



**“CHILE CUSTOM-WINE”
PARTE 2 – ANÁLISIS ORGANIZATIVO – FINANCIERO**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Gregory Allen Krupa

Profesor Guía: Máximo Errázuriz de Solminihac

Santiago, Julio 2015

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de negocio	6
1.1 <i>Empresa y la oportunidad</i>	6
1.2 <i>Equipo gestor del proyecto</i>	8
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Tamaño de Mercado	11
2.1 <i>Análisis de la Industria</i>	11
2.2 <i>Competidores</i>	16
2.3 <i>Clientes</i>	19
2.4 <i>Tamaño de mercado y tendencias</i>	22
2.5 <i>Conclusiones Análisis de la Industria</i>	23
3. Plan de Operaciones.....	25
3.1 <i>Estrategia de Operaciones</i>	25
3.2 <i>Flujo de Operaciones</i>	25
3.3 <i>Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas Estrategia de Operaciones</i>	26
3.4 <i>Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)</i>	27
4. Gestión de Personas.....	28
4.1 <i>Estructura organizacional</i>	28
4.2 <i>Determinar dotación y sus características</i>	28
4.3 <i>Incentivos y compensaciones</i>	30
5. Plan Financiero	31
5.1 <i>Supuestos</i>	31
5.2 <i>Estimación de ingresos</i>	34
5.3 <i>Estado de Resultado</i>	35
5.4 <i>Flujo de caja</i>	36
5.5 <i>Balance</i>	37
5.6 <i>Requerimientos de capital</i>	38
5.7 <i>Evaluación financiera del proyecto (puro, sin deuda)</i>	39
6. RSE y Sustentabilidad	42
6.1 <i>Mapa de stakeholders</i>	42

6.2	<i>Valores éticos del negocio</i>	42
6.3	<i>Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos</i>	43
7.	Riesgos Críticos.....	44
7.1	<i>Riesgos internos</i>	44
7.2	<i>Riesgos externos</i>	44
7.3	<i>Plan de mitigación</i>	45
8.	Propuesta Inversionista.....	46
8.1	<i>Estrategia de Financiamiento</i>	46
8.2	<i>Oferta para el inversionista</i>	46
8.3	<i>Conclusiones</i>	47
9.	Bibliografía	48

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios está enfocado en presentar la oportunidad de negocio que ofrece la empresa Chile CustomWine, y la forma en cómo desarrolla sus actividades. La empresa responde a la creciente demanda por productos a medida, para lo cual ofrece un servicio de customización de vinos en un nicho del mercado de hoteles, restaurantes y catering (HORECA) enfocado en los cuatro estados de los Estados Unidos – Massachusetts, Illinois, Nueva York y New Jersey – en donde el consumo de vino y vino importado es mayor y que son además estados no controlados. La compañía espera ser reconocida como la primera empresa chilena dedicada cien por ciento a la customización de productos vitivinícolas para el mercado HORECA, de esta forma ganar prestigio y ser líder en un nuevo mercado. Nuestro servicio entrega a nuestros clientes la oportunidad de vender un producto con marca propia y de oferta exclusiva generando valor en ellos y mayores oportunidades de márgenes para nuestros clientes. A su vez nuestros clientes obtendrán productos de igual calidad que muchas marcas premium pero a mayor costo FOB que marcas en que se cobra por el posicionamiento que ha adquirido en el mercado.

El vino importado chileno presenta un crecimiento de 8% anual en Estados Unidos. Las barreras de entradas para la venta tradicional de vino son altas, pero dado nuestro modelo de negocios innovador se espera capturar rápidamente un alto porcentaje de mercado de un 0,4%. Los competidores de Chile CustomWine son principalmente las viñas chilenas, pero que sin embargo compiten de manera tradicional con altos costos en manejo de campos y bodegas.

Nuestra estrategia competitiva será de nicho con enfoques en la diferenciación, la estrategia de entrada consistirá en formar alianzas con actores claves (importadores/distribuidores) en la industria junto a estrategias de promoción en los puntos de ventas (HORECA). La estrategia de crecimiento está dada por la continua penetración del mercado utilizando la misma estrategia de promoción.

La estrategia de precios será equiparar el monto del mercado con un vino premium por exclusividad. La estrategia de distribución es indirecta, tanto el proveedor como el distribuidor son los encargados de proveer y entregar el servicio respectivamente. La estrategia de ventas se enfoca en la continua búsqueda de clientes y la alianza que se forma con ellos.

Nuestro servicio corresponde a Business to Business, ya que vendemos a mercados HORECA y nuestro modo de operación es Engineering to Order entregando un producto totalmente customizado. Nuestra instalación estará ubicada en Talca, tanto oficina como bodega, dado que ahí se encuentran nuestros principales proveedores.

Se presenta en la empresa una estructura organizacional vertical con ocho empleados desde el tercer año los cuales son compuestos por: Gerente General/Ventas, Gerente de Operaciones, Jefe de Marketing, Encargado de Exportaciones, Encargado de Bodega, Diseñador, Operario y Etiquetador.

La TIR del proyecto en una situación moderada, da un 51%, mientras que el VPN corresponde a 405.031.000 CLP. El payback ocurre en el cuarto año. El costo de capital corresponde a 12,4%. La inversión inicial corresponde a 62.755.000 CLP la cual está compuesta por la maquinaria (etiquetadora y carro para mover pallets), instalaciones de bodega, de oficina, y capital de trabajo.

El proyecto es sumamente rentable, las utilidades crecen de forma constante a través de los años, y dado el modelo de negocios propuesto, Chile CustomWine ofrece una posibilidad real de alcanzar rápidamente las ventas estimadas en el presente plan.

1. Oportunidad de negocio

1.1 Empresa y la oportunidad

Misión

Chile CustomWine es una empresa chilena que vende vino embotellado customizado al mercado de Hoteles, Restaurantes, y Catering (HORECA) en Estados Unidos, en base a los requerimientos de los distribuidores socios, quienes mediante el conocimiento de sus consumidores buscan ofrecer productos exclusivos que puedan ser asociados con su marca en forma global.

Buscamos generar lazos de confianza con nuestros clientes, privilegiando la relación a largo plazo. Nuestra empresa refleja la flexibilidad para adaptarse a las necesidades de nuestros socios estratégicos a lo largo de toda su estructura organizacional.

Visión

Chile CustomWine busca ser reconocida como la primera empresa de vinos chilenos de marcas customizadas en forma exclusiva para el mercado HORECA en los Estados Unidos (donde se concentra nuestro segmento objetivo).

Objetivos

Los objetivos de la empresa en el mediano plazo son:

- Llegar a un Market Share del 0,4% en un plazo de 5 años.
- Llegar al punto de equilibrio en un plazo de 3 años.
- Penetrar los cuatro estados más lucrativos de vino importado, los que corresponden a – Massachusetts, Illinois, Nueva York y New Jersey, en los primeros 3 años.
- Crear más de 50 nuevos vinos customizados en los primeros 2 años para un número correspondiente de clientes nuevos.

Producto y sus aspectos distintivos

La oferta será de un producto customizado en cuanto al tipo y calidad del vino, y en el diseño de la etiqueta, junto con una estrategia de posicionamiento combinada con los distribuidores. Es decir, junto con el cliente final de HORECA, creamos una marca única para impulsar en conjunto con el encargado de la venta final.

Chile CustomWine ofrece vino embotellado a distribuidores y comercializadores con la opción de customizar la marca y la etiqueta, junto con seleccionar las características propias del vino. Serán productos exclusivos para los distribuidores.

Se competirá como un vino más dentro de la oferta pero permitirá aumentar el margen a las empresas de acuerdo a su estrategia de posicionamiento, y a la exclusividad del producto.

Nuestra estrategia a utilizar es de nicho orientado a la diferenciación, en mercado HORECA seleccionados, adaptando el producto al consumidor. Buscamos que nuestro vino customizado se convierta en el “vino de la casa”.

Se firmarán convenios con viñas chilenas para poder abastecer nuestra bodega con un producto que se ajuste a nuestra demanda, donde todas las certificaciones necesarias estarán por cuenta de ellas.

Se privilegiarán relaciones estrechas con importadores estadounidenses quienes se beneficiarán de nuestra promoción directa a clientes del segmento HORECA ubicados en los sitios metropolitanos grandes de estados con características favorables a nuestro modelo y con un consumo importante de vino importado.

Problema que resuelve

Muchos distribuidores, tiendas de vino, supermercados, restaurantes, y hoteles desean ofrecer su propia marca para poder tener una oferta única. Nuestra empresa responde a la demanda de comercializadores de ofrecer marcas únicas con el soporte necesario para posicionarla como marca exclusivas para sus clientes finales.

Valor Agregado

Ofreceremos vinos seleccionados especialmente para el segmento objetivo del comercializador, y se ofrecerá el servicio de diseño para crear marcas y etiquetas únicas poniendo un vino en su carta con un margen superior a los vinos de competidores y con el beneficio de aumentar su posición y branding.

Esta estrategia permitirá lograr mayores márgenes al fijar el precio del productos, generar valor a través de le exclusividad y ofrecer vinos premium a menor costo FOB en comparación con productos del mismo nivel pero donde se cobra por el posicionamiento de la marca.

Mercado

Como cliente Intermediario, la empresa se enfoca en Hoteles, Restaurantes y Catering (HORECA) categorizados como Premium y Semi-premium, en ciudades con alto consumo de vino y vino importado, y tiendas en búsqueda de producto exclusivo.

El consumidor final de nuestros productos son adultos profesionales tanto estadounidenses o extranjeros quienes frecuentan hoteles, restaurantes y eventos, edad entre 30 a 50 años, hombres y mujeres, pertenecientes al perfil socioeconómico clase media y alta, que disfruten tomar vino de exclusividad.

1.2 Equipo gestor del proyecto

Responsables del proyecto

Greg Krupa: Ocupará el cargo de Gerente General y responsable de las ventas, es ciudadano estadounidense con residencia en Chile. Estudió Ciencia Política en la Universidad de Oregon y posee un MBA de la Universidad de Chile y de Tulane University. Tiene experiencia de más de 4 años liderando equipos de Venta en Ecuador, Estados Unidos y Chile, además tiene conocimiento sobre la industria dado que trabajó como educador de vino en un importante viña en el estado de Oregon, Estados Unidos. Su dedicación será full time.

Oscar Azócar: Ocupará el Cargo de gerente de Exportaciones. Chileno, estudió Agronomía en la Universidad Mayor de Chile, posee un Master en la Universidad de Adelaida y posee un MBA de la Universidad de Chile y Tulane University. Trabajó más de 5 años en Viña casa Tamaya a cargo de las operaciones, y posee experiencia en el manejo de equipos de trabajo tanto en el sector público como privado. Su dedicación será full time.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional estará compuesta por:

- Gerente General / Gerente de Ventas/Administración y Finanzas
- Gerente de Operaciones/ Exportaciones
- Encargado de Exportaciones
- Jefe de Marketing

- Encargado de Bodega
- Diseñador/a
- Etiquetadora
- Operario

Competencias distintivas y experiencia relevante del equipo

El equipo técnico cuenta con gran experiencia tanto en la elaboración como en la comercialización de vino, además tiene la flexibilidad para adaptar los productos a los requerimientos de los distribuidores en cuanto a etiquetado y características.

El equipo posee experiencia comprobada en la comercialización de vino embotellado tanto en Chile como en EEUU. También cuenta con la experiencia en las operaciones de producción y distribución de vino embotellado.

