



Parte 2

Plan de negocio para optar al grado de Magister en Administración

Nombre: Leonardo Castro Camousseight
Profesor Guía: Félix Lizama

Santiago, abril 2023

Índice de contenido

1. Oportunidad	1
2. Análisis de la industria, competidores y clientes	1
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	2
4. Plan de Marketing.....	2
5. Plan de Operaciones	3
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	3
5.1.1 Localización:	3
5.1.2 Instalaciones:	4
5.1.3 Proveedores	4
5.1.4 Personal y jornada de trabajo:	4
5.1.5 Capacidad de Producción	5
5.1.6 Normativa vigente.....	5
5.1.7 Maquinaria e instrumental	6
5.2 Flujo de operaciones	6
6. Equipo del proyecto	6
6.1 Equipo gestor.....	6
6.2 Estructura organizacional	7
6.3 Dotación interna, externa, recurrente y ocasional	7
6.4 Perfil y descripción del cargo	7
6.5 Incentivos y compensaciones	8
7. Plan Financiero	8
7.1. Ingresos	8
7.2 Costos.....	10
7.2.1 Inversión inicial y Capex.....	10
7.2.2 Capital de trabajo inicial	11
7.2.3 Depreciación de los activos	11
7.2.4 Costos operacionales	11
7.3 Flujos de caja	13
7.4 Evaluación financiera	14

7.5 Análisis de Sensibilidad	16
7.6 Flujos de caja (con valor a perpetuidad).....	17
8. Riesgos críticos.....	17
8.1 Riesgos Internos.....	18
8.1.1 Riesgos Financieros:.....	18
8.1.2 Riesgos disponibilidad de recursos:	18
8.1.3 Riesgos derivados de la capacidad de ejecución.....	18
8.1.4 Riesgos de aceptación del producto por parte del cliente objetivo	18
8.2 Riesgos Externos	19
8.2.1 Riesgos contractuales	19
8.2.2 Riesgos por crisis política - social.....	19
8.2.3 Riesgos por crisis económica	19
8.2.4 Riesgos Sanitarios.....	20
8.2.5 Riesgos Comunicacionales:	20
9. Propuesta Inversionista.....	20
9.1 ¿Que ofrecemos?	20
9.2 Condiciones de la Propuesta.....	21
9.3 Flujo Caja Inversionista	21
10. Conclusiones	22
Bibliografía	23
Anexos	24
ANEXO 1: Proceso de Compra de insumos con proveedores nacionales.....	24
ANEXO 2: Proceso de compra de insumos con proveedores internacionales.....	25
ANEXO 3: Proceso de servicio de venta	26
ANEXO 4: Costo Variable Materia Prima.....	27
ANEXO 5: Costo Variable Materia Prima.....	28
ANEXO 6: Calculo Amortización de Crédito Bancario.....	28
ANEXO 7: Plan de Mitigación	29

Índice de Tablas

Tabla 1 – Calendario de trabajo semanal	5
Tabla 2 – Organigrama	7
Tabla 3 – Perfil y descripción del cargo	8
Tabla 4 – Incentivos y compensaciones	8
Tabla 5 – Unidades vendidas por local durante el primer año	9
Tabla 6 – Unidades vendidas por año	9
Tabla 7 – Ingreso anual	10
Tabla 8 – inversión inicial más Capex.....	10
Tabla 9 – Gasto en maquinaria e instrumental.....	11
Tabla 10 – Depreciación de los activos	11
Tabla 11 – Costos operacionales.....	11
Tabla 12 – Remuneraciones mensuales	12
Tabla 13 – Gasto de arriendo de local anual	13
Tabla 14 – Flujos de caja	14
Tabla 15 – Evaluación financiera	15
Tabla 16 – VAN y TIR.....	16
Tabla 17 – Análisis de Sensibilidad	16
Tabla 18 – Condiciones de la Propuesta.....	17
Tabla 19 – Condiciones de la Propuesta.....	21
Tabla 20 – Flujo Caja Inversionista.....	21

Resumen ejecutivo

Las nuevas tendencias de hábitos de consumo y el aumento de enfermedades crónicas en la población, ha obligado a la industria de bebestibles no alcohólicos a ofrecer productos con mayor valor nutritivo y componentes naturales, que permitan satisfacer un público objetivo más exigente y con un estilo de vida saludable. Es en este contexto, que las barras con mezclas de té con agregados naturales ofrecen ser un negocio atractivo de abordar, dado la etapa de desarrollo en que se encuentran actualmente y el gran potencial de crecimiento para el mercado nacional.

Este plan de negocio analiza la viabilidad técnica y económica de establecer locales comerciales tipo barras de mezclas de té en Santiago y regiones que permitan ofrecer a los clientes un producto bebestible natural y con propiedades saludables, con múltiples sabores, con una compra al paso durante todo el año.

A través de estudios locales y una encuesta de mercado de elaboración propia, se analizó la deseabilidad real del producto dentro de la población chilena, permitiendo conocer y profundizar en el interés de los diferentes grupos etarios y socioeconómicos respecto a las mezclas de té con agregados naturales, las preferencias de consumo y su disposición a pagar. Lo anterior no permitió determinar los diferentes grupos objetivos de la población más relacionada y de interés para el desarrollo del negocio.

Para determinar la viabilidad técnica del negocio se determinaron en primera instancia los impactos más significativos del macroentorno y el análisis de la competencia dentro de la industria de las barras de té. Posteriormente se describió el modelo de negocio con su respectiva propuesta de valor, los recursos y capacidades existentes y el plan de desarrollo operativo de la empresa.

A través de un plan de marketing operativo y estratégico se describieron las estrategias y tácticas que nos permitan analizar el mercado, conocer nuestro público objetivo y definir un plan de acción con el fin de conseguir los objetivos de marketing propuestos.

En función de la planificación estratégica de escalamiento y desarrollo del negocio, el análisis financiero revela la viabilidad económica del proyecto, cuyos valores del VAN, tasa de retorno interna y recuperación de la inversión, nos ratifican el atractivo que mantiene este proyecto y la oportunidad que ofrece en desarrollar y escalar un negocio en etapa de introducción en Chile.

1. Oportunidad

En virtud de las estadísticas que ubican a Chile como uno de los 15 principales consumidores de té en el mundo y en complemento a los nuevos hábitos y tendencias saludables de consumo a nivel mundial, se decidió profundizar a través de un estudio para conocer el real interés de los consumidores chilenos por las mezclas de té con diferentes agregados naturales. Dado lo anterior, se realizó una encuesta de mercado de elaboración propia, donde participaron más de 170 personas de diferentes edades, condición socioeconómica, ubicación geográfica e intereses, que nos permitiera representar la población y conocer entre otras cosas los grupos etarios y socioeconómicos más relacionados y su disposición a pagar por este producto.

Del análisis del estudio de mercado se pueden inferir 6 conclusiones principales:

El estudio ratifica los resultados de encuestas globales, respecto a las preferencias por el consumo de té de los chilenos, señalando que el 68% de ellos consume té fuera de casa al menos una vez por semana y la mayor parte de la población lo asocia con la vida y propiedades saludables.

Se destaca que el grupo etario que asocia en mayor proporción el consumo de té con propiedades bajo en calorías y antioxidante, son las personas en edades hasta 25 años y de 36 a 54 años.

Existe una tendencia creciente de personas dispuestas a consumir mezclas de té frío fuera del hogar, destacando las preferencias para consumir en el trabajo (70%) y al paso (45%).

El grupo etario que más relacionado está con el consumo de mezclas naturales con té (consume con mayor frecuencia), son las personas entre 26 y 54 años.

Los grupos etarios entre 35 y 44 años y entre 45 y 54 años son los grupos que en mayor proporción están dispuestos a pagar por una mezcla natural de té, está en el rango entre \$1.500 y \$2.500 pesos. Adicionalmente, los que están mayormente dispuestos a pagar entre \$2.500 y \$3.500 son los grupos entre 26 y 34 años y 55 o más años.

Los grupos de ingresos que en mayor proporción están dispuestos a pagar hasta \$ 3500, son los grupos con ingresos entre 0 y \$ 1.600.000 y mayores a \$ 3.200.000

Para un mayor análisis y detalle del estudio de mercado, consultar capítulo 1 “Oportunidad”, parte 1

2. Análisis de la industria, competidores y clientes

A través de la herramienta PESTEL se analizó el macroentorno de la industria, determinado que los factores de mayor riesgo para el desarrollo de este negocio, corresponden en primera instancia al factor político, dado el proceso constituyente que se desarrolla actualmente en el país para la redacción de una nueva constitución y en segunda instancia, el factor económico producto de las bajas expectativas de crecimiento para los años 2023 y 2024 y la alta inflación registrada en los últimos 12 meses, con resistencia a disminuir prontamente. Los factores tecnológicos, sociales y legales abren una oportunidad para desarrollar la actividad debido a la disposición, alcance y conocimiento que se tienen en estas materias.

Analizando la competencia dentro de la industria, podemos destacar que actualmente el mercado se encuentra en una etapa de introducción dentro del ciclo de vida del producto, con poca oferta de empresas tipo barras de mezclas de té y bajas barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores, lo que permite proyectar gran potencial de crecimiento y escalamiento del negocio.

Del mismo modo, se puede mencionar que el poder de negociación por parte de los proveedores es bajo dado la facilidad de acceso que se tiene a la materia prima. Por el contrario, existe una gran amenaza de productos sustitutos dentro del mercado, debido a la gran oferta de bebestibles, en diferentes tamaños y con gran variedad de precios.

