuario

Los demás licores y bebidas espirituosas Cód. SACH 22089090

2017	2018	2019	2020	2021	Aumento del 2015 al 2021
3.855,9	6.055,5	8.475,5	9.028,9	20.260,1	16.404

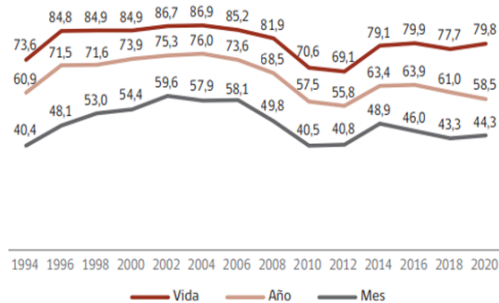
Valor CIF (M US\$)

Fuente: Elaborado Propia con información del Servicio Nacional de Aduanas



Anexo 2. Evolución Prevalencias en Consumo de Alcohol 1994-2020

Evolución de prevalencias (%) de consumo de alcohol. Chile, 1994-2020.



Anexo 3. Gastos de presupuesto en hogares de Chile % y \$



Fuente SENDA – Décimo cuarto Estudio Nacional de Drogas en Chile, (2020)



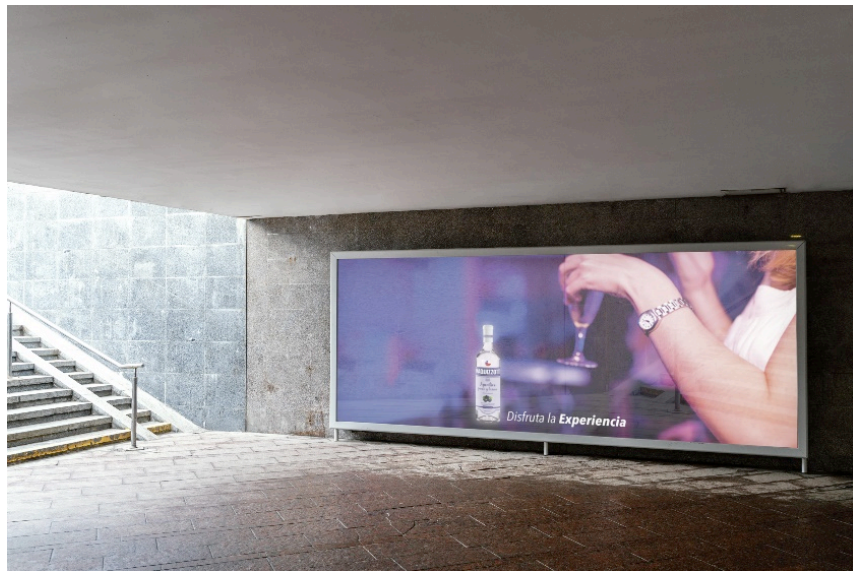
Fuente Instituto Nacional de Estadísticas - VIII Encuesta de Presupuesto Familiares 2018

Anexo 4. Formato de venta y mockup para bar



Anexo 5. Ejemplos de Publicidad





Anexo 6. Tabla de correspondencia, rendimiento de alcohol en Maqui

Tabla de correspondencia* de las diferentes escalas de medida de la concentración de azúcares en mosto