El Jefe de Administración y Finanzas debe estar plenamente familiarizado con el rubro, con bastos años de experiencia que permitan guiar el negocio.

El Gerente de Operaciones debe tener conocimientos sobre los procesos óptimos que debe tener la empresa, así como la habilidad de adaptarlos a un entorno cambiante.

Se contratará un Encargado de Exportaciones con experiencia en los trámites y logística de la exportación de vinos a Estados Unidos.

El Jefe de Marketing será el responsable de la ejecución del plan de Marketing que se detalla en el punto 4 de este documento y contará con la asistencia de un Diseñador que será responsable del desarrollo de nuevas marcas de acuerdo a las solicitudes de los clientes.

El Encargado de Bodega será quién velará por la optimización en el uso de la bodega para acopio del vino embotellado, junto con coordinar las actividades de etiquetado y preparación de las cargas para despacho a puerto.

Tipo de sociedad

El tipo de Sociedad será del tipo “Sociedad por Acciones”, siendo la distribución inicial de las acciones de 50% para cada socio, sujeta a dilución a medida que ingresen accionistas, o nuevos socios estratégicos para el crecimiento de la empresa.

Se contratará a un abogado para la estructuración legal de la empresa donde se especifique las cláusulas de salida de los socios, así como la incorporación de nuevos socios a lo largo del proyecto.

La remuneración de los socios durante el primer año del proyecto no podrá superar los CLP\$1.500.000 mensual durante el primer año, exigiéndose una dedicación del tipo full time por parte de ambos socios.

Se considerará a su vez un presupuesto por conceptos de registro de marcas y legales para la estructuración de la empresa el cual consistirá en \$3.000.000 el primer año.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Tamaño de Mercado

2.1 *Análisis de la Industria*

Intercambio Comercial Entre EEUU y Chile

El mercado estadounidense posee políticas favorables y gustos crecientes hacia vino importado chileno. Uno de los factores más relevantes es el acuerdo libre entre Chile y los EEUU. “El TLC entre Chile y EE.UU entró en vigor el 1 de enero de 2004 y permitió que las partes eliminaran las tarifas arancelarias al 87% del comercio bilateral. El TLC contempla un periodo de desgravación de 12 años que culminará el 2015. En la actualidad cerca del 100% del total exportado ingresa al mercado norteamericano libre de aranceles.”¹

Es decir, en 2015, el intercambio será sin arancel ninguno. Lo cual da una ventaja competitiva frente otros países exportadores de vino que no cuentan con tal estatus de libre comercio. El fruto del acuerdo ha ido creciendo, tanto que el intercambio entre Chile y EEUU ha incrementado desde 11.575,9 millones de USD en 2005 a 27.421 millones en 2012. EEUU capta alrededor de 10% de las exportaciones chilenos.²

Un dato no menor es que el dólar está en creciente alza, situación idónea para entrar con nuestro negocio.

Datos Geográficos y económicos 2013

- ✓ PIB EEUU: \$16,8 Millón de Millones USD³
- ✓ PIB Per Cápita EEUU: \$53.001, numero 10 a nivel mundial ⁴
- ✓ Población EEUU: 316,1 Millón⁵

Sistema de Distribución de Vino en EEUU

¹ http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365697337ee_uu_como_hacer_negocios_2013.pdf

² Ibid.

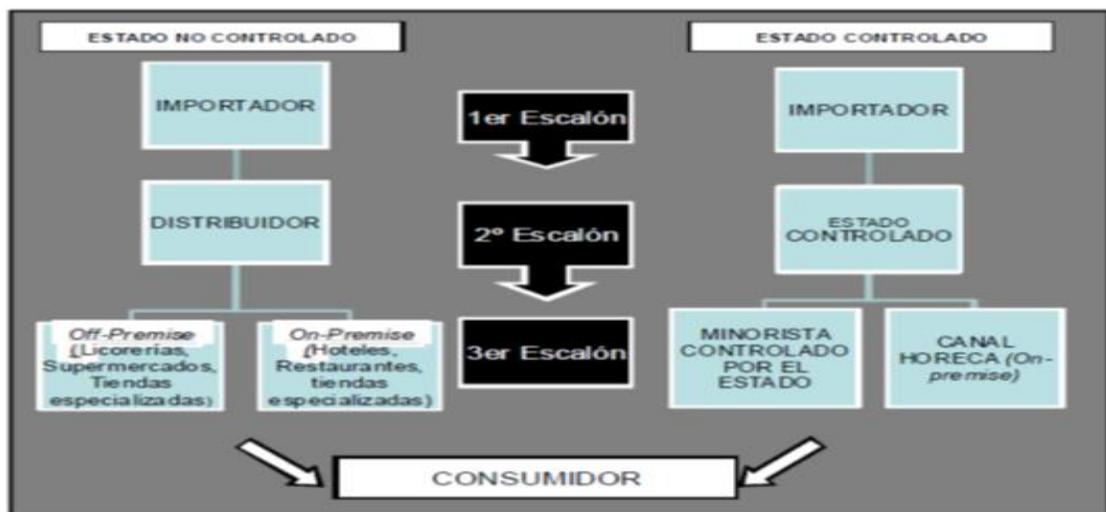
³ The World Bank: (<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>)

⁴World Economic Outlook Database, October 2014, International Monetary Fund. Database updated on 7 October 2014. Accessed on 8 October 2014.

⁵ US Census Bureau

El sistema de importación y distribución de vinos y licores en EEUU se encuentra sujeto a diferencias dependiendo si es un estado controlado por el estado en cuanto a la cuota de producto o bien si es un estado no controlado. La figura 1 muestra la secuencia de ingreso del producto al país. El presente Plan de Negocios está enfocado en la venta a estados no controlados.

Figura 1: Sistema de distribución en EEUU



Fuente: WineHandbook 2013

Estados Objetivo

Cuadro 1: Ingreso en EEUU en Massachusetts, Illinois y Nueva York en la actualidad y 2013 en US\$ ajustados

Estado	PIB en USD millones	Ingreso Por Persona en USD	Número de habitantes
Massachusetts	\$420.748	\$62,963	6.692.824
Illinois	\$671.407	\$57,196	12.882.135
New York	\$1.226.619	\$53,843	19.651.127
New Jersey	\$509.067	\$61,782	8.899.339

Fuente: StatsAmerica 2013⁶; US Census Bureau 2013^{7,8}

⁶http://www.statsamerica.org/profiles/sip_index.html

⁷<https://www.census.gov/hhes/www/income/data/statemedian/>

⁸<http://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk>

Cuadro 2: Mercado del vino en Massachusetts, Illinois, Nueva York y New Jersey (consumo en Litros, y Crecimiento porcentual 2008-2012)

Estado	%Vino Importado	Crecimiento Vino Imp. entre 2008 y 2012	Consumo Total Miles de cajas de 9 litros	Evolución Consumo Total Entre 2008 y 2012'	Consumo Per Cápita Litros 2012
Massachusetts	26.46%	1%	12.34	11%	22.55
Illinois	33.51%	3%	14.33	10%	13.94
New York	40.08%	0%	25.54	8%	15.91
New Jersey	27.53%	1%	14.52	11%	20.14

Fuente: WineHandbook 2013

Cuadro 3: Regiones Metropolitanas dentro de los Estados de Foco

Estado	Región Metropolitano	Consumo Total en Miles de Cajas de 9 Litros año 2012
Massachusetts	Boston – Cambridge – Quincy	10.340
Illinois	Chicago – Naperville – Joliet	10.817
New York/ New Jersey	New York / Newark – Edison	30.794

Fuente: WineHandbook 2013

Actores claves de la industria

Los vinos representan un 2,4% de las exportaciones de Chile.⁹ La industria de vino importado en los EEUU es de \$5.138.302 USD. Chile representa un 6% de ello, con \$320.458 millones de USD (\$200 millones USD FOB) vendido dentro de los EEUU en el año 2013. Chile es uno de los principales exportadores de vino al mercado de EEUU, solo por debajo de Italia, Francia,

⁹<http://atlas.media.mit.edu/profile/country/chl/>

Australia, Argentina y España. El cuadro 4 muestra las compañías distribuidores líderes 2012 de vino en EEUU.

Cuadro 4: Compañías Distribuidores Líderes 2012 (Volumen en miles de cajas de vino de 9 litros y valor en millones de dólares USD)

	Empresa	Volumen			Valor		
		Miles Cajas	Cuota	Cuota acum.	Millones USD	Cuota	Cuota acum.
1	E & J Gallo Winery	81.935	25,7%	25,7%	\$1.796	18,4%	18,4%
2	The Wine Group	51.000	16%	41,7%	\$1.509	16,7%	35,1%
3	Constellation Brands	41.496	13%	54,7%	\$1.363	13,6%	48,7%
4	Treasury Wine Estates	13.080	4,1%	58,8%	\$733	7,9%	56,6%
5	Tincher Family Estates	15.465	4,8%	63,6%	\$544	5,5%	62,1%
6	Ste. Michelle Wine Estates	7.490	2,3%	65,9%	\$400	4,3%	66,4%
7	Jackson Family Wines	5.034	1,6%	67,5%	\$374	3,9%	70,3%
8	Deutsch Family Wine & Spirits	9.870	3,1%	70,6%	\$371	3,8%	74,1%
9	Brown-Forman Beverages Worldwide	1.652	0,5%	71,1%	\$290	3%	77,1%
10	Bronco Wine Co.	11.165	3,5%	74,6%	\$285	3%	80,1%
11	Palm Bay International	5.402	1,7%	76,3%	\$279	3%	83,1%
12	Banfi Vintners	7.597	2,4%	78,7%	\$265	2,9%	86%
13	Diageo Chateau & Estate Wines	4.202	1,3%	80%	\$227	2,5%	88,5%
14	Moet Hennessy USA	1.369	0,4%	80,4%	\$197	2%	90,5%
15	Shaw-Ross International Importers	2.478	0,8%	81,2%	\$144	1,5%	92%
	Otros	59.695	18,8%	100%	\$848	8%	100%
	Total EEUU	318.930	100%		\$9.625	100%	