No obstante lo anterior, **creemos que** el atractivo de la industria es alto producto de la poca competencia que existe actualmente, cuya entrada rápida al mercado y el desarrollo de diferentes estrategias, **podrían generar** ventajas competitivas que nos permitan liderar y potenciar nuestra imagen de marca dentro de nuestro segmento objetivo de clientes.

Para mayor profundidad y detalle, consultar capítulo 2 “Análisis de la industria, competidores y clientes”, parte 1

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La empresa MezclaTé contempla una cadena de 6 tiendas físicas tipo barras de té, ubicadas en centros urbanos en Santiago y regiones, ofreciendo refrescos en base a mezclas de tés fríos o calientes con diferentes agregados naturales y saludables con un servicio al paso.

Entre los 3 ejes principales de valor, se pueden mencionar los siguientes:

1. Entregar una alternativa de hidratación en línea con las nuevas tendencias y hábitos de consumo de la población chilena por productos más nutritivos y saludables.
2. Ofrecer al cliente una gran gama de combinación de agregados naturales que permitan experimentar un sabor único y personalizado de acuerdo con los gustos del consumidor
3. Ofrecer nuestra barra de té de atención rápida y funcional con una gran oferta de combinaciones naturales a un precio menor que la competencia.

Para una mayor comprensión de nuestra propuesta, se desplegará el modelo de negocios a través de la herramienta canvas, permitiendo así conocer los 9 elementos principales interrelacionados que entregan la viabilidad técnica y propuesta de valor de este negocio.

Un análisis más detallado de nuestra propuesta de valor, se encuentra desarrollada en el capítulo 3 “Descripción de la empresa y propuesta de valor “, parte 1.

4. Plan de Marketing

El presente plan de marketing, detalla las estrategias, tácticas y acciones que se desarrollaran para el desarrollo de este negocio, en función de las características del mercado, la competencia existente y

nuestro público objetivo a considerar. Lo anterior nos permitirá diferenciarnos de nuestra competencia, posicionarnos dentro de la industria y generar estrategias de competencia que nos permitan lograr ventajas competitivas.

Este plan combina elementos operacionales como son las variables producto, precio, distribución y promoción y del mismo modo se consideraron elementos de un marketing estratégico como son analizar las tendencias y hábitos de los consumidores, cálculo de mercado objetivo y estimación de la demanda, segmentación del público objetivo, posicionamiento y ventaja competitiva sostenible.

Esta secuencia de actividades a corto y largo plazo nos permitirá influir en nuestros consumidores y motivarlos a elegir nuestros productos en el tiempo.

Para conocer nuestro plan de marketing en mayor profundidad, consultar capítulo 4 “Plan de marketing”, parte 1.

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El plan de operaciones de la empresa se establece en concordancia a la proyección de crecimiento establecido por la compañía, considerando la apertura de dos locales de venta anuales en un horizonte de 3 años, logrando economías de escala que nos permitan atender nuestro público objetivo, ofreciendo un mix de productos a un menor valor que el de nuestra competencia.

Las acciones y procesos que permiten el funcionamiento y la factibilidad de las operaciones de la empresa se describen a continuación:

5.1.1 Localización:

Con el fin de maximizar los beneficios atribuidos a la ubicación geográfica de los locales, los puntos de ventas se emplazarán tomando en consideración la potencial demanda de clientes y buffer de influencia que estos pueden tener según la comuna o sector de Santiago en una primera instancia. Adicionalmente su emplazamiento estará condicionado a la ubicación de la competencia, nivel de concentración de locales de este tipo y comunas sin atención.

A partir del segundo año se concretará la instalación de un punto de venta en regiones, específicamente en la localidad de Talca, VII región y el segundo en Plaza Maipú de la Región Metropolitana.

Los dos primeros locales se ubicarán en las calles San Antonio y Agustinas de la comuna de Santiago, emplazados en barrios comerciales de alto y constante flujo de personas durante todo el día, los que permitirá atender una gran demanda del segmento objetivo de clientes para de esta forma posicionar el negocio en el centro de Santiago y tomar parte de la cuota de mercado.

5.1.2 Instalaciones:

Los puntos de ventas contemplarán una superficie aproximada de 50 a 60 m², de los cuales 15 m² estarán destinados para bodegaje y frigorífico, 6 m² para servicios higiénicos, 6 m² para oficina y resto para la sala de venta incluida la barra de atención.

Los puntos de ventas contemplarán pequeños sillones para una espera más agradable del cliente mientras preparan el producto. No se tiene contemplado mobiliario para el consumo dentro del local.

La ambientación de los locales, tendrán un diseño minimalista, con colores pasteles y destacando el producto esencial del té, Adicionalmente se informará toda nuestra variedad de producto y promociones existentes.

5.1.3 Proveedores

La empresa tiene la necesidad según el tipo de insumo y periodicidad, proveerse a través de proveedores nacionales e internacionales que garanticen la operación de cada local comercial, por tanto, las acciones de suministro se clasificaran de la siguiente manera.

Proveedores nacionales: Los insumos e ingredientes naturales necesarios para todos los tipos de mezclas, como son frutas, verduras, frutos secos, semillas, jarabes, pulpa, leche, mermelada etc., se proveerán a través de productores agrícolas nacionales e intermediarios de la zona de Santiago, que nos permitan cumplir con la periodicidad necesaria de las frutas y verduras principalmente.

Proveedores Internacionales: Todos los insumos relacionados a envases, accesorios y empaques serán importados con proveedores internacionales, específicamente de China, a través de diferentes plataformas de compras como alibaba.com o madeinchina.com, y cuya internalización al país se concretará con agencias de comercio exterior que realizan el servicio integral a un costo fijo con traslado directo a nuestros locales.

Cabe destacar y considerar que desde que se concreta la compra de productos e insumos en el extranjero, éstos son trasladados por transporte marítimo y estarán disponibles en un plazo de 60 días corridos aproximadamente.

5.1.4 Personal y jornada de trabajo:

Los locales comerciales contemplarán equipos de trabajo de 6 personas, distribuidos en un jefe de Local, un cajero, un cajero-ayudante y 3 ayudantes de servicio al cliente.

Todos los trabajadores recibirán periódicamente capacitación respecto a la producción y dosificación de productos, manejo de inventarios y atención al cliente.

La jornada de trabajo se considerará de lunes a domingo de 8:30 a 19:30 hrs, cuyos turnos se reflejan en la siguiente tabla:

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Jefe de local							
Cajero							
Atención y cajero							
Atención							
Atención							
Atención							

Tabla 1 – Calendario de trabajo semanal

5.1.5 Capacidad de Producción

Cada Local comercial contará con la presencia de al menos 3 personas diarias, manteniendo una capacidad promedio de producción para una preparación de mezcla de té cada 1,8 minutos, es decir, cada sala de venta tiene una capacidad de producción promedio mínima de 300 mezclas de té diarias, pudiendo llegar a 500 mezclas de té diarias los sábados que se cuentan con 5 personas en total.

5.1.6 Normativa vigente

Las principales regulaciones a las que está sometido este tipo de negocio, tiene relación con el cumplimiento de la normativa vigente establecida por los siguientes organismos públicos.

Seremi de salud: Establece la normativa que regula la autorización sanitaria para locales de venta de alimentos, en este caso "local de elaboración de alimentos con consumo al paso".

Las normativas asociadas son:

Decreto Supremo (DS) N°977 de 1996, reglamento sanitario de alimentos

Decreto Supremo (DS) N°594 de 1999, reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas de los lugares de trabajo.

Dirección del trabajo (DT): Servicio público autónomo que vela por el cumplimiento de la legislación laboral, previsional y de seguridad y salud en el trabajo.

La principal normativa laboral vigente asociada al negocio es:

Decreto con fuerza de ley N°1 de 2003 "Código del trabajo" y todas sus modificaciones posteriores.

Servicio Agrícola Ganadero (SAG): Organismo autónomo dependiente del ministerio de agricultura encargado de velar por el control fronterizo Fito y zoo sanitario.

Dada la alta posibilidad de importar productos orgánicos como distintos tipos de té y otros agregados naturales, se debe tener presente la regulación sanitaria establecida por el SAG, la que indica las restricciones para el ingreso de productos vegetales al interior de Chile según su riesgo fitosanitario.

La normativa asociada es:

- Resolución N°1284/2021

- Resolución exenta 1066 /2022

Municipalidad: El organismo municipal regula que cada actividad comercial cuente con su patente comercial al día, exigiendo a cada empresa una serie de documentación que permita otorgar un permiso comercial para poder operar en la comuna respectiva.

5.1.7 Maquinaria e instrumental

Cada sala de venta debe ser implementada con diferentes tipos de maquinaria e instrumental que permita ejecutar las operaciones de conservación de agregados naturales y preparación de las diferentes mezclas de té.

Las maquinarias para considerar son las siguientes:

- 2 congeladoras
- 2 refrigeradores
- 1 estanterías para frutas y verduras
- 1 pesa
- 1 batidora
- 4 jugueras
- 1 máquina registradora
- 1 mesa de agregados
- 1 máquina de hielo
- 1 máquina de Café

5.2 Flujo de operaciones

- Proceso de Compra de insumos con proveedores nacionales ver **Anexo 5**
- Proceso de compra de insumos con proveedores internacionales ver **Anexo 6**
- Proceso de servicio de venta **ver Anexo 7**

6. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

- Cristian Arenas Rojas, Ingeniero Comercial, MBA U. de Chile, 39 años. Con experiencia en liderar equipos, Retail, ventas de productos.
- Leonardo Castro Camousseight, Constructor Civil, MBA U. de Chile, 42 años. Con experiencia en administración de contrato, evaluación y estudio de proyecto y liderar equipos multidisciplinares de trabajo.