°Bx	Densidad	°Oe	°B	Azúcares (g/L)	Grado Alcohólico Potencial según el rendimiento en alcohol (azúcares por 1% vol.alcohol)		
					16,83 g/L	17 g/L	18 g/L
32,0	1,1389	138,9	17,596	334,5	19,88	19,68	18,58
31,8	1,1379	137,9	17,488	332,1	19,73	19,54	18,45
31,6	1,1369	136,9	17,380	329,6	19,58	19,39	18,31
31,4	1,1359	135,9	17,271	327,2	19,44	19,25	18,18
31,2	1,1350	135,0	17,163	324,7	19,29	19,10	18,04
31,0	1,1340	134,0	17,054	322,3	19,15	18,96	17,91
30,8	1,1330	133,0	16,946	319,8	19,00	18,81	17,77
30,6	1,1321	132,1	16,837	317,4	18,86	18,67	17,63
30,4	1,1311	131,1	16,729	315,0	18,72	18,53	17,50
30,2	1,1302	130,2	16,620	312,6	18,57	18,39	17,37
30,0	1,1292	129,2	16,512	310,1	18,43	18,24	17,23
29,8	1,1282	128,2	16,403	307,1	18,25	18,06	17,06
29,6	1,1273	127,3	16,295	304,7	18,10	17,92	16,93
29,4	1,1263	126,3	16,186	302,3	17,96	17,78	16,79
29,2	1,1254	125,4	16,077	299,9	17,82	17,64	16,66
29,0	1,1244	124,4	15,969	297,5	17,68	17,50	16,53
28,8	1,1235	123,5	15,860	295,7	17,57	17,39	16,43
28,6	1,1225	122,5	15,751	293,5	17,44	17,26	16,31
28,4	1,1216	121,6	15,643	292,7	17,39	17,22	16,26
28,2	1,1206	120,6	15,534	289,7	17,21	17,04	16,09
28,0	1,1197	119,7	15,425	287,3	17,07	16,90	15,96
27,8	1,1187	118,7	15,316	284,9	16,93	16,76	15,83
27,6	1,1178	117,8	15,208	282,5	16,79	16,62	15,69
27,4	1,1168	116,8	15,099	280,1	16,64	16,48	15,56
27,2	1,1159	115,9	14,990	277,8	16,51	16,34	15,43
27,0	1,1150	115,0	14,881	274,8	16,33	16,16	15,27
26,8	1,1140	114,0	14,772	272,4	16,19	16,02	15,13
26,6	1,1131	113,1	14,663	271,2	16,11	15,95	15,07
26,4	1,1122	112,2	14,554	267,7	15,91	15,75	14,87
26,2	1,1112	111,2	14,445	265,3	15,76	15,61	14,74
26,0	1,1103	110,3	14,337	263,0	15,63	15,47	14,61
25,8	1,1094	109,4	14,228	260,0	15,45	15,29	14,44
25,6	1,1084	108,4	14,119	258,8	15,38	15,22	14,38
25,4	1,1075	107,5	14,010	256,5	15,24	15,09	14,25
25,2	1,1066	106,6	13,901	255,3	15,17	15,02	14,18
25,0	1,1057	105,7	13,791	253,0	15,03	14,88	14,06
24,8	1,1047	104,7	13,682	250,1	14,86	14,71	13,89
24,6	1,1038	103,8	13,573	247,7	14,72	14,57	13,76
24,4	1,1029	102,9	13,464	244,8	14,55	14,40	13,60
24,2	1,1020	102,0	13,355	242,5	14,41	14,26	13,47

concentraciones aproximadas según la composición de los mostos. Valores medidos a 20°C.

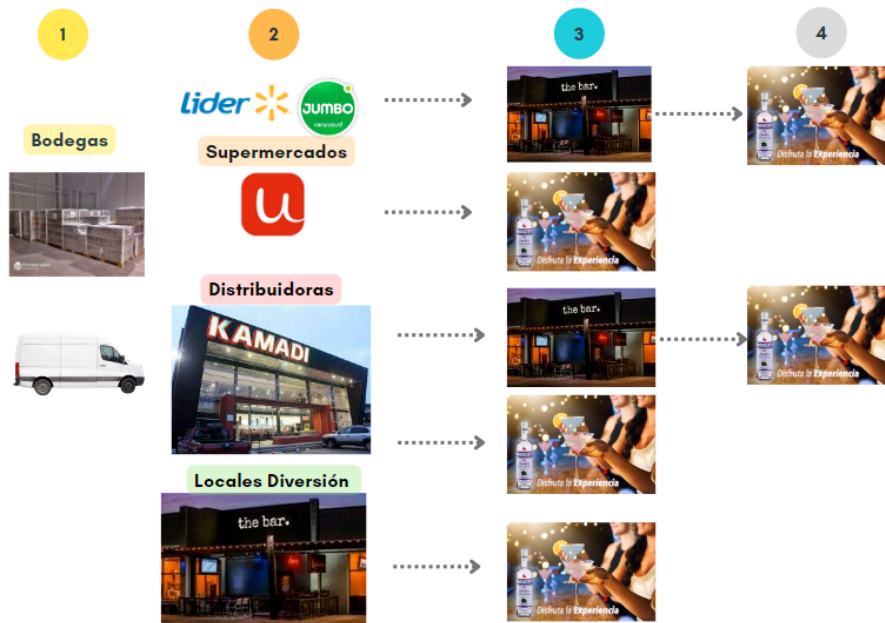
Fuente: laffort.com/wpcontent/uploads/Protocols/ES_Table_Convertisseur