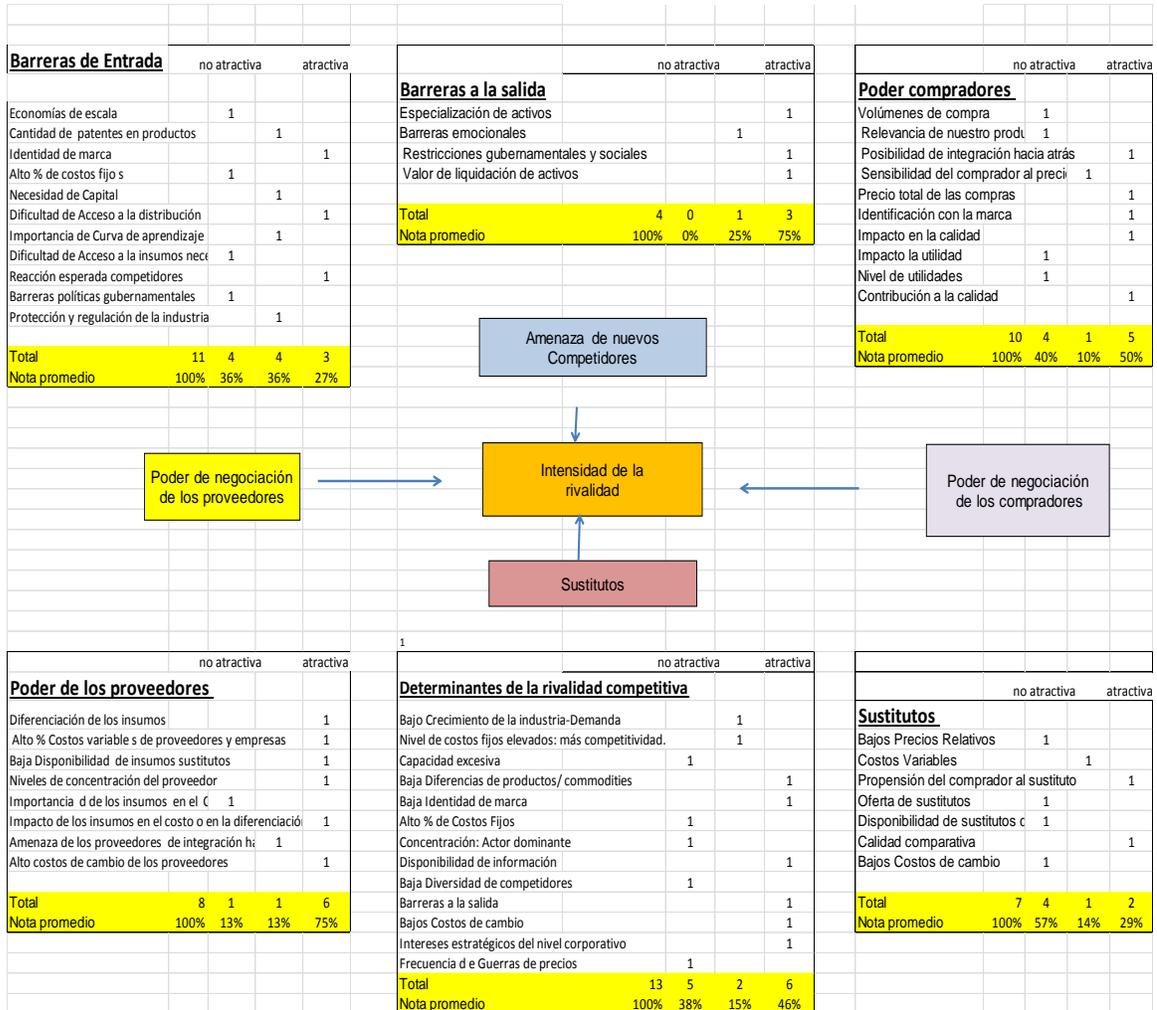
Fuente: Wine Handbook 2013

Análisis de las fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)

La industria de vino a nivel mundial es muy competitiva con muchos actores (tanto productores en Chile como en el resto de los países vitivinícolas). El mercado de vino en los EEUU se encuentra saturado con altas barreras de entrada. Por lo cual se propone entrar a un mercado nicho con pocos actores – vino customizado. El siguiente cuadro muestra el análisis de las fuerzas competitivas el cual arroja un mercado con un atractivo medio o del 50% según nuestra escala de medición, principalmente determinado por el alto nivel de competencia y las barreras de entrada al considerar el mercado tradicional. Se debe considerar que la propuesta del presente plan difiere levemente porque a diferencia de los otros actores, no contamos con los

riesgos asociados con la producción de la uva, y poseemos una mayor flexibilidad en cuanto a etiquetas y productos.

Figura 2: Análisis las fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)



Fuente: Elaboración Propia

Conclusión del atractivo de la industria

La industria a la cual apuntamos está explotada, pero dado que nuestro servicio es innovador y la competencia directa es casi inexistente podremos entrar de forma positiva en el mercado.

El crecimiento de la industria es de 8% el cual corresponde al aumento de consumo de vino chileno en EEUU. La rentabilidad del patrimonio y el margen de la industria son cercanos al 20%.

Aun cuando no hay datos de competidores directos, si se nombran los indirectos como son las viñas chilenas, esta tienen una antigüedad superior a los 10 años. Los actores que abandonan el negocio anualmente son alrededor de un 10% pero principalmente en forma de adquisiciones y/o fusiones. La rentabilidad potencial de la industria puede llegar a 40% mientras que los márgenes netos a 20% (con el sistema tradicional).

Estos datos fueron obtenidos a través de una serie de preguntas a expertos en la materia donde se encontró una gran variabilidad de acuerdo a los tamaños de las empresas consultadas.

2.2 Competidores

Actualmente no existe un modelo de negocios similar de vino customizado de Chile presente en el mercado estadounidense, por lo que Chile CustomWine no cuenta con competencia directa importante en este nivel de mercado. Sin embargo, existen brokers de vino quienes tienen el mismo modelo de adquirir vino ya etiquetado y posicionado de viñas. Ellos son lo más parecido a nuestra oferta de valor. No obstante, no hay brokers en Chile que ofrecen vino customizado a clientes HORECA en los EEUU. Por lo tanto, son competidores, pero no llegan al segmento nuestro con el mismo valor agregado. Esto cambia cuando analizamos el mercado mundial, donde existen múltiples empresas que ofrecen vino customizado, pero a menor escala, generalmente para fiestas o matrimonios. En los EEUU, existen viñas que ofrecen vino customizado, pero según nuestro análisis, no ofrecen activamente a nuestros estados de enfoque y tampoco en un volumen muy grande. Los competidores indirectos para el presente modelo de negocios corresponden a las viñas chilenas quienes de acuerdo a la información de Aduanas para el año 2012 y 2013 exportaron el 23% del total de su producción a EEUU con un valor FOB de \$200.925.568 USD (Ver cuadro 5). Como también viñas en de otros países como

Italia, Francia, Australia, Argentina, España, Alemania, Portugal y Sudáfrica, los cuales junto a Chile corresponden a los principales países donde EEUU importa vinos.

Cuadro 5: Ranking de las 10 viñas principales exportadoras de vino tinto en 2012

RANKING 10 + EMPRESAS- EXPORTACIONES VINOS TINTOS- 2012		
RAZÓN SOCIAL	TOTAL FOB MM USD	%MERCADO
VIÑA CONCHA Y TORO S.A.	USD 181,38	19,56%
VIÑA SAN PEDRO TARAPACA S.A.	USD 58,24	6,28%
VIÑA CONO SUR S.A.	USD 52,32	5,64%
SOC.ANONIMA VIÑA SANTA RITA	USD 33,24	3,58%
MONTES S.A.	USD 30,94	3,34%
VIÑA LUIS FELIPE EDWARDS LTDA.	USD 28,71	3,10%
VIÑA SANTA HELENA S.A.	USD 25,87	2,79%
VIÑA SANTA CAROLINA S.A.	USD 25,82	2,78%
VIÑA VENTISQUERO LTDA.	USD 19,90	2,15%
VIÑA ERRAZURIZ S.A.	USD 19,40	2,09%
TOTAL RANKING:	USD 475,82	51,31%
TOTAL PERIODO:	USD 927,30	

Fuente: Aduana de Chile

Las más grandes empresas exportadoras de vino en Chile pertenecen principalmente a dos asociaciones de exportadores. La función de las asociaciones es aumentar el nivel de exportación y promover el vino chileno al exterior.

Los competidores son muchos pero compiten con propuestas de valor similar. Nuestro concepto, de vino customizado tendrá poca competencia en cuanto a la forma de ofertar el valor. El etiquetado de vinos privado no es un concepto totalmente nuevo. Sin embargo, hay muy pocos actores en el mercado exportando a los EEUU. Según una búsqueda profunda, no hay ninguna compañía de Chile que ofrece el servicio de vino cien por ciento customizado al segmento HORECA.

Por lo tanto, tenemos la posibilidad de crear un nuevo mercado y generar márgenes más altos que el mercado global de vino.

Figura 3: Exportadoras de vino tinto en 2013 y su participación de mercado



Fuente: Aduana de Chile.

Análisis de la competencia

Los recursos distintivos de la competencia son:

- ✓ Alta Inversión en publicidad
- ✓ Gama diversa de productos
- ✓ Participación activa en ferias y concursos
- ✓ Baja diferenciación por producto, si por posicionamiento de marca.
- ✓ Inversión de recursos en concursos y revistas especializadas

Fortalezas Competidores:

- ✓ Marcas ya posicionadas.
- ✓ Experiencia y conocimiento de la industria.

- ✓ Presupuestos grandes para Marketing.
- ✓ Equipos consolidados en el extranjero.

Debilidades Competidores:

- ✓ Poca flexibilidad para adaptar sus marcas en forma más atomizada.
- ✓ Costos fijos de administrar los campos.

De acuerdo a reuniones con expertos podemos encontrar las siguientes estrategias de competencia:

Estrategia de Diferenciación de Viñas y Marcas de Vino

- ✓ Productos con precios promedio por caja más alto, buscando diferenciarse a través de la calidad y posicionamiento generado por estrategias de branding distintas.
- ✓ Alta calidad de los insumos utilizados, publicidad y participación en eventos hacia un público conocedor del vino, un segmento de consumo ultra Premium.
- ✓ Segmentos objetivos: Enfoque en segmentos desde premium hasta lujo.
- ✓ Su canal de distribución puede ser tiendas especializadas, HORECA, y un porcentaje menor en ciertos supermercados.

Estrategia de Nicho

- ✓ Posibilidad de seleccionar las características de la cepa seleccionada, adaptados específicamente para los mercados objetivos.
- ✓ Por lo general utilizan distintas líneas de productos y son flexibles en adaptar sus características de imagen y calidad.

Estrategia de Brokers Tradicionales

- ✓ Compra de vino con sobre stocks para luego ofrecer a mercados donde hay interés en vino chileno con una demanda no abastecida.
- ✓ Competencia por precio.

2.3 Clientes

Segmentación del mercado de bebidas alcohólicas en EE.UU

La cantidad de consumidores de alcohol está en alza en EEUU. Como se observa en el cuadro 6, la cantidad de consumidores de vino en los Estados Unidos desde 2000 ha subido desde 25% de la población adulta, a un 44%.

Cuadro 6: Evolución de los segmentos bebedores y no bebedores de mercado en el consumo de vinos y licores

Segmentos mercado EE.UU.(a)	2000	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Millones de personas 2013 (b)
Abstemios	42%	43,5%	43%	39,4%	38%	34,2%	35%	79
Vino	25%	30,9%	30%	34,3%	36,5%	43,9%	44%	100
Cervezas y licores	33%	25,6%	27%	26,3%	25,6%	21,9%	21%	47

(a) Los tres segmentos reflejados en la tabla; abstemios, cerveza y licores, y bebedores de vino, se presentan como categorías excluyentes entre sí, que reflejan la primera preferencia del consumidor.

(b) 226 millones de personas mayores de 21 años en 2013. Fuente: Estimación con datos de US Census Bureau

Fuente: Wine Market Council (2014) The U.S. Wine Market Consumer Trends & Analysis

El mercado de consumidores de vino, los 100 millones de tomadores, puede ser segmentado en 4 grupos: por ingresos, por edad, por sexo, y por frecuencia.

1) Ingresos:

Como se puede ver en el cuadro 7, más de la mitad del vino importado es consumido por personas que se caracterizan por ingresos promedios superiores a \$75 mil USD al año. Luego, el segundo grupo de mayor consumo son personas quienes tienen ingresos entre \$45-\$74,9 mil USD al año. Por lo tanto, podemos concluir que nuestro segmento objetivo tiene un ingreso superior al consumidor promedio en los EEUU.