6.2 Estructura organizacional

La empresa contará con una estructura orientada a cada uno de sus locales, con 2 dueños que realizarán las actividades de gerencia, gestión, administración y coordinación de actividades y un adecuado personal para la operación.

El organigrama se muestra en el siguiente cuadro:

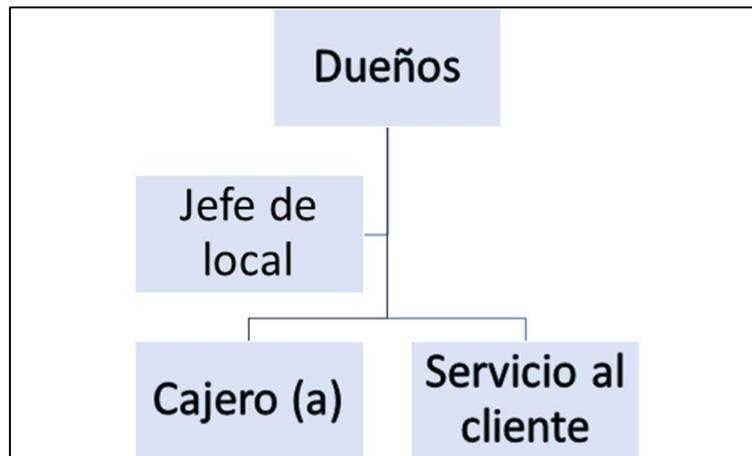


Tabla 2 – Organigrama

6.3 Dotación interna, externa, recurrente y ocasional

Dotación interna

- Dueños
- Jefe de local
- Personal de caja
- Personal de atención y preparación de mezclas

Servicios externos recurrentes

- Contador
- Prevencionista de riesgos

Servicios externos ocasionales

- Abogado
- Informático

6.4 Perfil y descripción del cargo

En el siguiente cuadro se muestra el perfil y la descripción de cada uno de los cargos de la dotación interna:

Cargo	Sueldo	Perfil	Descripción del cargo
Dueño	Repartición de utilidades	Profesional de los negocios	Planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa
Jefe de local	\$ 1.192.500	Profesional del área de la administración, responsable, con habilidades y conocimientos en administración, liderazgo de equipo y gestión	Administrar la operación del local, dirigiendo los esfuerzos del equipo cargo hacia la consecución de los objetivos, respetando los lineamientos, valores y procedimientos de la empresa
Cajero (a)	\$ 834.000	Persona con habilidades y aptitudes matemáticas, ordenada, honesta y responsable. Enseñanza media completa.	Recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos de la empresa y la cuadratura de estas actividades
Barista	\$ 596.000	Persona con personalidad servicial y habilidades y aptitudes dirigidas a la atención, el orden y limpieza, con foco en el cliente. Enseñanza media completa	Atender, responder y asesorar al cliente en sus requerimientos, solicitudes y reclamos priorizando siempre una atención de excelencia. Preparar las mezclas que sean solicitadas y entregar en perfecto estado de higiene, sabor e imagen del producto.
Part Time	\$ 262.350	Estudiante universitario con ganas de tener un ingreso, personalidad servicial y habilidades y aptitudes dirigidas a la atención, el orden y limpieza, con foco en el cliente. Enseñanza media completa	Atender, responder y asesorar al cliente en sus requerimientos, solicitudes y reclamos priorizando siempre una atención de excelencia. Preparar las mezclas que sean solicitadas y entregar en perfecto estado de higiene, sabor e imagen del producto.

Tabla 3 – Perfil y descripción del cargo

6.5 Incentivos y compensaciones

Cargo	Remuneración	Incentivos individuales	Incentivos comunes
Jefe de local	\$ 1.192.500	Bono por cumplimiento de meta del local a cargo, cuadratura de caja y servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Premio anual por local y de acuerdo al cumplimiento de meta • Descuento de hasta un 15% para consumir en los locales • Reconocimiento al mejor trabajador del año • 18 días de vacaciones al año
Cajero (a)	\$ 834.000	Bono por cumplimiento de meta del local a cargo y cuadratura de caja	
Servicio al cliente	\$ 596.000	Bono por cumplimiento de meta del local y servicio al cliente	
Part Time	\$ 262.350	Bono por cumplimiento de meta del local y servicio al cliente	

Tabla 4 – Incentivos y compensaciones

7. Plan Financiero

7.1. Ingresos

De acuerdo con la proyección de ventas señalada en el punto 4.7 “Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual” se estima una venta el primer año de 154.721 vasos de mezclas de té entre los dos primeros puntos de ventas en Santiago, equivalente a la venta de 221 unidades diarias para el primer local en calle San Antonio y 208 unidades de venta para el segundo local en calle Agustinas, con un precio promedio del vaso de \$3.000 entrega un ingreso anual promedio de \$464.162.815

Para el segundo año están planificadas dos aperturas adicionales, una en la comuna de Maipú y otra en la comuna de Talca, considerando además un crecimiento de la demanda de un 5% para los dos locales ubicados en Santiago Centro.

Con un total estimado de 303.112 vasos vendidos entre los 4 locales durante el segundo año, se calcula un ingreso de \$ 909.337.151

Para el tercer año se realizarán dos nuevas aperturas, esta vez en las comunas de Ñuñoa y Rancagua además de un crecimiento de la demanda de los 4 locales de un 5% adicional, estimando para el tercer año la venta de 458.923, generando un ingreso de \$1.376.770.203 al término del tercer año.

Los flujos totales de unidades vendidas por local se muestran en los siguientes cuadros:

Unidades vendidas por local durante el primer año

Ubicación	Factor de estacionalidad		130%	130%	120%	100%	80%	70%	70%	70%	80%	100%	120%	130%	Total
	Consumo Promedio Diario	Consumo Promedio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
2023															
Calle San Antonio	221	6.642	8.635	8.635	7.970	6.642	5.314	4.649	4.649	4.649	5.314	6.642	7.970	8.635	79.705
Calle Agustinas	208	6.251	8.127	8.127	7.502	6.251	5.001	4.376	4.376	4.376	5.001	6.251	7.502	8.127	75.016
2024															
Plaza Maipu	195	5.861	7.619	7.619	7.033	5.861	4.689	4.102	4.102	4.102	4.689	5.861	7.033	7.619	70.328
Talca (Uno Sur)	195	5.861	7.619	7.619	7.033	5.861	4.689	4.102	4.102	4.102	4.689	5.861	7.033	7.619	70.328
2025															
Ñuñoa (Plaza Egaña)	195	5.861	7.619	7.619	7.033	5.861	4.689	4.102	4.102	4.102	4.689	5.861	7.033	7.619	70.328
Rancagua (Paseo Estado)	195	5.861	7.619	7.619	7.033	5.861	4.689	4.102	4.102	4.102	4.689	5.861	7.033	7.619	70.328

Tabla 5 – Unidades vendidas por local durante el primer año

Las unidades vendidas diariamente por local están calculadas bajo un porcentaje estimado del 5% respecto del total del mercado objetivo por cada comuna señalado en el punto 2.3.3.

Unidades vendidas por año

Año	Tasa de Crecimiento				
	1	2	3	4	5
Calle San Antonio	79.705	83.690	87.874	92.268	96.882
Calle Agustinas	75.016	78.767	82.705	86.841	91.183
Plaza Maipu		70.328	73.844	77.536	81.413
Talca (Uno Sur)		70.328	73.844	77.536	81.413
Ñuñoa (Plaza Egaña)			70.328	73.844	77.536
Rancagua (Paseo Estado)			70.328	73.844	77.536
Total	154.721	303.112	458.923	481.870	505.963

Tabla 6 – Unidades vendidas por año

De acuerdo con el criterio señalado anteriormente, el cuadro muestra las unidades vendidas para los 5 primeros años en cada una de las comunas según su año de apertura.

Ingreso anual

Año	1	2	3	4	5
Calle San Antonio	\$239.114.177	\$ 251.069.886	\$ 263.623.380	\$ 276.804.549	\$ 290.644.777
Calle Agustinas	\$225.048.637	\$ 236.301.069	\$ 248.116.123	\$ 260.521.929	\$ 273.548.025
Plaza Maipu		\$ 210.983.098	\$ 221.532.252	\$ 232.608.865	\$ 244.239.308
Talca (Uno Sur)		\$ 210.983.098	\$ 221.532.252	\$ 232.608.865	\$ 244.239.308
Nuñoa (Plaza Egaña)			\$ 210.983.098	\$ 221.532.252	\$ 232.608.865
Rancagua (Paseo Estado)			\$ 210.983.098	\$ 221.532.252	\$ 232.608.865
Total	\$464.162.815	\$ 909.337.151	\$1.376.770.203	\$1.445.608.714	\$1.517.889.149

Tabla 7 – Ingreso anual

El cálculo del ingreso está en función de las unidades vendidas y el precio promedio de venta (\$3.000)

7.2 Costos

7.2.1 Inversión inicial y Capex

Para poder comenzar con las operaciones el primer mes, se requiere una inversión inicial determinadas por los siguientes costos: Permisos y patentes, Diseño de marca, Modificaciones para rehabilitación de local, Maquinaria e instrumental, Arriendo y garantía de local, Diseño y habilitación de página web, Compra de materias primas, Publicidad y promoción, agrupados en 3 categorías: Activos intangibles, Costo de instalación y Costos de operación.