Anexo 7. Canal de distribución indirecto corto



Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Canal de distribución indirecto largo



Fuente: Elaboración propia

DIARIO OFICIAL

DE LA REPUBLICA DE CHILE
Ministerio del Interior y Seguridad Pública

VI
SECCIÓN

MARCAS, IG/DO, PATENTES DE INVENCIÓN, MODELOS Y DISEÑOS INDUSTRIALES

Núm. 43.398

Viernes 11 de Noviembre de 2022

Página 1 de 1

Marcas y Patentes

CVE 2213584

MARCA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Solicitud: 1.521.661.- EDITH ANGELA OCHOA GONZALEZ, CHILE.- Denominativa: MAQUIZZOTTI.- Marca de Productos y Servicios: Licores; licores; bebidas espirituosas y licores; amargos (licores); digestivos (licores y bebidas espirituosas); licores amargos alcohólicos, de la clase 33.
Fecha de pago de publicación: 07 de Noviembre de 2022.

XII. Bibliografía

- (1) Organización Mundial de la Salud. (2019). *Informe sobre la situación mundial del alcohol y la salud 2018*. Organización Mundial de la Salud.
- (2) *Antecedentes nutricionales y potencialidades de usos de frutos de Peumo, Cryptocarya alba (Mol.) Looser, Espino, Acacia caven (Mol.) Mol., y Maqui, Aristotelia chilensis (Mol.) Stuntz*
- (3) SENDA - Décimo Cuarto Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile, (2020) - <https://www.senda.gob.cl/wp-content/uploads/2022/03/ENPG-2020-WEB.pdf>
- (4) Euromonitor Consulting (2020) “ANÁLISIS DEL CONSUMO TOTAL DE BEBIDAS CON ALCOHOL EN CHILE 2018”
- (5) SENDA - Primera encuesta realizada para conocer los efectos del COVID-19 en el consumo de alcohol y otras drogas de los chilenos - [ENCUESTA DE SENDA REVELA QUE UN 74,6% DE LOS ENCUESTADOS HA MANTENIDO O DISMINUIDO SU CONSUMO DE ALCOHOL DURANTE LA CRISIS SANITARIA](#)
- (6) Martínez, J., & Díaz, A. (1996). *Chile: La gran transformación*. Washington, DC: Institución Brookings.
- (7) Cottani, J. (2020). *Los efectos del Covid-19 en la economía de América Latina*. Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales.
- (8) SII - Ley sobre impuestos a las Ventas y Servicios [LEY SOBRE IMPUESTO A LAS VENTAS Y SERVICIOS CONTENIDA EN EL DECRETO LEY N° 825, REEMPLAZADO POR EL DECRETO LEY N° 1.606](#)
- (9) INE - Encuesta sobre gasto y personal en investigación y desarrollo. [Gasto y personal en investigación y desarrollo](#)
- (10) Instituto Nacional de Estadísticas - VIII Encuesta de Presupuesto Familiares 2018 - [INFORME DE PRINCIPALES RESULTADOS VIII ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES \(EPF\)](#)
- (11) Datos Macro Expansión – Datos demográficos Chile Economía y Demografía - <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>
- (12) Percepciones Económicas - Visualizaciones y Análisis de los índices de Percepciones, Expectativas, Sentimientos, Confianza e Incertidumbre en Chile – Grupos Socioeconómicos en Chile - <https://www.percepcioneseconomicas.cl/desarrollo-economico/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/>
- (13) Defensoría de la Niñez - Informe Anual 2021 de la Defensoría de la Niñez - <https://www.defensorianinez.cl/informe-anual-2021>
- (14) Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., & Cantú, R. G. C. (2017) *Fundamentos de marketing*.
- (15) Ventas de bebidas, cervezas y licores 2021 - <https://www.df.cl/empresas/retail/ventas-de-industria-proveedora-subieron-15-9-en-2021-y-duplicaron>