Cuadro 7: Porcentaje de Vino consumido de acuerdo a renta familiar en US\$ de 2012. (Fuente: Market Council 2014)

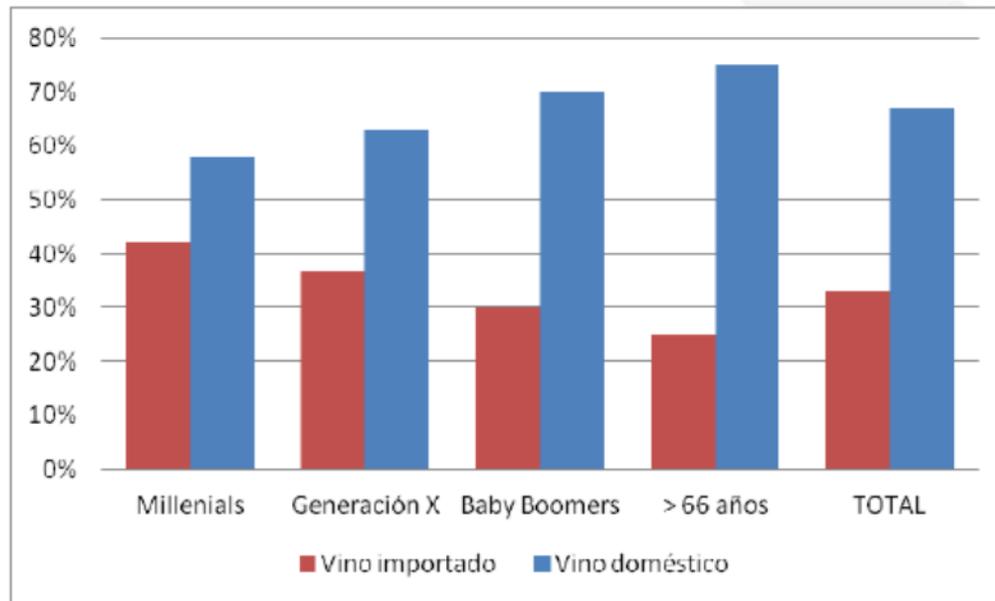
Renta familiar (miles de dólares)	Vino Domestico	Vino Importado	Espumosos	Fortificados y postres
< \$25	14%	10%	13%	17%
\$25 - \$44,9	17%	14%	16%	19%
\$45 - \$74,9	24%	24%	23%	23%
> \$75	46%	52%	49%	42%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Impact Databank Review and Forecast. The U.S Wine Market 2012.

2) Edad:

Respecto a la segmentación por edad, los mileniales (personas nacidas entre, 1980 y 2004) tienden a tomar más vino importado que cualquier otro grupo (Figura 4). Esta tendencia es muy positiva a nuestro modelo de negocios de exportación de vino. Ellos toman la misma cantidad de vino importado que vino doméstico.

Figura 4: Consumo de Vino Exportado y Doméstico en EEUU en 2012 por generación



Fuente: Impact Databank Review and Forecast. The U.S Wine Market 2012.

3) Sexo:

Como se observa en el cuadro 8 la mujer compra más vino de Mesa importado, sin embargo la diferencia no es significativa por lo que la segmentación de sexo no será clave para poder llegar al consumidor en el presente modelo de negocios.

Cuadro 8: Porcentaje de consumo de vino entre hombre y mujer 2012

Género	Mesa, local	Mesa, importado	Espumoso	Fortificados y postres
Hombre	42%	46%	40%	47%
Mujer	58%	54%	60%	53%

Fuente: Impact Databank Review and Forecast. The U.S. Wine Market (2012).

4) Frecuencia:

57% de los consumidores de vino toman una vez o más a la semana. Son los consumidores “habituales” los que toman la mayoría del consumo total, 93% por ciento del consumo nacional.

Cuadro 9: Porcentaje de consumo de vino por frecuencia

Frecuencia	Consumidores												Cuota 2012	
	2000		2007		2008		2010		2011		2012			
Habituales	Diaria	7%		11%		10%		9%		11%		11%		93%
	+ 1/Sem	22%	46%	26%	55%	25%	52%	29%	57%	27%	57%	28%	57%	
	1/Semana	17%		18%		17%		19%		19%		17%		
Marginales	2-3/mes	28%		21%		22%		22%		19%		20%		7%
	1/mes	16%	54%	12%	45%	12%	48%	11%	43%	12%	43%	13%	43%	
	1/2-3 me	10%		12%		14%		10%		12%		11%		

Fuente: Wine Market Council 2013.

2.4 Tamaño de mercado y tendencias

Desde 2013, el consumo de vino en los EEUU es el más grande del mundo, representando 12,2% del consumo a nivel mundial y con un volumen total de 29.1 mhl (millones de hectolitros/ 2.9 mil millones de litros) de vino consumido.¹⁰ Estados Unidos tiene un desbalance estructural entre la oferta nacional y el consumo. Mientras el consumo está en una pendiente creciente, la producción vinicultura, está disminuido. Entre 2000 y 2011 las nuevas plantaciones de vino en los EEUU crecieron solo un 2%. En cambio, en Chile, crecieron 16%

¹⁰ The Wine Market: Evolution and Trends. Publication. Paris: International Organization of Vine and Wine, 2014

durante el mismo periodo.¹¹ Esto causa un desbalance que hace atractivo los vinos importados para proveer y satisfacer la demanda actual.

La ventaja y el aumento de consumo de vino importado en los EEUU no vienen solo del desbalance estructural, sino, también de gustos cambiantes y consumidores jóvenes quienes compran más vino importado que las generaciones anteriores. Los hábitos de los consumidores están evolucionando, y los nuevos entrantes están más dispuestos a tomar vino importado.

El vino chileno tiene una serie de ventajas comparativas frente a otros países exportadores de vino que permite un estable flujo de exportaciones de vino desde Chile a los EEUU. De acuerdo a estudios de ProChile, las viñas chilenas cuentan con las siguientes ventajas:

- 1) “Ausencia de plagas (Chile está protegido por los Andes al oriente y por el océano al poniente)
- 2) Gran diversidad de terroirs (espacios concretos, tangibles y cartografiables, que puede ser definido a través de diversos factores geológicos y geográficos (pedológicos, geomorfológicos, hídricos, climatológicos, microclimáticos, etc.)
- 3) Gran amplitud térmica entre día y noche.
- 4) Clima propicio a la viticultura”¹²

En 2013, el consumo total de vino en EE.UU. fue de 892 millón galones de vino. El consumo está representado en ventas por retail de MM\$36.3USD.

2.5 Conclusiones Análisis de la Industria

Existe una oportunidad cierta de ingresar a competir a un mercado que si bien está en su madurez, este ha dejado de innovar en cuanto a la forma de ofrecer los productos. Como se observa en el análisis anterior, la tendencia ha ido en aumento en cuanto a la preferencia del vino importado por parte de las nuevas generaciones por lo que se puede esperar que aumente el consumo de vino en el mediano plazo.

¹¹ <http://demetergroup.net/sites/default/files/news/attachment/State-of-the-Wine-Industry-2013.pdf>

¹² <http://www.prochile.gob.cl/int/colombia/productive-sectors/vinos/>

A su vez existe un mercado en el cual el sistema de oferta se basa en la oferta de productos estándar no customizados por lo que una nueva estrategia que permita ir adaptando continuamente el producto al cliente en conjunto con asociaciones con distribuidores de mercados no regulados permitirían consolidar un modelo distinto, y con más flexibilidad que la competencia actual.

2.6 Estrategia Competitiva

Al analizar las estrategias de competencia, el modelo propuesto en este plan se debe enfocar a una estrategia de nicho, el cual permite llegar a un mercado especial con una diferenciación tanto en el tipo de servicio, como en la forma de ofrecerlo. A su vez enfocándose en mercados más expeditos de ingreso como son los estados no regulados de EEUU, y específicamente en el mercado HORECA donde el público objetivo se encuentra mayormente identificado y valoran los productos exclusivos.

Nuestro segmento objetivo tiene ingresos más altos que el promedio nacional, son gente más joven (que toma cada vez más vino importado), es decir, gente con tendencia a salir a tomar en establecimientos HORECA quienes tienen poder adquisitivo por sobre el promedio, y por lo tanto, dispuesto a pagar más por el vino.

Nuestro servicio no se puede comparar con el resto de productos del mercado, dado que nos diferenciamos de nuestros competidores a través de entregar un vino completamente customizado, el cual busca generar valor al servicio. Esta es nuestra principal ventaja competitiva, y como ya se ha mencionado nuestra estrategia competitiva es la diferenciación orientada a nichos.

Sabemos que la rentabilidad de los exportadores de vino es cercana al 20%, pero con este modelo innovador se espera igualar o superar esta cifra en un plazo corto.

3. Plan de Operaciones

3.1 *Estrategia de Operaciones*

La estrategia competitiva utilizada será de Nicho con foco en experiencia de consumidor, en la cual nuestros clientes serán establecimientos del segmento HORECA, brindándoles una satisfacción al poder tener su propio vino customizado. La estrategia corporativa como ya fue nombrado es competir en los estados no controlados donde el consumo de vino sea alto. El vino customizado está completamente certificado por parte de las viñas proveedoras, asegurando calidad a los clientes de nuestro servicio.

- Servicio al Cliente: Nuestro servicio es B2B (Business to Business), dado que los clientes no son los consumidores finales, sino que otras empresas. Se buscará entregar el mejor servicio posible para crear una experiencia positiva en los lugares donde utilicen nuestros productos y así obtener fidelidad de marca.
- Canales de Venta: Estos son físicos a través de embarcaciones desde el Puerto de San Antonio de Chile a los Estados Unidos. Se venderá a Precio FOB, y una distribuidora será responsables de ello.
- Valor del Sistema: El sistema tiene proveedores de vino de excelente calidad, actividades de diseño y además una serie de distribuidores los cuales son capaces de entregar el vino con las indicaciones que quieran nuestros clientes. Todos los componentes del sistema crean valor, pero la actividad de diseño es la que nos diferencia de la competencia.
- Modo de Operación: Es Engineering to Order (Ingeniería a la Orden consiste en diseñar un bien o servicio según las especificaciones de un consumidor) nuestro producto está completamente customizado para nuestros clientes, con las modificaciones que ellos nos pidan.

3.2 *Flujo de Operaciones*

Nuestro flujo de Operaciones es el siguiente

- ✓ Recibimos el pedido de nuestro cliente HORECA.
- ✓ Contactamos al intermediario de nuestros proveedores y solicitamos la orden.
- ✓ Al llegar la orden se guarda en bodega.
- ✓ Se envía a diseñar o imprimir la etiqueta.

- ✓ El producto pasa a ser etiquetado.
- ✓ Se empaqueta la orden y se envía por flete al puerto.
- ✓ Se embarca con nuestros distribuidores.
- ✓ Los distribuidores entregan la orden solicitada al cliente.

3.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas Estrategia de Operaciones

La principal tecnología que tendremos será la máquina de etiquetados y encapsuladora (ambas incluidas en la misma máquina), con la cual se ahorran costos al tener menor cantidad de empleados realizando esta función.

Otra maquinaria a utilizar es una carretilla hidráulica para pallets, con la cual se moverán las cajas a través del lugar. Los procesos como fue nombrado en el flujo de operaciones se basan en la recepción del pedido de parte de nuestros proveedores para luego ser embarcados a nuestros clientes.

Los Recursos Claves son las personas, dado que el producto en sí es elaborado por nuestros proveedores, nuestro equipo de ventas y el equipo de diseño son nuestros puntos fuertes. El equipo de ventas debe conseguir un número de clientes óptimos para hacer fructífero nuestro negocio, mientras que el equipo de diseño debe tener calidad en su trabajo y elaborar diseños que gusten a nuestros clientes.