En concordancia a nuestro plan estratégico de escalamiento del negocio, el que contempla la apertura de 2 locales adicionales por año los primeros 3 años, se consideró la inversión en capital CAPEX para los siguientes dos años.

El siguiente cuadro muestra el resumen de la inversión inicial más Capex para los primeros 3 años.

Clase	Detalle	0	1	2
Activos intangibles	Permisos y patente	\$ 2.587.950	\$ 2.375.372	\$ 2.038.750
Activos intangibles	Diseño de marca	\$ 300.000		
Costo de instalación	Modificaciones para rehabilitación de local	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000
Costo de instalación	Maquinaria e instrumental	\$ 11.670.000	\$ 11.670.000	\$ 11.670.000
Costos de operación	Arriendo y garantía de local	\$ 9.600.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Costos de operación	Diseño y habilitación de pagina web	\$ 350.000		
Costos de operación	Compra de materias primas	\$ 14.229.000	\$ 14.330.184	\$ 8.695.500
Costos de operación	Publicidad y promoción	\$ 1.610.000	\$ 1.610.000	\$ 1.610.000
Total		\$ 55.769.850	\$ 51.185.556	\$ 45.214.250

Tabla 8 – inversión inicial más Capex

Para detallar el gasto en el ítem “Maquinaria e instrumental” se puede observar la siguiente tabla:

Maquinarias y equipos	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Congeladoras	4	\$ 900.000	\$ 3.600.000
Refrigeradores	4	\$ 600.000	\$ 2.400.000
Estanterías para frutas y verduras	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Pesa	2	\$ 25.000	\$ 50.000
Batidora	2	\$ 50.000	\$ 100.000
Jugueras	8	\$ 40.000	\$ 320.000
Máquina registradora	2	\$ 580.000	\$ 1.160.000
Mesa de agregados	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
Máquina de hielo	2	\$ 120.000	\$ 240.000
	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000
Total			\$ 11.670.000

Tabla 9 – Gasto en maquinaria e instrumental

7.2.2 Capital de trabajo inicial

El proyecto contempla un capital de trabajo operativo anual asociado al pago de sueldos de los trabajadores por un total de 90 días anuales para los 3 primeros años, lo que nos permitirá asegurar el inicio de las operaciones de los locales de ventas aperturados anualmente. Para el año cero el monto del capital de trabajo inicial será de \$31.295.100

7.2.3 Depreciación de los activos

La inversión en maquinaria correspondiente a equipos de refrigeración, bodegaje, mostrador y equipos de preparación se depreciarán linealmente en un plazo de 5 años de acuerdo con el siguiente detalle.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
inversión Maquinaria	\$11.670.000	\$11.670.000	\$11.670.000			
Depreciación		\$2.334.000	\$4.668.000	\$7.002.000	\$7.002.000	\$7.002.000

Tabla 10 – Depreciación de los activos

7.2.4 Costos operacionales

Los costos operacionales están divididos en fijos y variables, en el caso de los costos fijos están los gastos generales de luz, agua y gas detallados de manera anual en el siguiente cuadro.

Gastos generales	Gastos anual
Luz	\$10.800.000
Agua	\$2.400.000
Gas	\$2.400.000
Total	\$ 15.600.000

Tabla 11 – Costos operacionales

El mayor gasto será el de energía eléctrica, debido principalmente al sistema de refrigeración durante los meses de calor y de temperatura durante los meses de frío, en el caso del agua será de un costo menor, ya que se usará solo para limpieza y baño, el agua para las mezclas se considera en bidones de agua purificada. Por último, en el caso del gas, se usará solo para hervir algunas materias primas, por lo que su gasto no será tan elevado.

Adicionalmente, como costo fijo están las remuneraciones, las cuales se detallan de forma mensual a continuación:

Personal	Remuneración	Cantidad	Total
Interno			
Jefe Local	\$ 1.192.500	1	\$ 1.192.500
Cajero (a)	\$ 834.000	2	\$ 1.668.000
Barista	\$ 596.000	3	\$ 1.788.000
Part Time	\$ 262.350	1	\$ 262.350
Externo			
Contador	\$ 150.000	1	\$ 150.000
Abogado	\$ 150.000	1	\$ 150.000
Informático	\$ 150.000	1	\$ 150.000
Prevencionista	\$ 40.000	1	\$ 40.000
Bono e indemniza	\$ 120.000	1	\$ 120.000
Total			\$ 5.520.850

Tabla 12 – Remuneraciones mensuales

Estos valores están de forma mensual por cada local, por tanto su valor total el primer año es de \$125.180.400

Como muestra la tabla anterior, existen dos tipos de personal, uno interno como el personal de atención, cajeros y jefe de local y uno externo como los servicios profesionales recurrentes de Contador, y Prevención más los servicios esporádicos de informática y abogado.

El monto de los sueldos está por sobre el promedio de mercado, tomando como referencia el sueldo promedio de un barista en Chile (\$400.000 Chile 2022) como muestra (Talent.com) esto, con el fin de reclutar a los mejores trabajadores, con espíritu de servicio al cliente y alto desempeño laboral.

En el caso del arriendo, se revisaron algunas alternativas en los sectores con mayor población flotante en las comunas donde se realizarán operaciones, quedando en un valor promedio promedio de \$2.800.000 en el centro de Santiago, \$ 2.500.000 en las comunas de Maipú y Ñuñoa y en regiones un valor promedio de 2.100.000.

Para el primer mes de cada local se considera mes de arriendo más mes de garantía como parte de la inversión inicial y CAPEX.

El detalle del gasto anual de arriendos de cada local se muestra en la siguiente tabla:

Local	Valor Arriendo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Local 1	-\$2.800.000	-\$30.800.000	-\$35.280.000	-\$37.044.000	\$-38.896.200	\$-40.841.010
Local 2	-\$2.800.000	-\$30.800.000	-\$35.280.000	-\$37.044.000	\$-38.896.200	\$-40.841.010
Local 3	-\$2.500.000		-\$27.500.000	-\$31.500.000	\$-33.075.000	\$-34.728.750
Local 4	-\$2.100.000		-\$23.100.000	-\$26.460.000	\$-27.783.000	\$-29.172.150
Local 5	-\$2.500.000			-\$27.500.000	\$-31.500.000	\$-33.075.000
Local 6	-\$2.100.000			-\$27.500.000	\$-26.460.000	\$-27.783.000
Total		-\$61.600.000	-\$121.160.000	-\$187.048.000	-\$196.610.400	-\$206.440.920

Tabla 13 – Gasto de arriendo de local anual

El costo de publicidad y promoción será el indicado en el punto 4.8 “Presupuesto de marketing y cronograma”.

En cuanto a los costos variables podemos señalar que el cálculo se realizó tomando el costo total variable \$7.144.319 dividido por la cantidad total de ml adquiridos con ese monto (4.905.400 ml) dividido en 500 ml (ml promedio) entrega un total de 9.811 vasos de 500 ml, menos un 8% de merma son 9.026 vasos de 500 ml o 4.512.968 ml.

El resultado de la división \$7.144.319 (costo total de MP) y 4.512.968 ml, entrega como resultado \$1,58 x ml. Esto multiplicado por 500 ml (promedio de ml) da un costo promedio variable de \$792 por vaso de 500 ml. **(Ver anexo 8)**

7.3 Flujos de caja

El proyecto considera el financiamiento de un 30% del capital a través de un crédito bancario a un plazo de 5 años, permitiendo de esta forma disminuir la carga de inversión inicial y recibir beneficio tributario respecto al pago de intereses.

El cálculo de la cuota a pagar anualmente del crédito, la amortización de deuda y pago de intereses anuales se puede visualizar en **(anexo N°9)**.

La tasa de impuesto aplicada al total de utilidades corresponde a un 25%, de acuerdo con lo establecido en la legislación tributaria vigente.

Como valor residual del negocio se consideró el valor de la maquinaria no depreciada el capital de trabajo inicial y el valor de los insumos y materias primas de un mes, totalizando un valor después de impuestos de \$ 65.618.168.