El Rol del personal consiste en:

- Gerente General / Gerente de Ventas/ Finanzas: Encargado de la búsqueda de clientes, administración general, y encargado de la parte financiera de la empresa. (Greg Krupa)
- Gerente de Operaciones y Exportaciones: Encargado de los procesos, y la búsqueda de proveedores y además supervisa directamente al encargado de exportaciones. (Oscar Azócar)
- Encargado de Marketing: Encargado de las actividades de Marketing de la empresa.
- Encargado de Exportaciones: Encargado de los trámites barqueros y de comunicarse con los distribuidores.

- Encargado de Bodega: Encargado de todas las actividades realizadas en bodega, además es el que cerciora la calidad de los productos.
- Diseñador/a: Subcontratado por elaborar los logos, posición y todos los elementos estéticos que tendrá el vino.
- Operario: Encargado de actividades necesarias para el traslado de la orden desde bodega a embarque.
- Etiquetador/a: Encargado de utilizar la máquina etiquetadora.

3.4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

Nuestra oficina central se encontrará en Talca, en donde trabajarán el Gerente General, el Gerente Operaciones, el Encargado de Exportaciones, el Jefe de Marketing y el Diseñador/a.

La ubicación de nuestra bodega quedará estratégicamente en Talca, cerca de viñas que esperamos sean proveedores. Se espera formar alianzas con ellas para obtener beneficios, por ejemplo en caso de inversionistas mostrar las instalaciones de la viña en un tour. Aquí trabajarán el Encargado de Bodega, los Operarios y el Etiquetador/a. El tamaño ideal de la bodega para los primeros años es de 300 metros cuadrados.

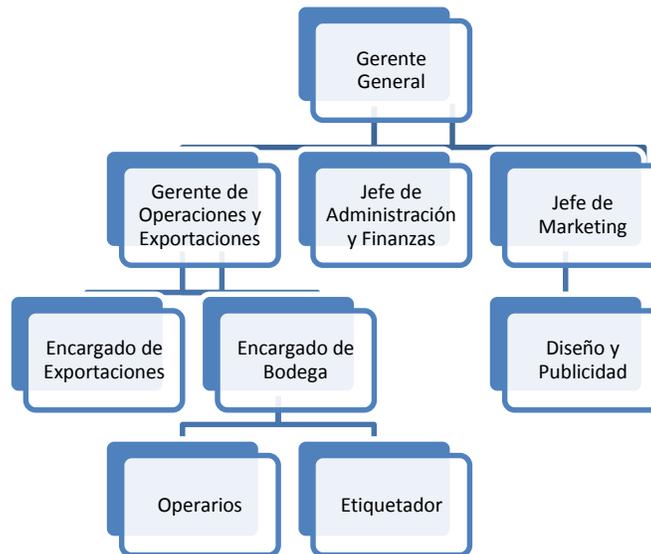
4. Gestión de Personas

4.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional es vertical, orientado a la eficiencia. La jerarquía está claramente definida así como la persona que toma la decisión dependiendo de la situación.

Este tipo de estructura es común en el rubro, ya que los procesos y tiempos están claramente definidos.

Figura 8: Estructura Organizacional de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

4.2 Determinar dotación y sus características

Durante el primer año hasta el tercero esperamos contar con una dotación de cinco empleados más la subcontratación del diseñador, donde el gerente general juega el rol de marketing, ventas y finanzas; el de operaciones también será encargado de las exportaciones; un encargado de bodega; un operario; y un etiquetador/a, además la contratación de un diseñador. Dado que nuestra bodega estará ubicada en un parque industrial, donde la seguridad es un gasto común, no necesitaremos guardias. Además durante los primeros años la contratación del

diseñador será en base a outsourcing en una compañía especializada. Desde el tercer año se contratará a un encargado de exportaciones y un jefe de marketing.

Las características de los empleados son:

- Gerente General/Gerente de Ventas: La persona a cargo debe tener habilidades blandas y duras. Debe tener empatía y la capacidad de atraer clientes. Debe contar con habilidades financieras y su labor además de conseguir interesados en nuestro producto, es la administración general de Chile CustomWine. Su trabajo será Full Time.
- Gerente de Operaciones: Debe tener conocimientos y experiencia en el rubro y en la logística. Su trabajo será Full Time.
- Encargado de Exportaciones: El encargado debe tener experiencias en el tema de exportaciones, además de manejar dos o más idiomas siendo fundamental español e inglés. Su trabajo será Part Time.
- Jefe de Marketing: Debe haber trabajado en más de una empresa del rubro y tener los conocimientos necesarios para las actividades de marketing de la empresa. Su trabajo será Full Time.
- Diseñador/a: Debe ser creativo, trabajar con calidad y con rapidez, es ideal que ya haya elaborado diseños de marcas para otras empresas. Su trabajo será subcontratado y Part Time.
- Encargado de Bodega: Debe conocer y tener experiencia en el rubro y haber trabajado en el cargo en otra compañía, además al ser el encargado de ver la calidad del producto requerido, debe tener una mirada crítica. Su trabajo será Full Time.
- Operario: Este debe tener las capacidad física para el traslado de cajas, además estar comprometido con su labor para evitar la rotación de este. Su trabajo será Full Time. El compromiso se logrará mediante una remuneración atractiva, capacitación y bono de producción.

- Etiquetador/a: Debe estar comprometido con su labor y estar abierto a aprender nuevas tecnologías para acelerar el proceso de etiquetado. Su trabajo será Full Time.

Los guardias de seguridad serán contratados por outsourcing con una empresa especializada en este rubro. Estará incluido en el arriendo de Bodega/oficina.

En el cuadro 11 se puede apreciar el sueldo a pagar a cada empleado con un ajuste de 3,5% anual.

Cuadro 11: Salario Bruto Anual en miles de pesos chilenos

Datos en M\$ de CLP										
Salario Bruto Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Operario	\$ 5.040	\$ 5.218	\$ 5.401	\$ 5.592	\$ 5.788	\$ 5.992	\$ 6.203	\$ 6.422	\$ 6.648	\$ 6.882
Encargado de Bodega	\$ 8.640	\$ 8.944	\$ 9.259	\$ 9.585	\$ 9.923	\$ 10.273	\$ 10.634	\$ 11.009	\$ 11.397	\$ 11.798
Diseñador	\$ 5.760	\$ 5.963	\$ 6.173	\$ 6.390	\$ 6.615	\$ 6.848	\$ 7.090	\$ 7.339	\$ 7.598	\$ 7.865
Etiquetadora	\$ 4.320	\$ 4.472	\$ 4.630	\$ 4.793	\$ 4.962	\$ 5.136	\$ 5.317	\$ 5.504	\$ 5.698	\$ 5.899
Gerente general/Ventas	\$ 10.800	\$ 11.180	\$ 11.574	\$ 11.982	\$ 12.404	\$ 12.841	\$ 13.293	\$ 13.761	\$ 14.246	\$ 14.747
Gerente Operaciones/ Exportaciones	\$ 10.800	\$ 11.180	\$ 11.574	\$ 11.982	\$ 12.404	\$ 12.841	\$ 13.293	\$ 13.761	\$ 14.246	\$ 14.747
Jefe de Marketing	-	-	\$ 10.080	\$ 10.435	\$ 10.803	\$ 11.183	\$ 11.577	\$ 11.985	\$ 12.407	\$ 12.844
Encargado de exportaciones	-	-	\$ 7.200	\$ 7.454	\$ 7.716	\$ 7.988	\$ 8.269	\$ 8.560	\$ 8.862	\$ 9.174

4.3 Incentivos y compensaciones

Además de los beneficios obligatorios que deben ser entregados a los trabajadores daremos a nuestros empleados bonos por cumplimientos de metas y para el gerente de ventas, un porcentaje de los ingresos por venta. De esta manera pretendemos mantener motivados a nuestros empleados logrando una mejora la productividad de estos.

5. Plan Financiero

5.1 Supuestos

- Como fue anteriormente nombrado el tamaño de mercado de vino Chileno en Estados Unidos de venta menorista es de \$320 mil millones de USD en 2013. Nosotros utilizaremos el precio FOB el cual es \$201.000.000 USD.
- El consumo de vino importado en los EEUU está aumentando a 3% anualmente.
- El crecimiento de las importaciones de vino Chileno en Estados Unidos es de aproximadamente 8% como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 12: Crecimiento Importaciones de Vino Chileno en Estados Unidos

Crecimiento Importaciones Vino Chileno (Datos en MM de USD)					
Año	2009	2010	2011	2012	2013
Monto	\$272.225	\$274.373	\$293.539	\$343.296	\$320.309
Crecimiento	22%	1%	7%	17%	-7%
Crecimiento Promedio = 8%					

Fuente: US International TradeComission (partida 2204).

- La tasa de crecimiento histórico proyectada por la empresa será de 8%, utilizando como símil el crecimiento de las importaciones de vino Chileno en Estados Unidos.
- La participación de mercado proyectada de Chile CustomWine será de 0,25%, basado en el crecimiento estimado, consulta con expertos, y considerando el libre arancel que tendrán los vinos el 2015. Sobre la participación de mercado de los competidores esta información se puede apreciar en la figura 3. La participación de mercado se ajustará a la tasa de crecimiento en ventas.
- Se espera vender 1000 cajas de vino cada mes. Cada caja contiene 12 unidades, por lo que la cantidad de botellas al año es de 144.000.
- Todas las unidades monetarias son expresadas como Miles de Pesos Chilenos.

- Nuestra tasa de crecimiento en ventas es de 10% el primer año y para los siguientes se estancará en 8% mismo monto que el crecimiento de importaciones de vino Chileno en Estados Unidos.
- A partir del año 10, el crecimiento será un 3% acorde al crecimiento de vino importado en Estados Unidos.
- El precio óptimo es \$2.700 pesos chilenos con ajustes cada dos años hasta el año 4, desde esa fecha en adelante el ajuste será anual hasta llegar al monto de \$4.000 pesos chilenos al décimo año.
- La tasa de crecimiento de costos será 2%. Esta información fue conseguida consultando a expertos.
- La tasa de crecimiento de gastos administrativos y de ventas es de 3,5%, porcentaje promedio de la inflación desde el 2010 a fines de 2014, tomando el precio inicial y final. El valor de la UF a inicios de 2010 fue de \$20.939 CLP mientras que a finales del 2014 fue de \$24.627 CLP.
- El costo unitario de la elaboración del producto, sin contar la mano de obra, es 1.679 CLP. Los datos fueron a través de cotizaciones a Etiquetas JR Impresiones.

Cuadro 13: Costos de elaboración del producto por botella en pesos chilenos.

Costos Producto	Unitario
Etiquetas y Contra etiqueta (Unitario)	\$ 182
Cápsulas (unitario)	\$ 30
Precio vino embotellado Botella (promedio) Varietal	\$ 1.200
Precio vino embotellado (promedio) Reserva	\$ 1.700
Promedio Vino	\$ 1.450
Caja Carton para botella genérica blanca	\$ 17
Costo Unitario	\$ 1.679

- Los trabajadores de la empresa con su respectiva remuneración están especificados en el cuadro 11. El salario es acorde al mercado con reajustes del 3,5% que corresponde a la tasa de crecimiento de gastos administrativos y ventas.
- Los gastos de administración son los siguientes: El arriendo corresponde a una bodega de 300 metros cuadrado en el parque industrial de Talca¹³. El arriendo a partir del tercer año aumentará, dado que buscaremos una bodega el doble de grande. Para elaborar el logo se pagará \$600.000 CLP durante el primer año. El gasto por envío de muestra corresponde a

¹³http://chile.bienesonline.com/ficha-bodega-arriendo-talca-talca_BOA25577.php

dar prototipos de nuestro producto, se espera enviar 100 muestras a posibles clientes. Otros corresponde al gasto anual en electricidad, agua, internet, gastos comunes (donde la seguridad del parque industrial está incluida), etc.

Cuadro 14: Gasto general en miles de pesos

Gastos Generales Administración	Gasto Anual \$M CLP
Arriendo	\$ 9.732
Capacitación	\$ 240
Mantenimiento Maquinaria	\$ 600
Mantenimiento Bodega	\$ 240
Marketing y Publicidad	5% de los ingresos durante el primer año, 8% de los ingresos desde el segundo año
Gasto por Envío de Muestra	\$ 10.000
Insumos de Oficina	\$ 240
Documentos	\$ 3.600
Marca (Una sola vez)	\$ 600
Otros (Electricidad, Agua, Internet, etc.)	\$ 6.000

- El gasto de ventas corresponde a viajes por motivos de venta, el cual tiene una suma de \$3.248.800 CLP para dos personas, con estadía por dos semanas. Se busca con estos viajes aumentar el número de clientes. Otro factor del gasto de ventas son los fletes, estos tienen un costo de \$200.000 CLP por viaje, y se estima que se harán 12 viajes durante el año.
- La inversión en mobiliario corresponde a dos notebooks, cada uno de \$300.000 CLP, cuatro escritorios con un valor unitario de \$400.000 CLP, una impresora con un valor de \$35.000 CLP y ocho sillas con un valor total de \$400.000 CLP. Se comprarán diversas repisas de la mejor calidad para el balcón con un desembolso total de \$3.000.000 CLP. Se comprará diversos muebles para la oficina con un valor de \$2.500.000 CLP. Se comprará un refrigerador por un costo de \$500.000 CLP, un microondas de \$50.000 CLP y un hervidor de \$30.000 CLP. Se comprará dos televisiones con un valor de \$350.000 CLP cada una. Se gastará \$735.000 CLP en decoración (pintura, cuadros, etc.). Cada 3 años se comprará notebooks nuevos, y cada 6 años una impresora.
- La inversión en maquinaria corresponde a \$20.000.000 CLP en una etiquetadora y encapsuladora, y \$4.500.000 CLP en el carro hidráulico para palets de marca yale¹⁴.
- Se instalará un sistema de detección de incendios con un costo de instalación de \$500.000 CLP el cual se hará cada 5 años. Así mismo se comprará una máquina de aire acondicionado fijo con un valor de \$1.000.000 CLP con renovación cada 5 años.

¹⁴ <http://yale.cl/yale-pdf/yale-1258991985.pdf>

- Cada 5 años se invertirá en la renovación de piezas de la maquinaria con un valor de \$2.000.000 CLP
- Los dividendos entregados serán de 20% en los primeros dos años, y durante el cuarto aumentará a 50%. Las cuentas por cobrar del porcentaje de las ventas es de 15% mientras que la deuda a proveedores del porcentaje de las ventas será de 20%. Dado que trabajaremos bajo el esquema de Just-in-Time, el porcentaje de ventas correspondiente a inventario es bajo, solo de 10%.

5.2 Estimación de ingresos

Dado el crecimiento proyectado de nuestro mercado se pueden obtener las ganancias esperadas desde un punto de vista moderado. Desde el año 2 en adelante subiremos el precio de nuestro producto. Todos los datos de valores están representados en Miles de Pesos Chilenos.

Cuadro 15: Estimación de Ingresos en Miles de CLP

Ingresos (En Miles de CLP)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en Cantidad de Botellas	144.000	158.400	171.072	184.758	199.538	215.501
Crecimiento de la Cantidad de Botellas		10%	8%	8%	8%	8%
Precio unitario	\$ 2,70	\$ 2,70	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,30	\$ 3,50
Crecimiento del P		0%	11%	0%	10%	6%
Ventas en \$	\$ 388.800	\$ 427.680	\$ 513.216	\$ 554.273	\$ 658.477	\$ 754.255

Ingresos (En Miles de CLP)	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas en Cantidad de Botellas	232.742	251.361	271.470	293.187	316.642
Crecimiento de la Cantidad de Botellas	8%	8%	8%	8%	8%
Precio unitario	\$ 3,60	\$ 3,70	\$ 3,80	\$ 4,00	\$ 4,00
Crecimiento del P	3%	3%	3%	5%	0%
Ventas en \$	\$ 837.870	\$ 930.035	\$ 1.031.585	\$ 1.172.749	\$ 1.266.569

5.3 Estado de Resultado

En el estado de resultado se pueden observar las utilidades obtenidas y se aprecia que en ningún año se sufre pérdidas. Todos los datos están en Miles de Pesos Chilenos.

Cuadro 16: Estado de Resultado en Miles de CLP¹⁵

Estado de Resultado (En Miles de CLP)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Proyectadas	\$ 388.800	\$ 427.680	\$ 513.216	\$ 554.273	\$ 658.477	\$ 754.255
Costo Producción	\$ 261.360	\$ 293.246	\$ 323.040	\$ 355.861	\$ 392.016	\$ 431.845
Margen Bruto	\$ 127.440	\$ 134.434	\$ 190.176	\$ 198.413	\$ 266.461	\$ 322.410
Gastos Administrativos y Generales	\$ 81.408	\$ 84.913	\$ 106.824	\$ 139.596	\$ 151.287	\$ 162.422
Gastos de Ventas	\$ 39.249	\$ 40.631	\$ 42.062	\$ 43.544	\$ 45.077	\$ 46.665
Margen Operacional (EBITDA)	\$ 6.783	\$ 8.890	\$ 41.290	\$ 15.273	\$ 70.096	\$ 113.323
Depreciación	\$ 3.600	\$ 3.960	\$ 4.752	\$ 5.197	\$ 6.174	\$ 7.072
EBIT	\$ 3.183	\$ 4.930	\$ 36.538	\$ 10.076	\$ 63.922	\$ 106.251
Gasto Financieros + Intereses ganados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ 3.183	\$ 4.930	\$ 36.538	\$ 10.076	\$ 63.922	\$ 106.251
Impuestos	\$ 796	\$ 1.232	\$ 9.134	\$ 2.519	\$ 15.981	\$ 26.563
Utilidad Neta	\$ 2.387	\$ 3.697	\$ 27.403	\$ 7.557	\$ 47.942	\$ 79.688

Estado de Resultado (En Miles de CLP)	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Proyectadas	\$ 837.870	\$ 930.035	\$ 1.031.585	\$ 1.172.749	\$ 1.266.569
Costo Producción	\$ 475.720	\$ 524.053	\$ 577.297	\$ 635.951	\$ 700.563
Margen Bruto	\$ 362.149	\$ 405.982	\$ 454.288	\$ 536.799	\$ 566.006
Gastos Administrativos y Generales	\$ 172.707	\$ 183.802	\$ 195.779	\$ 211.061	\$ 222.696
Gastos de Ventas	\$ 48.308	\$ 50.010	\$ 51.771	\$ 53.595	\$ 55.482
Margen Operacional (EBITDA)	\$ 141.134	\$ 172.170	\$ 206.738	\$ 272.143	\$ 287.828
Depreciación	\$ 8.315	\$ 9.230	\$ 10.238	\$ 11.707	\$ 12.644
EBIT	\$ 132.819	\$ 162.940	\$ 196.500	\$ 260.436	\$ 275.185
Gasto Financieros + Intereses ganados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ 132.819	\$ 162.940	\$ 196.500	\$ 260.436	\$ 275.185
Impuestos	\$ 33.205	\$ 40.735	\$ 49.125	\$ 65.109	\$ 68.796
Utilidad Neta	\$ 99.614	\$ 122.205	\$ 147.375	\$ 195.327	\$ 206.388

¹⁵ Se consideran el año 0 como año de inicio de operaciones y generación de ingresos iniciales, debido a la estimación de que se lograrán las primeras ventas el mismo año de implementación.

5.4 Flujo de caja

A través de los años se puede observar como el alto flujo de caja que, así como el valor residual que asciende a un monto de \$2.179.245.000 de CLP.

Cuadro 17: Flujo de Caja en Miles de CLP

FLUJO DE CAJA (En Miles de CLP)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT		\$ 4.930	\$ 36.538	\$ 10.076	\$ 63.922	\$ 106.251
Gasto de intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen operacional neto		\$ 4.930	\$ 36.538	\$ 10.076	\$ 63.922	\$ 106.251
Impuestos sobre mgn neto		-\$ 1.232	-\$ 9.134	-\$ 2.519	-\$ 15.981	-\$ 26.563
Utilidad Neta		\$ 3.697	\$ 27.403	\$ 7.557	\$ 47.942	\$ 79.688
Depreciación y amortización		\$ 3.960	\$ 4.752	\$ 5.197	\$ 6.174	\$ 7.072
Más costos financieros después de impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad operacional / Flujo caja Bruto		\$ 7.657	\$ 32.155	\$ 12.754	\$ 54.116	\$ 86.760
+o - Cambio en el capital d e trabajo(ex caja ex deuda financiera)		-\$ 1.944	-\$ 4.277	-\$ 2.053	-\$ 5.210	-\$ 4.789
Gastos de capital cambio activo fijo		-\$ 3.600	-\$ 7.920	-\$ 4.450	-\$ 9.770	-\$ 8.980
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 62.755	\$ 2.113	\$ 19.959	\$ 6.252	\$ 39.135	\$ 72.991
" + o - Amortización o aumento de deuda financiera		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
intereses netos de tax		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo del Equity	-\$ 62.755	\$ 2.113	\$ 19.959	\$ 6.252	\$ 39.135	\$ 72.991

FLUJO DE CAJA	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBIT	\$ 132.819	\$ 162.940	\$ 196.500	\$ 260.436	\$ 275.185
Gasto de intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen operacional neto	\$ 132.819	\$ 162.940	\$ 196.500	\$ 260.436	\$ 275.185
Impuestos sobre mgn neto	-\$ 33.205	-\$ 40.735	-\$ 49.125	-\$ 65.109	-\$ 68.796
Utilidad Neta	\$ 99.614	\$ 122.205	\$ 147.375	\$ 195.327	\$ 206.388
Depreciación y amortización	\$ 8.315	\$ 9.230	\$ 10.238	\$ 11.707	\$ 12.644
Más costos financieros después de impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad operacional / Flujo caja Bruto	\$ 107.929	\$ 131.435	\$ 157.613	\$ 207.034	\$ 219.032
+o - Cambio en el capital d e trabajo(ex caja ex deuda financiera)	-\$ 4.181	-\$ 4.608	-\$ 5.077	-\$ 7.058	-\$ 4.691
Gastos de capital cambio activo fijo	-\$ 12.433	-\$ 9.147	-\$ 10.078	-\$ 14.692	-\$ 9.366
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 91.315	\$ 117.680	\$ 142.457	\$ 185.284	\$ 204.975
" + o - Amortización o aumento de deuda financiera	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
intereses netos de tax	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo del Equity	\$ 91.315	\$ 117.680	\$ 142.457	\$ 185.284	\$ 204.975

5.5 Balance

Dentro del balance se puede ver que la gran mayoría de los activos corresponde a activos circulante, esto se debe principalmente a la caja liquida gracias a los altos niveles de venta. Se puede apreciar que no es necesario aumentar el capital luego de la inversión del año 0.