Año	0	1	2	3	4	5
Und. Vendidas		154.721	303.112	458.923	481.870	505.963
Ingresos x ventas		\$ 464.162.815	\$ 909.337.151	\$ 1.376.770.203	\$ 1.445.608.714	\$ 1.517.889.149
Egresos		\$ -334.861.801	\$ -666.405.639	\$ -1.028.540.445	\$ -1.114.545.841	\$ -1.174.491.853
Costo de materias primas		\$ -112.327.401	\$ -242.320.839	\$ -390.487.945	\$ -441.796.816	\$ -487.080.989
Costo de arriendo		\$ -61.600.000	\$ -121.160.000	\$ -187.048.000	\$ -196.610.400	\$ -206.440.920
Remuneraciones		\$ -125.180.400	\$ -243.406.800	\$ -361.651.500	\$ -379.734.075	\$ -380.157.766
Gastos generales		\$ -15.600.000	\$ -30.300.000	\$ -46.431.000	\$ -48.752.550	\$ -51.190.178
Gastos marketing		\$ -17.820.000	\$ -24.550.000	\$ -35.920.000	\$ -37.650.000	\$ -39.620.000
Permisos y patente					\$ -3.000.000	\$ -3.000.000
Depreciación		\$ -2.334.000	\$ -4.668.000	\$ -7.002.000	\$ -7.002.000	\$ -7.002.000
Resultado operacional		\$ 129.301.014	\$ 242.931.512	\$ 348.229.758	\$ 331.062.873	\$ 343.397.297
Costos Financieros		\$ -7.527.196	\$ -6.610.032	\$ -5.463.576	\$ -4.030.507	\$ -2.239.171
Utilidad antes de impuestos		\$ 121.773.818	\$ 236.321.480	\$ 342.766.182	\$ 327.032.366	\$ 341.158.126
Impuestos		\$ -30.443.454	\$ -59.080.370	\$ -85.691.545	\$ -81.758.091	\$ -85.289.531
Utilidad después de impuestos		\$ 91.330.363	\$ 177.241.110	\$ 257.074.636	\$ 245.274.274	\$ 255.868.594
Depreciación		\$ 2.334.000	\$ 4.668.000	\$ 7.002.000	\$ 7.002.000	\$ 7.002.000
Inversión inicial	\$ -69.067.513					
Inversión apertura nuevos locales (CAPEX)		\$ -65.344.107	\$ -66.831.478			
Inversión inicial Capital de trabajo (CTO)	\$ -31.295.100					
Inversión CTO		\$ -29.556.600	\$ -29.561.175			
Prestamo Bancario	\$ 30.108.784					
Amortización Deuda		\$ -3.668.657	\$ -4.585.821	\$ -5.732.277	\$ -7.165.346	\$ -8.956.683
Valor Residual						\$ 65.618.168
Flujos de caja	\$ -70.253.829	\$ -4.905.001	\$ 80.930.636	\$ 258.344.359	\$ 245.110.928	\$ 319.532.080
VAN	\$452.030.220					
TIR	104%					

Tabla 14 – Flujos de caja

7.4 Evaluación financiera

Con el fin de evaluar financieramente el proyecto se procedió a calcular la tasa de descuento que permitirá conocer el valor Actualizado neto del proyecto (VAN).

La empresa se financiará con un 70% inversión propia y un 30% con un crédito bancario que permitirá abordar casi la totalidad del capital de trabajo operativo inicial, por tanto, se procedió a calcular el costo patrimonial y costo de la deuda bancaria.

Para conocer el costo patrimonial se utilizó el modelo de valoración de activos financieros (CAMP), a cuyo método teórico se le consideró un premio por ubicación, determinando la siguiente fórmula de cálculo:

$$ra = rf + (rm - rf) * \beta + PRMU$$

Donde:

ra: Costo Patrimonial

rf: Tasa libre de riesgo

rm-rf: Premio por riesgo de mercado

β : Coeficiente Beta riesgo sistémico

PRMU: Premio por ubicación

Para la tasa libre de riesgo (rf) se consideró la tasa de interés de instrumento de deuda del banco central (Banco Central de Chile, 2023), escogiendo en este caso la tasa de interés de bono a 10 años en moneda nacional de fecha 27 de marzo de 2023 (5,30%).

Para el cálculo de la prima de riesgo de mercado se consideró la prima de riesgo país calculada a enero del año 2023 en la página web (Damodaran, 2023) del profesor Damodaran cuyo valor para Chile es del 7,4%.

Del mismo modo, a través de la misma página web del profesor Damodaran se utilizó el beta apalancado promedio para la industria de restaurantes en países emergentes (1.03).

Dado que las diferentes ubicaciones de los puntos de ventas se encuentran en zonas de cascos históricos o centros urbanos de posibles conflictos sociales o protestas, se consideró un premio por riesgo de ubicación del 2% (PRMU = 2%)

A través de los valores antes mencionado se calculó el costo patrimonial del proyecto cuyo valor corresponde a una tasa del 14.92%

Para el costo de la deuda se consideró la tasa de interés promedio que cobran los bancos nacionales para un crédito de este tipo, cuya carga anual equivalente (CAE) es de un 25% actualmente.

Finalmente, en virtud de la proporción de financiamiento y patrimonio existente, se calculó el costo ponderado promedio del capital (WACC), cuyo valor representará la tasa de descuento que se utilizará para valorar financieramente el proyecto. (17,95%)

En la tabla N° 32 se pueden apreciar el resumen de los diferentes ítems considerados y sus respectivos valores.

Item	Símbolo	Valor
Tasa libre de riesgo	rf	5,30%
Prima riesgo de mercado	PRM = (rm-rf)	7,40%
β	β	1,03
Premio por ubicación	PRMU	2%
Costo Patrimonial	$ra = rf + (rm-rf) * \beta + PRMU$	14,92%
Tasa de Impuesto	Tx	0,25
Costo de la deuda bancaria	CAE	25%
WAAC	Tasa de descuento	17,95%

Tabla 15 – Evaluación financiera

Una vez determinada la tasa de interés con que se descontarán los flujos de proyecto, se procedió a llevar a valor presente el total de flujos por año y calcular la tasa de retorno interna del proyecto arrojando los siguientes valores.

Año	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$-70.253.829	\$-4.905.001	\$80.930.636	\$258.344.359	\$245.110.928	\$319.532.080
VAN	\$452.030.220					
TIR	104%					

Tabla 16 – VAN y TIR

Analizando los indicadores obtenidos, se puede mencionar que el proyecto resulta viable económicamente con un VAN = \$ 452.030.220

La tasa de retorno interna del proyecto (TIR) entrega un valor de 104%, resultando ser bastante mayor al retorno exigido por los inversionistas.

7.5 Análisis de Sensibilidad

Indicadores	-15%	-10%	0%	10%	15%
Demanda					
VAN	\$190.205.009	\$277.480.079	\$452.030.220	\$626.580.361	\$ 713.855.432
TIR	50%	69%	104%	140%	157%
Costos de materia prima					
VAN	\$558.806.131	\$523.214.161	\$452.030.220	\$380.846.279	\$345.254.309
TIR	124%	118%	104%	91%	84%
Precio Promedio					
VAN	\$80.965.046	\$204.653.437	\$452.030.220	\$699.407.003	\$823.095.395
TIR	27%	54%	104%	153%	177%
Inversión Inicial					
VAN	\$460.545.643	\$457.707.168	\$452.030.220	\$446.353.272	\$443.514.798
TIR	116%	112%	104%	98%	95%
Inversión Inicial + CAPEX					
VAN	\$483.008.648	\$472.682.505	\$452.030.220	\$431.377.935	\$421.051.792
TIR	128%	119%	104%	92%	87%

Tabla 17 – Análisis de Sensibilidad

Realizando el análisis de sensibilidad del proyecto, podemos observar que las variables, demanda y precio son las más sensibles a su variación, destacando que una disminución del -15% en el precio de venta promedio podría hacer que el proyecto disminuya a una tasa interna de retorno del 27% y un VAN= \$ 80.965.046. Dada nuestra estrategia de competencia con enfoque de bajo costo, permite disminuir el impacto de dicha variable.

Por el contrario, un aumento del 15% en el precio promedio, permitiría incrementar la tasa de retorno interna del proyecto en un 73% (TIR = 177%)

Del mismo modo, se puede observar de los valores de la tabla anterior, que el proyecto es menos sensible a la variación de la inversión inicial. Un aumento de un 15% de la inversión inicial, podría disminuir en un 9% la tasa de retorno interna del proyecto, obteniendo un valor TIR de 95%

Una disminución del 10% de los costos de materia prima, podría aumentar las ganancias a valor presente en más de 71.000.000, aumentando la tasa de retorno interna a un valor de 118%.

7.6 Flujos de caja (con valor a perpetuidad)

Con el fin de evaluar la posibilidad de vender al 5° año el negocio a una empresa internacional del rubro bubble tea, se evaluó el proyecto adicionando un valor a perpetuidad en el último año, considerando una tasa de crecimiento perpetua de un 3% y manteniendo la misma tasa de descuento WACC de un 17,95%, reflejándose los siguientes resultados.

Año	0	1	2	3	4	5
Und. Vendidas		154.721	303.112	458.923	481.870	505.963
Ingresos x ventas	\$ -	\$ 464.162.815	\$ 909.337.151	\$ 1.376.770.203	\$ 1.445.608.714	\$ 1.517.889.149
Egresos	\$ -	\$ -334.861.801	\$ -666.405.639	\$ -1.028.540.445	\$ -1.114.545.841	\$ -1.174.491.853
Costo de materias primas	\$ -	\$ -112.327.401	\$ -242.320.839	\$ -390.487.945	\$ -441.796.816	\$ -487.080.989
Costo de arriendo	\$ -	\$ -61.600.000	\$ -121.160.000	\$ -187.048.000	\$ -196.610.400	\$ -206.440.920
Remuneraciones	\$ -	\$ -125.180.400	\$ -243.406.800	\$ -361.651.500	\$ -379.734.075	\$ -380.157.766
Gastos generales	\$ -	\$ -15.600.000	\$ -30.300.000	\$ -46.431.000	\$ -48.752.550	\$ -51.190.178
Gastos marketing	\$ -	\$ -17.820.000	\$ -24.550.000	\$ -35.920.000	\$ -37.650.000	\$ -39.620.000
Permisos y patente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -3.000.000	\$ -3.000.000
Depreciación	\$ -	\$ -2.334.000	\$ -4.668.000	\$ -7.002.000	\$ -7.002.000	\$ -7.002.000
Resultado operacional	\$ -	\$ 129.301.014	\$ 242.931.512	\$ 348.229.758	\$ 331.062.873	\$ 343.397.297
Costos Financieros	\$ -	\$ -7.527.196	\$ -6.610.032	\$ -5.463.576	\$ -4.030.507	\$ -2.239.171
Utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ 121.773.818	\$ 236.321.480	\$ 342.766.182	\$ 327.032.366	\$ 341.158.126
Impuestos	\$ -	\$ -30.443.454	\$ -59.080.370	\$ -85.691.545	\$ -81.758.091	\$ -85.289.531
Utilidad después de impuestos	\$ -	\$ 91.330.363	\$ 177.241.110	\$ 257.074.636	\$ 245.274.274	\$ 255.868.594
Depreciación	\$ -	\$ 2.334.000	\$ 4.668.000	\$ 7.002.000	\$ 7.002.000	\$ 7.002.000
Inversión inicial	\$ -69.067.513	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión apertura nuevos locales (CAPEX)	\$ -	\$ -65.344.107	\$ -66.831.478	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión inicial Capital de trabajo (CTO)	\$ -31.295.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión CTO	\$ -	\$ -29.556.600	\$ -29.561.175	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo Bancario	\$ 30.108.784	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Deuda	\$ -	\$ -3.668.657	\$ -4.585.821	\$ -5.732.277	\$ -7.165.346	\$ -8.956.683
Flujos de caja	\$ -70.253.829	\$ -4.905.001	\$ 80.930.636	\$ 258.344.359	\$ 245.110.928	\$ 253.913.912
Flujo Perpetuidad						\$ 1.749.911.875
Flujo caja + Flujo Perpetuidad	\$ -70.253.829	\$ -4.905.001	\$ 80.930.636	\$ 258.344.359	\$ 245.110.928	\$ 2.003.825.787
VAN	\$1.641.986.399					
TIR	238%					