Cuadro 18: Balance Contable en Miles de CLP

Balance (Miles de CLP)	SM CLP										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activos:											
Activos Circulantes:											
Caja e Inversiones	\$ 10.915	\$ 12.288	\$ 26.766	\$ 29.239	\$ 44.404	\$ 77.551	\$ 119.059	\$ 175.636	\$ 244.406	\$ 332.027	\$ 433.808
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 58.320	\$ 64.152	\$ 76.982	\$ 83.141	\$ 98.771	\$ 113.138	\$ 125.680	\$ 139.505	\$ 154.738	\$ 175.912	\$ 189.985
Inventarios	\$ 38.880	\$ 42.768	\$ 51.322	\$ 55.427	\$ 65.848	\$ 75.426	\$ 83.787	\$ 93.004	\$ 103.159	\$ 117.275	\$ 126.657
Total Activos Circulantes	\$ 108.115	\$ 119.208	\$ 155.070	\$ 167.808	\$ 209.023	\$ 266.114	\$ 328.526	\$ 408.145	\$ 502.302	\$ 625.214	\$ 750.450
Activos Fijos:											
Plantas Oficinas Sucursales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones menores Bodega	\$ 1.500	\$ 1.650	\$ 1.980	\$ 2.138	\$ 2.540	\$ 2.910	\$ 4.899	\$ 5.438	\$ 6.031	\$ 6.857	\$ 7.405
Equipos para operación	\$ 24.500	\$ 26.950	\$ 32.340	\$ 34.927	\$ 41.494	\$ 47.529	\$ 55.020	\$ 61.072	\$ 67.740	\$ 77.010	\$ 83.171
Mobiliarios	\$ 10.000	\$ 11.000	\$ 13.200	\$ 14.904	\$ 17.706	\$ 20.281	\$ 23.235	\$ 25.791	\$ 28.607	\$ 33.204	\$ 35.860
nuevas inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	-\$ 3.600	-\$ 7.560	-\$ 12.312	-\$ 17.509	-\$ 23.683	-\$ 30.755	-\$ 39.070	-\$ 48.300	-\$ 58.538	-\$ 70.245	-\$ 82.889
Total Activos Fijos	\$ 32.400	\$ 32.040	\$ 35.208	\$ 34.461	\$ 38.057	\$ 39.965	\$ 44.083	\$ 44.000	\$ 43.840	\$ 46.825	\$ 43.547
Total Activos	\$ 140.515	\$ 151.248	\$ 190.278	\$ 202.268	\$ 247.080	\$ 306.080	\$ 372.610	\$ 452.145	\$ 546.143	\$ 672.039	\$ 793.997
Pasivo											
Cuentas por Pagar proveedores	\$ 77.760	\$ 85.536	\$ 102.643	\$ 110.855	\$ 131.695	\$ 150.851	\$ 167.574	\$ 186.007	\$ 206.317	\$ 234.550	\$ 253.314
Deuda Bancaria Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Exigible Corto Plazo	\$ 77.760	\$ 85.536	\$ 102.643	\$ 110.855	\$ 131.695	\$ 150.851	\$ 167.574	\$ 186.007	\$ 206.317	\$ 234.550	\$ 253.314
Deuda Largo Plazo(crecimiento F % ventas)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos Exigible	\$ 77.760	\$ 85.536	\$ 102.643	\$ 110.855	\$ 131.695	\$ 150.851	\$ 167.574	\$ 186.007	\$ 206.317	\$ 234.550	\$ 253.314
Capital o Patrimonio inicial		\$ 62.755	\$ 65.712	\$ 87.635	\$ 91.414	\$ 115.384	\$ 155.229	\$ 205.036	\$ 266.138	\$ 339.826	\$ 437.489
Aumento de Capital (financiar inversiones s)	\$ 26.751	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disminución de Capital o Dividendos		\$ 739	\$ 5.481	\$ 3.779	\$ 23.971	\$ 39.844	\$ 49.807	\$ 61.102	\$ 73.687	\$ 97.664	\$ 103.194
Utilidades		\$ 3.697	\$ 27.403	\$ 7.557	\$ 47.942	\$ 79.688	\$ 99.614	\$ 122.205	\$ 147.375	\$ 195.327	\$ 206.388
Total Patrimonio final	\$ 62.755	\$ 65.712	\$ 87.635	\$ 91.414	\$ 115.384	\$ 155.229	\$ 205.036	\$ 266.138	\$ 339.826	\$ 437.489	\$ 540.683
Total Pasivo	\$ 140.515	\$ 151.248	\$ 190.278	\$ 202.268	\$ 247.080	\$ 306.080	\$ 372.610	\$ 452.145	\$ 546.143	\$ 672.039	\$ 793.997
Validador / cuadrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

5.6 Requerimientos de capital

- **Inversión en activo fijo**

El activo fijo corresponde a la máquina etiquetadora, carro hidráulico para pallets, computadores, impresoras y una serie de muebles que son detallados en el punto 8.1. Los datos están en Miles de Pesos Chilenos.

Cuadro 19: Inversión en Activo Fijo en Miles de CLP

Inversión (Miles de CLP)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Saldo plantas oficinas sucursales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Stock bodegas	\$ 1.500	\$ 1.650	\$ 1.980	\$ 2.138	\$ 2.540	\$ 2.910	\$ 4.899	\$ 5.438	\$ 6.031	\$ 6.857	\$ 7.405
Stock equipos	\$ 24.500	\$ 26.950	\$ 32.340	\$ 34.927	\$ 41.494	\$ 47.529	\$ 55.020	\$ 61.072	\$ 67.740	\$ 77.010	\$ 83.171
Stock Mobiliarios	\$ 10.000	\$ 11.000	\$ 13.200	\$ 14.904	\$ 17.706	\$ 20.281	\$ 23.235	\$ 25.791	\$ 28.607	\$ 33.204	\$ 35.860
Flujo de nuevas inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Inversión	\$ 36.000	\$ 39.600	\$ 47.520	\$ 51.970	\$ 61.740	\$ 70.720	\$ 83.153	\$ 92.300	\$ 102.379	\$ 117.070	\$ 126.436

- **Capital de trabajo**

La variación de capital de trabajo es fluctuante, debido al cambio de precio ocurrido.

Cuadro 20: Variación del Capital de Trabajo en Miles de CLP

Variación del capital de trabajo (Miles de CLP)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo circulante sin caja	\$ 97.200	\$ 106.920	\$ 128.304	\$ 138.568	\$ 164.619	\$ 188.564
Pasivo circ. Sin deuda bancaria de col	\$ 77.760	\$ 85.536	\$ 102.643	\$ 110.855	\$ 131.695	\$ 150.851
Capital de trabajo operacional neto excl. caja y deuda bancaria de col	\$ 19.440	\$ 21.384	\$ 25.661	\$ 27.714	\$ 32.924	\$ 37.713
Variación en cap. trabajo operacional neto (ex caja y deuda bancaria de col)	\$ 1.944	\$ 4.277	\$ 2.053	\$ 5.210	\$ 4.789	\$ 4.181

Variación del capital de trabajo (Miles de CLP)	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo circulante sin caja	\$ 209.467	\$ 232.509	\$ 257.896	\$ 293.187	\$ 316.642
Pasivo circ. Sin deuda bancaria de col	\$ 167.574	\$ 186.007	\$ 206.317	\$ 234.550	\$ 253.314
Capital de trabajo operacional neto excl. caja y deuda bancaria de col	\$ 41.893	\$ 46.502	\$ 51.579	\$ 58.637	\$ 63.328
Variación en cap. trabajo operacional neto (ex caja y deuda bancaria de col)	\$ 4.608	\$ 5.077	\$ 7.058	\$ 4.691	

- **Déficit operacional**

Dado que en ningún año tenemos pérdidas, no existe déficit operacional.

5.7 Evaluación financiera del proyecto (puro, sin deuda)

Dado los siguientes supuestos, se podrá evaluar el proyecto (datos obtenidos de Enterprise Resource Planning, Enero 2015):

Cuadro 21: Supuestos Financieros

Supuestos	
• Tasa de crecimiento ventas	8,2%
• Impuestos	25%
• Beta sin deuda	1,06
• Premio Riesgo de Mercado	7,9%
• Tasa libre de riesgo	4,0%

- **Tasa de descuento, valor residual o terminal, VAN, TIR, PAYBACK, ROI, Punto de equilibrio**

Tanto la TIR como el VPN indican que es un negocio muy fructífero a futuro. Al cuarto año se recupera toda la inversión.

Cuadro 22: Datos Financiero

Tir	%	51%
VPN	\$M CLP	\$ 405.031
Payback	años	4 años
Ventas de equilibrio \$	\$M CLP	\$ 422.750
Ventas de equilibrio Q	unidades	156.574
Tasa de descuento del patrimonio	%	12,4%
Waac	%	12,4%
Inversión inicial	\$M CLP	-\$ 62.754,5
Valor residual	\$M CLP	\$ 2.179.244,8

- **Ratios financieros relevantes**

El ROE tiene llega montos superiores a 40%, incluso llegando a 51,3% en el quinto año, lo que demuestra lo rentable del negocio. Además se puede observar que el ROA es superior a 25% luego del quinto año, esto ocurre gracias al aumento de la rentabilidad dado que no se adquirirán gran número de activos nuevos a lo largo de los años.

El porcentaje de Margen Bruto es un ratio alto llegando a montos entre 32% y 45% durante los 10 años analizados.

Los ratios de Rentabilidad indican lo atractivo que es nuestro servicio, los ratios de liquidez, como la prueba acida, la razón corriente y el capital de trabajo indican que la empresa no sufre problemas para pagar en situaciones de corto plazo. Por ejemplo la prueba acida tiene números superiores a 1 desde el segundo año y esta es señal del alto activo circulante que tendremos.

Aun cuando la empresa no tiene deuda ha conseguido ratios muy altos en la Razón de Endeudamiento, esto se debe a que el patrimonio de la empresa no es grande, ya que se especializa propiamente tal en el servicio.