Tabla 18 – Condiciones de la Propuesta

8. Riesgos críticos

El concretar una nueva empresa y entrar a un mercado específico, no deja de estar afecta a riesgos que pudiesen impactar negativamente a la organización interna, clientes o confianza de los inversionistas. Dado lo anterior, resulta muy significativo poder identificar los riesgos y sus medidas de mitigación.

8.1 Riesgos Internos

8.1.1 Riesgos Financieros:

A nivel financiero existe la posibilidad de que la empresa contemple costos fijos muy altos, aumentando los riesgos de viabilidad del negocio cuando disminuyen las ventas. Es clave poder manejar ratios de control de factores fijos como arriendo de local, remuneraciones de trabajadores, gastos de servicios etc.

Del mismo modo resulta fundamental controlar el capital de trabajo que nos permita operar sin inconvenientes financieros.

8.1.2 Riesgos disponibilidad de recursos:

El negocio puede enfrentarse a riesgos de factibilidad si es que no estuvieran a disposición del mercado, recursos como personal adecuado, disponibilidad de maquinarias, posibilidad de importación, cantidad y variabilidad de materias primas etc.

Se recomienda considerar diferentes proveedores que permitan diversificar los riesgos de abastecimiento.

Se debe elaborar un plan de stock en relación con la demanda y factor de estacionalidad.

8.1.3 Riesgos derivados de la capacidad de ejecución.

Existe un riesgo de factibilidad del negocio por la capacidad real de la empresa de ejecutar el proyecto y conseguir los objetivos propuestos debido a la falta de conocimiento y experiencia del rubro, deficiencia en la dirección, desconocimiento de la normativa vigente, bajo nivel de conocimiento de la industria y sus competidores, incumplimiento de plazos, mala ubicación, diseño de locales inadecuados, falta de preparación del personal, escalamiento del negocio etc.

8.1.4 Riesgos de aceptación del producto por parte del cliente objetivo

Aunque este tipo de negocio ha sido exitoso en muchas partes del mundo, en el mercado nacional es una propuesta nueva, sin tener muchos antecedentes respecto al comportamiento del consumidor Chileno y existiendo un riesgo respecto a la aceptación y tasa de demanda de consumo por parte de nuestro público objetivo, por tanto, con el fin de disminuir los riesgos resulta fundamental poder seguir analizando las preferencias de los clientes y profundizar estudios con los segmentos de clientes definidos.

Se recomienda revisar constantemente la tasa de salida de cada uno de los productos y proponer nuevos productos y promociones adecuadas para nuestro cliente meta.

8.2 Riesgos Externos

8.2.1 Riesgos contractuales

Este riesgo se deriva de la estipulación de contratos en diferentes etapas de desarrollo del negocio, que podrían afectar la continuidad y la adecuada operación del proyecto, producto de ambigüedades, imprecisiones o contradicciones que queden registradas en las cláusulas de estos mismos.

Se debe tener especial cuidado en contratos a largo plazo como son los relacionados al arriendo del local cuya importancia resulta ser un factor crítico para el éxito del negocio.

8.2.2 Riesgos por crisis política - social

Actualmente el país vive un escenario de gran incertidumbre política y social después del estallido social ocurrido en octubre del año 2019, cuyas manifestaciones dieron pie a un proceso político para la creación de una nueva constitución. Dicho proceso terminó con el rechazo por parte de la ciudadanía a la nueva propuesta constitucional, debiendo iniciarse una nueva instancia de redacción.

Esta incertidumbre política y jurídica podría generar un riesgo de un nuevo estallido social que pudieran afectar las operaciones o definitivamente tener que cerrar el negocio.

Adicionalmente el cambio de la constitución podría afectar las regulaciones o normativas vigentes, por tanto, es importante monitorear los posibles cambios regulatorios que afectarán a la industria.

8.2.3 Riesgos por crisis económica

El mundo vive hoy fuertes consecuencias económicas provocadas por la pandemia COVID 2019 y la guerra entre Rusia y Ucrania, lo que ha generado una contracción económica a nivel mundial con proyecciones de recesión para los próximos años en Chile y otros países.

A más de 1 año de la Guerra Rusia - Ucrania, ya se han visto afectadas las cadenas de suministros en algunas industrias y el incremento excesivo del precio en insumos y factores claves como el petróleo, el gas y el dólar.

Chile presenta los valores de inflación más altos de los últimos 30 años y se proyecta para el próximo año el crecimiento económico más bajo de la región.

Dado que el producto que se ofrece no es un producto de primera necesidad, la situación económica existente podría afectar fuertemente la demanda y por consiguiente los ingresos proyectados.

8.2.4 Riesgos Sanitarios

Dada la pandemia por COVID 19, existen continuamente medidas sanitarias adoptadas por la autoridad que pueden afectar la continuidad de las operaciones, existiendo un gran riesgo de limitaciones o incluso la paralización completa del negocio, según el nivel de restricción que se imponga.

Lo anterior conlleva a evaluar muy bien el momento de entrada al mercado y monitorear constantemente el desarrollo de la pandemia a nivel mundial.

Del mismo modo, el desarrollo y profundización de canales de venta online generan una gran alternativa complementaria para la generación de ingresos y la capacidad de adaptabilidad del negocio por un tiempo menor frente a restricciones sanitarias más extremas que pueda dictar la autoridad.

8.2.5 Riesgos Comunicacionales:

El alto grado de conectividad y actividad digital que existe actualmente en Chile y el mundo, permite dar a conocer y difundir todos nuestros productos, proyectar nuestra imagen de marca y establecer diferentes promociones, no obstante, existe igualmente un alto riesgo de recibir críticas, reclamos y denuncias que pueden ser fácilmente “viralizadas” en la población y consumidores, pudiendo afectar nuestra reputación como marca.

Para más detalles respecto al “Plan de Mitigación” ver tabla **(anexo 10)**

9. Propuesta Inversionista

De no ser posible la obtención de un crédito bancario para poder cubrir el 30% de la inversión inicial del proyecto, se considera como opción incorporar un inversionista adicional al proyecto con el fin de que este aporte recursos que permitan solventar la inversión inicial.

Esta propuesta al inversionista la desglosamos en los siguientes 3 ítems:

9.1 ¿Que ofrecemos?

Participar en el desarrollo de un proyecto en una industria emergente con pocos competidores y con gran potencial de crecimiento y escalamiento dentro de Santiago y en diferentes regiones del país. Este proyecto aborda la oportunidad de un mercado y segmento necesitado de opciones diferentes de hidratación, con productos de ingredientes naturales que aporten un valor para la salud de los clientes, en concordancia con las nuevas tendencias de vida y alimentación saludable. El aporte del inversionista corresponderá a una inversión de \$ 30.108.784, lo que le permitirá controlar el 25% de la propiedad.

9.2 Condiciones de la Propuesta

Capital necesario Inversión Inicial (INV + Capital trabajo)	\$100.362.613
Aporte Fundadores	\$70.253.829
Aporte Inversionista	\$30.108.784
Uso de fondos	Inversion Inicial (maquinarias, arriendos, sueldos, marketing) 90 días deficit remuneraciones
Valoración del proyecto (VAN)	\$529.607.018
Tasa interna de retorno del proyecto (TIR)	112%
Propiedad Socios Fundadores	75%
Propiedad Inversionista	25%
Valoración Actualizada Inversionista(VAN inversionista)	\$126.591.302
Tasa interna de retorno Inversionista (TIR)	77%
Acciones Fundadores	750 Acciones serie A Preferente(total 1000 acciones)
Recuperación de Inversión	3° año
Dividendos	Entrega de dividendos a partir del 2° año (30% de utilidades)
Representación	1 de 3 directores

Tabla 19 – Condiciones de la Propuesta

9.3 Flujo Caja Inversionista

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo Caja Inversionista	\$ -30.948.784					
Flujo Caja Final	\$ -30.948.784	\$ 1.102.263	\$22.618.495	\$67.043.580	\$63.824.789	\$82.542.035
Dividendo			\$ 6.785.549	\$20.113.074	\$19.147.437	\$24.762.611
Caja disponible reinversión		\$ 1.102.263	\$15.832.947	\$46.930.506	\$44.677.352	\$57.779.425
VAN	\$126.591.302					
TIR	77%					

Tabla 20 – Flujo Caja Inversionista

10. Conclusiones

El presente plan de negocio establece los procedimientos y variables a considerar para la implementación de locales comerciales tipo barras de té con mezclas de agregados naturales, en diferentes lugares de la ciudad de Santiago y regiones, ofreciendo un bebestible saludable a un segmento objetivo determinado del mercado y con una estrategia de competencia de liderazgos en costos

Entre las conclusiones más destacables del estudio podemos mencionar las siguientes:

Existe una tendencia a nivel mundial de cambios en los hábitos de consumo de la población por preferir productos más naturales y nutritivos, reducidos en azúcares y calorías y que respondan a las nuevas exigencias de una vida saludable

Los estudios globales ubican a Chile dentro de los 15 principales países del mundo con mayor litros percapita de consumo de té y de acuerdo a la profundización de nuestro estudio de mercado de elaboración propia, se concluyó que existe la oportunidad para desarrollar una empresa tipo barra de té con mezclas de agregados naturales, dado entre otras cosas, por el interés y disposición a pagar mostrada en diferentes grupos etarios y su relacionamiento y asociación que tiene la población con este producto.

El segmento objetivo de clientes a abordar con estrategias de marketing, corresponde a la población entre 26 a 54 años, de los grupos socioeconómicos C1b, C2, C3, cuyas características psicográficas y conductuales de este segmento, nos incentivan a querer ofrecer y relacionar el producto, en un bebestible natural y saludable, en línea con las nuevas tendencias y a un precio más económico que el ofrecido por la competencia.

Con un análisis financiero del negocio se pudo determinar la viabilidad económica del proyecto a través de una valorización presente de flujos en un horizonte de 5 años, obteniendo un VAN = \$ 452.030.220, una tasa de retorno interna del proyecto del 104% y una recuperación de la inversión al tercer año.

Entre los riesgos críticos más significativos identificados se pueden mencionar las posibles medidas sanitarias que pueda adoptar la autoridad frente al combate de la pandemia Covid 19, lo que podría afectar la continuidad de las operaciones, existiendo un gran riesgo de limitaciones o incluso la paralización completa del negocio, por lo que se aconseja monitorear el comportamiento a nivel mundial de la pandemia.

Finalmente podemos mencionar que dado el nivel de competencia y oferta actual de locales tipo barras de té en Chile, existe un gran atractivo de entrar rápido en el mercado nacional con el fin de lograr un posicionamiento de marca y aprovechar el gran potencial de crecimiento de la industria, en virtud de la etapa del ciclo de vida del producto que se encuentra actualmente.

Bibliografía

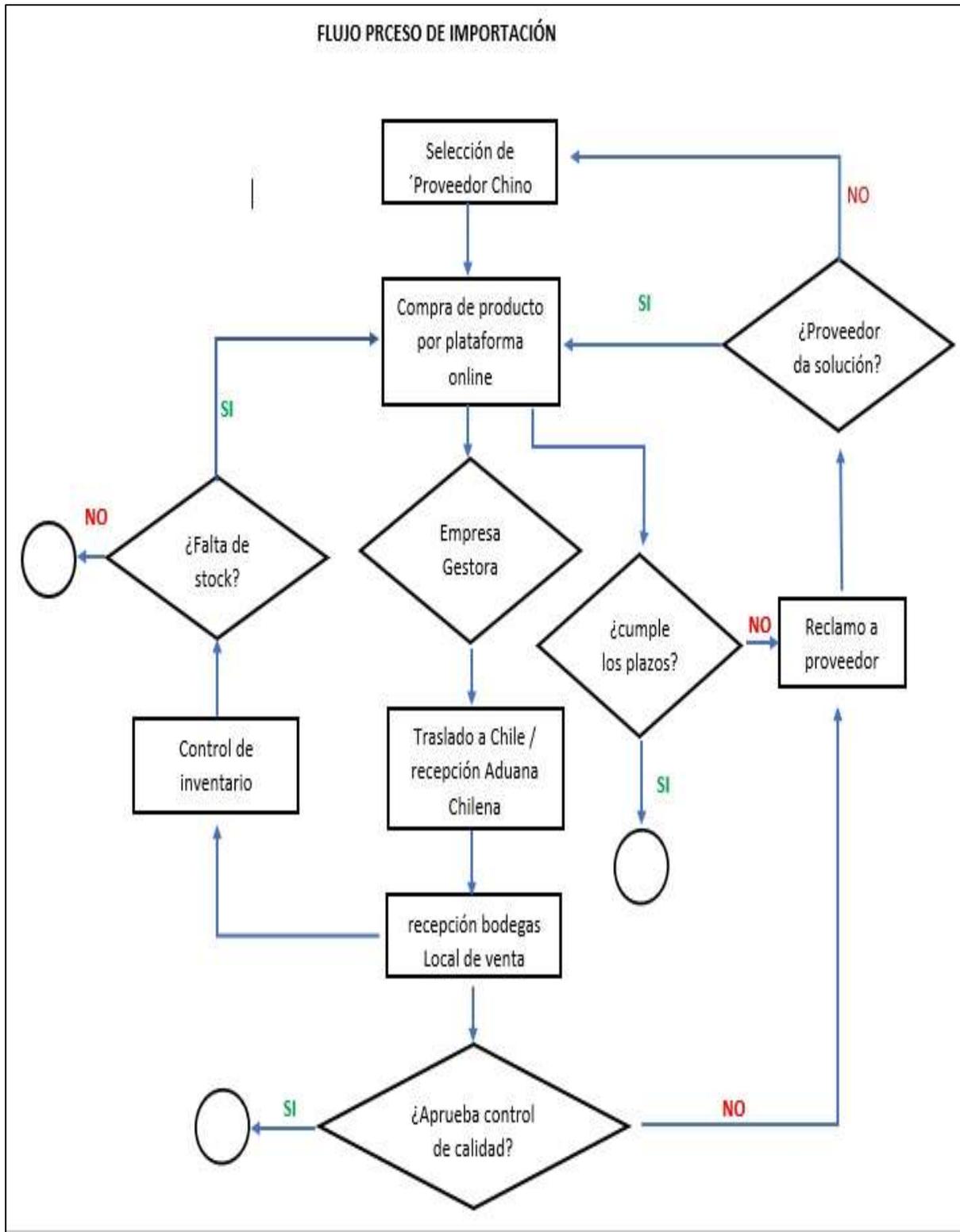
Banco Central de Chile. (27 de Marzo de 2023). *Banco Central de Chile*. Obtenido de https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

Damodaran. (enero de 2023). *Damodaran Online*. Obtenido de <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

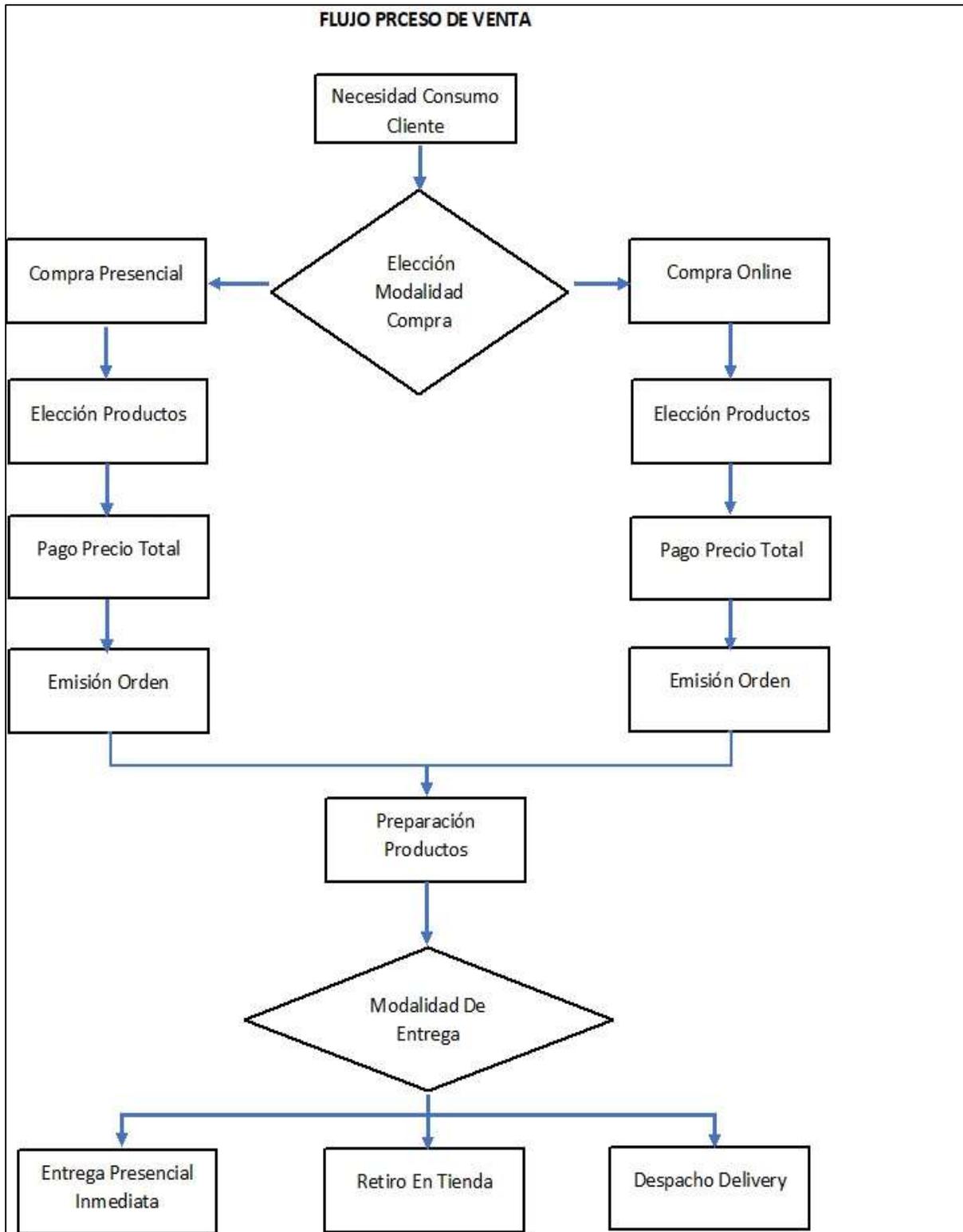
Finance, G. (2023). *Google Finance*. Obtenido de <https://www.google.com/finance/quote/USD-CLP?sa=X&ved=2ahUKEwj1uuvjk8L7AhWHIbkGHeAcDRkQmY0JegQIARAZ&window=6M>

Talent.com. (s.f.). *talent.com*. Obtenido de <https://cl.talent.com/salary?job=barista>

ANEXO 2: Proceso de compra de insumos con proveedores internacionales



ANEXO 3: Proceso de servicio de venta



ANEXO 4: Costo Variable Materia Prima

Materia prima	Costo unitario promedio	Cantidad ml o Gr por vaso	valor bolsa	Gramos o porción	Q total ml	\$ x ml	Compra mensuales	Q mensual ml	\$ mensual MP
Té			1.440						
Agua	\$ 54	300	\$ 3.600		20000	0,18	50	1.000.000	180.000
Té negro, rojo y verde	\$ 188	300	\$ 5.000		8.000	0,63	120		
Total Té	\$ 242	300	\$ 6.440		8.000	0,81	100	800.000	644.000
Lácteos									
Leche descremada	\$ 143	100	\$ 5.000		3.500	1,43	30	105.000	150.000
Leche de almendra	\$ 170	100	\$ 1.700		1.000	1,70	20	20.000	34.000
Leche de coco	\$ 190	100	\$ 1.900		1.000	1,90	20	20.000	38.000
Espuma de queso	\$ 300	50	\$ 6.000		1.000	6,00	20	20.000	120.000
Yoghurt	\$ 100	50	\$ 2.000		1.000	2,00	50	50.000	100.000
Manjar light	\$ 214	50	\$ 2.139		500	4,28	30	15.000	64.170
Chocolate	\$ 100	50	\$ 2.000		1.000	2,00	30	30.000	60.000
Frutas									
Frutillas	\$ 150	50	\$ 3.000		1.000	3,00	50	50.000	150.000
Limón	\$ 150	50	\$ 3.000		1.000	3,00	50	50.000	150.000
Piña	\$ 150	50	\$ 3.000		1.000	3,00	50	50.000	150.000
Durazno	\$ 160	50	\$ 3.200		1.000	3,20	50	50.000	160.000
Naranja	\$ 340	100	\$ 3.400		1.000	3,40	50	50.000	170.000
Pomelo	\$ 145	50	\$ 2.900		1.000	2,90	50	50.000	145.000
Melón	\$ 170	50	\$ 3.400		1.000	3,40	50	50.000	170.000
Manzana	\$ 400	100	\$ 4.000		1.000	4,00	50	50.000	200.000
Mango	\$ 130	50	\$ 2.600		1.000	2,60	50	50.000	130.000
Pera	\$ 260	100	\$ 2.600		1.000	2,60	50	50.000	130.000
Hierbas y verduras									
Canela	\$ 6	50	\$ 450	15	4.000	0,11	20	80.000	9.000
Manzanilla	\$ 4	50	\$ 950	20	12.000	0,08	20	240.000	19.000
Tomillo	\$ 6	50	\$ 440	7	4.000	0,11	20	80.000	8.800
Poleo	\$ 6	50	\$ 490	7	4.000	0,12	20	80.000	9.800
Menta	\$ 3	50	\$ 770	20	12.000	0,06	20	240.000	15.400
Betarraga	\$ 13	50	\$ 1.290		5.000	0,26	20	100.000	25.800
Zanahoria	\$ 12	50	\$ 990	1000	4.000	0,25	20	80.000	19.800
Pepino	\$ 17	50	\$ 690		2.000	0,35	20	40.000	13.800
Otros		Gr y ml							
Jengibre	\$ 14	1	\$ 1.350	100	2.000	13,50	20	40.000	27.000
Semillas de sésamo	\$ 16	1	\$ 1.600	100	500	16,00	20	10.000	32.000
Stevia	\$ 7	0,5	\$ 3.690		270	13,67	20	5.400	73.800
Café	\$ 19	300	\$ 1.299	50	20.000	0,06	51	1.020.000	66.249
Oreo	\$ 57	1	\$ 3.990	70	5.000	57,00	40	200.000	159.600
Tapioca	\$ 281	30	\$ 4.690	500	1.000	9,38	60	60.000	281.400
Mermelada	\$ 39	10	\$ 970	250	1.000	3,88	30	30.000	29.100
Miel	\$ 20	5	\$ 3.990	1000	1.000	3,99	40	40.000	159.600
								4.905.400	3.895.319

Total vasos 500	9.811
Merma 8%	785
Total vasos 500 Desp merma	9.026

ANEXO 5: Costo Variable Materia Prima

Materia prima	Costo unitario promedio	Compra mensuales	\$ mensual MP
Vaso 350 ml	\$ 198	3.000	\$ 594.000
Vaso 500 ml	\$ 198	3.000	\$ 594.000
Vaso 700 ml	\$ 198	3.000	\$ 594.000
Tapa vasos	Incluida		
Bombilla ancha	\$ 39	10.000	\$ 390.000
Portavasos cartón doble	\$ 75	5.000	\$ 375.000
Vaso temperatura 360 ml	\$ 212	1.000	\$ 212.000
Vaso temperatura 500 ml	\$ 212	1.000	\$ 212.000
Vaso temperatura 700 ml	\$ 212	1.000	\$ 212.000
Funda temperatura cartón	\$ 22	3.000	\$ 66.000
			\$ 3.249.000
		Costo variable total	\$ 7.144.319

ANEXO 6: Calculo Amortización de Crédito Bancario

Datos prestamo bancario				
Prestamo	\$ 30.108.784			
Plazo (años)	5			
Tasa Interes (%)	25%			
Factor de Anualida	2,69			
Cuota	\$ 11.195.853			
Año	Inicial	Cuota	Interes	Amortización
1	\$ 30.108.784	\$11.195.853	\$ 7.527.196	\$3.668.657
2	\$ 26.440.127	\$11.195.853	\$ 6.610.032	\$4.585.821
3	\$ 21.854.305	\$11.195.853	\$ 5.463.576	\$5.732.277
4	\$ 16.122.029	\$11.195.853	\$ 4.030.507	\$7.165.346
5	\$ 8.956.683	\$11.195.853	\$ 2.239.171	\$8.956.683

ANEXO 7: Plan de Mitigación

Identificación Riesgo	Tipo	Impacto	Plan de Mitigación
Financiero	Interna	Financiamiento de la empresa Mezcla-Té	Optar por financiamiento a largo plazo con bancos. Compra de maquinarias a través de un formato Leasing. Incorporar nuevos socios
Disponibilidad de recursos	Interna	Operatividad y viabilidad del negocio	Aumentar remuneración e incentivos de personal preparado y capacitado. Considerar diferentes proveedores para un mismo insumo que nos permita diversificar el riesgo de abastecimiento.
Capacidad de Ejecución	Interna	Operación y cumplimientos de objetivos e hitos propuestos	Asesorarse profesionalmente respecto a las decisiones críticas del negocio como la ubicación del local a través de geomarketing, reclutamiento de personal, contabilidad, marketing.
Aceptación del producto por parte del cliente objetivo	Interna	Afecta la estimación de la demanda y preferencias de los clientes. Por consiguiente impacta en los ingresos y utilidades de la empresa	Revisar constantemente la tasa de salida de cada uno de los productos y proponer nuevos productos y promociones adecuadas para nuestro cliente meta.
Contractuales	Externa	Conflictos legales y continuidad de servicios claves	Establecer clausulas en contratos con prioridad en recursos claves
Crisis política -social	Externa	Estabilidad social del país. Posibilidad de cierre de negocio	Monitorear posibles cambios regulatorios. Establecer estrategias de salida.
Crisis Económica	Externa	Inflación y baja demanda de consumo	Establecer variedad de productos que permitan contrarrestar la baja demanda y ofrecer a los clientes opciones mas económicas.
Restricciones Sanitarias	Externa	Restricciones de operación	Potenciar canal de venta online. Cumplir con medidas sanitarias con el fin de evitar cierres o sumarios sanitarios
Comunicacionales	Externa	Imagen de marca de la empresa.	Aplicar herramientas comunicacionales que permitan potenciar nuestra imagen de marca. Mantener un cuidadoso feedback con los clientes a traves de redes sociales.