Cuadro 23: Ratios Financieros

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rentabilidad											
Rentabilidad patrimonio	3,80%	5,63%	31,27%	8,27%	41,55%	51,34%	48,58%	45,92%	43,37%	44,65%	38,17%
Margen neto sobre ventas	0,61%	0,86%	5,34%	1,36%	7,28%	10,57%	11,89%	13,14%	14,29%	16,66%	16,30%
rentabilidad / activos	1,70%	2,44%	14,40%	3,74%	19,40%	26,04%	26,73%	27,03%	26,98%	29,06%	25,99%
margen bruto	32,78%	31,43%	37,06%	35,80%	40,47%	42,75%	43,22%	43,65%	44,04%	45,77%	44,69%
ebitda	6783	8890	41290	15273	70096	113323	141134	172170	206738	272143	287828
ebitda / vtas	1,74%	2,08%	8,05%	2,76%	10,65%	15,02%	16,84%	18,51%	20,04%	23,21%	22,73%
Endeudamiento/solvencia											
Razón de Endeudamiento	1,24	1,30	1,17	1,21	1,14	0,97	0,82	0,70	0,61	0,54	0,47
Razón Deuda / Activos	0,55	0,57	0,54	0,55	0,53	0,49	0,45	0,41	0,38	0,35	0,32
Deuda / EBITDA	11,46	9,62	2,49	7,26	1,88	1,33	1,19	1,08	1,00	0,86	0,88
Liquidez											
Razón Corriente	1,39	1,39	1,51	1,51	1,59	1,76	1,96	2,19	2,43	2,67	2,96
Capital de Trabajo	30354,50	33672,23	52427,01	56952,93	77327,53	115263,34	160952,51	222138,15	295985,22	390664,03	497136,21
Prueba de ácido	0,89	0,89	1,01	1,01	1,09	1,26	1,46	1,69	1,93	2,17	2,46
Crecimiento											
crecimiento ventas Q		10,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
crecimiento ventas \$	n/a	10,00%	20,00%	8,00%	18,80%	14,55%	11,09%	11,00%	10,92%	13,68%	8,00%
Crecimiento activo	n/a	39,39%	17,87%	-0,28%	0,73%	0,79%	0,84%	0,91%	0,97%	1,04%	1,11%
crecim utilidades		-54,86%	641,20%	-72,42%	534,39%	66,22%	25,00%	22,68%	20,60%	32,54%	5,66%
Eficiencia y productividad											
Costos totales /ventas	98,26%	97,92%	91,95%	97,24%	89,35%	84,98%	83,16%	81,49%	79,96%	76,79%	77,27%
Costos Total / utilidades	16001,37%	11327,33%	1722,14%	7132,34%	1227,28%	804,30%	699,43%	620,16%	559,69%	461,08%	474,22%
Actividad											
Período Promedio Cobro	54,75	54,75	54,75	54,75	54,75	54,75	54,75	54,75	54,75	54,75	54,75
Período Promedio Pago	74,30	74,55	79,39	75,07	81,70	85,91	87,79	89,58	91,30	95,06	94,47
Días Inventarios	37,15	37,27	39,69	37,53	40,85	42,95	43,89	44,79	45,65	47,53	47,23

Análisis de sensibilidad

Con el análisis de sensibilidad se puede obtener en qué casos el negocio deja de ser rentable.

Cuando nuestras venta son 30% menor a las proyectadas, entonces obtenemos un VAN negativo, pero si las ventas son 20% menos, entonces en la mayoría de los casos nuestro VAN seguirá siendo positivo, a menos que nuestra tasa de descuento suba a 25% o montos superiores a este número.

Cuadro 24: Análisis de Sensibilidad

	Tasa de Descuento	ESCENARIO PESIMISTA			ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA		
		Supuestos de Variación en las Ventas Proyectadas						
		-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
VAN (M\$)	12,374%	-23.535	132.250	277.391	405.031	522.689	642.088	758.005
TIR (%)		11%	22%	37%	51%	61%	70%	80%
Payback (Año)		10	7	6	4	4	3	2
VAN (M\$)	18%	-78.591	41.927	151.023	242.727	322.835	402.943	483.050
TIR (%)		11%	22%	37%	51%	61%	70%	80%
Payback (Año)		10	7	6	4	4	3	2
VAN (M\$)	20%	-90.741	20.548	120.304	202.524	273.059	343.594	414.128
TIR (%)		11%	22%	37%	51%	61%	70%	80%
Payback (Año)		10	7	6	4	4	3	2
VAN (M\$)	25%	-110.557	-17.270	64.434	128.558	180.982	233.405	285.829
TIR (%)		11%	22%	37%	51%	61%	70%	80%
Payback (Año)		10	7	6	4	4	3	2

6. RSE y Sustentabilidad

6.1 *Mapa de stakeholders*

Internos:

Trabajadores y familiares: Mejoras en la calidad de vida, desarrollo profesional, beneficios de salud.

Inversionistas: Informes continuos, menor riesgo gracias a nuestra administración.

Proveedores: Alianzas, buenas relaciones.

Clientes y Distribuidores: servicio de calidad, buenas relaciones.

Externos:

Comunidad: Protección de medio ambiente, desarrollo del entorno.

Gobierno: Desarrollo económico del país, cumplimiento del marco legal.

Competidores: Competencia ética.

6.2 *Valores éticos del negocio*

Chile CustomWine basa su negocio en los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** Toda acción o proceso tomado por la empresa será siguiendo las reglas impuestas y auto impuestas, y siempre respetando los valores de las personas y trabajadores. Se espera que todos los empleados tengan una vida responsable no solo en el ámbito laboral sino también en lo personal.
- **Integridad:** Nos relacionaremos de manera honesta con todo el entorno. Buscamos así entregar un servicio transparente de comienzo a fin.
- **Confianza:** Buscamos entregar seguridad y para ello es importante que todos en el entorno confíen entre sí. El trabajo en equipo es fundamental para lograr nuestros objetivos.
- **Aprendizaje:** Tendremos la capacidad de adaptarnos a los cambios del mercado y aprender de nuestros errores, buscaremos siempre entregar un servicio de calidad y a la vanguardia.

- Entusiasmo: Buscamos que los intereses personales sean acordes a los de la empresa. Trabajar con pasión y motivación cada día entregará un desempeño mayor y un servicio que logre crear una experiencia en los clientes.

6.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

Impacto Social:

El servicio que entregamos es innovador en el mercado nacional, y nuestro éxito asegurará competencia a futuro. Buscamos cambiar la mirada de la población local y de EE.UU sobre el consumo de vino chileno, aumentando su popularidad en ambos países.

Junto a alianzas con viñas chilenas de Talca queremos mejorar la calidad de vida de la comunidad, brindando apoyo a nuestros trabajadores y sus familiares, y creando áreas verdes en zonas urbanas junto a la creación de huertos en conjunto con los habitantes del lugar, por lo que se destinará un porcentaje, a definir con los directores, de las utilidades a actividades comunitarias.

Impacto Ambiental:

Gracias a que los vinos que vendemos serán adquiridos a través de proveedores, no realizamos daño al medio ambiente. Buscaremos que nuestros proveedores sean socialmente responsables con el ambiente y así premiar a la conducta antes que el precio.

Se buscará utilizar materiales biodegradables en el proceso productivo, para lo cual se creará un plan de impacto ambiental, entregando un servicio amistoso con el medio ambiente. Buscaremos trabajar con viñas debidamente certificadas.

Impacto Socioeconómico:

A través de nuestra empresa elevaremos el desarrollo económico del país gracias a la creación de nuevos puestos de trabajo en la zona de Talca. Dado que por nuestro modelo de negocios la creación de empleos a gran escala no es posible, buscaremos que nuestros proveedores si tengan esta práctica a medida que aumentan las exportaciones.

7. Riesgos Críticos

7.1 *Riesgos internos*

Entre los riesgos que son propios de la empresa podemos encontrar los siguientes:

- Mermas: Extravíos o daños del producto.
- Tiempo de transporte: Varianza en el tiempo de movilización del vino.
- Problema con maquinaria: Averías que produzcan retraso en la etiquetación, encapsulación o traslado de cajas de vino dentro de la bodega.
- Calidad: Producto con menor calidad de la esperada o que no cumplan con lo especificado.
- Error de digitación en la orden: Anotar de forma incorrecta el pedido, ya sea cantidad o especificaciones.
- Error de diseño o de la capsula: La imagen de la marca o el diseño de la capsula no corresponde a lo solicitado.

7.2 *Riesgos externos*

Los riesgos externos a la compañía que hemos podido identificar son:

- Tipo de cambio: Alta variación del valor de dólar. Dado que en Chile todo se vende a pesos mientras que nuestras ventas son en USD, existe un riesgo a tomar en cuenta.
- Cambio de precio en producto de los proveedores: Que el proveedor cambie el valor de sus vinos sin previo aviso.
- Protestas: Retrasos en el tiempo de entrega por protestas en Chile, EE.UU o durante el transcurso del viaje.
- Problemas de distribuidores: Retrasos a la hora de partida del distribuidor.

7.3 *Plan de mitigación*

Riesgos Internos:

- Se hará un estudio para calcular el porcentaje de merma. Se pedirá a los proveedores la orden más dos veces el porcentaje de merma obtenido, de esta forma evadir el impacto de la merma.
- Se dispondrá de tiempo extra para todas las movilizaciones.
- La máquina tendrá continuo mantenimiento, además se espera que los empleados sean capaces de realizar arreglos menores en caso de averías.
- Se tendrán contratos con proveedores donde una de las cláusulas sea castigo por falta de calidad, de esta forma evitamos faltas a nuestro servicio.
- Al recibir la orden del pedido, nuestros clientes deberán confirmar el monto y las especificaciones vía mail para cerrar el proceso.
- Nuestros clientes deberán dar aprobación del diseño de la marca y de la capsula antes de realizar el proceso de etiquetado y encapsulado.

Riesgos Externos:

- Utilizar opciones o contratos forward para mayor cobertura respecto a la volatilidad del tipo cambio.
- Se firmarán contratos con los proveedores en donde se fije un precio estándar por un periodo de un año.
- Se firmarán contrato con los proveedores para asegurar el tiempo de entregar del servicio. Cualquier demora será penalizada.
- Se debe aclarar que todos los seguros corren por parte de los distribuidores.

8. Propuesta Inversionista

8.1 *Estrategia de Financiamiento*

El capital inicial es más bajo en comparación a otras viñas, y gran parte de esta será por capital propio. Si el negocio sigue a las proyecciones realizadas podremos darnos cuenta que no se necesitará levantamiento de capital, dado que no se comprarán más maquinarias durante los primeros 10 años, y que existe el dinero suficiente para repararla en caso de falla, sin necesitar capital extra.

Se buscará financiar todo con capital propio, en caso de que el monto no logre ser alcanzado, se buscarán inversionistas que estén dispuestos a apostar por nosotros y nuestro servicio innovador. En caso de no conseguir inversionistas se pedirá un préstamo bancario.

8.2 *Oferta para el inversionista*

- *Aumento de capital*

Dado que la inversión es baja no se necesitará aumento de capitales, o en caso de tener que utilizarlo, su monto será más bajo de lo que un inversionista considera normalmente.

- *Estructura societaria*

Se creará una Sociedad por acciones de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Economía y Fomento. Para los inversionistas que crean en nuestra empresa podrán tomar parte en la mesas de directivos, donde tendrán derecho a votación y a expresar opiniones de acuerdo a la cantidad del monto aportado. Además la repartición de dividendos de la empresa es de 20% durante los primeros 2 años y luego sube a 50%, siendo un incentivo extra a participar.

- *VAN y TIR para el inversionista*

Como se pudo apreciar en el punto 8.7 el VAN y el TIR son positivos con un payback en el cuarto año, lo cual es una oferta sumamente atractiva para los inversionistas.

8.3 *Conclusiones*

Chile CustomWine es una empresa innovadora en comercialización de vino y diseño además de creación de marcas, con altas expectativas de mercado, y proyecciones numéricas atractivas. Buscamos a través de la estrategia de nicho orientada a la diferenciación crear una experiencia en nuestros clientes.

Gracias al plan de negocios se ha definido la estructura que debe tener la empresa siendo importante a la hora de buscar inversionistas o clientes.

Aun cuando no se necesite gran capital inicial, es importante contar con todos los medios posibles para obtener fondos necesarios para poder realizar un proyecto que aportará al desarrollo económico del país y de la industria vitivinícola nacional.

Confiamos en que este proyecto será exitoso ya que contamos con experiencia en el rubro y con los valores primordiales de la compañía, estamos abiertos al cambio y buscaremos todas las oportunidades que nos brinde el mercado.

9. Bibliografía

- Aguirre, M. y Troncoso, J. 2006, “*Short communication. Price determinants of Chilean wines in the US market: a hedonic approach*”
- Gallego, L. Abril 2014, “*El Mercado del Vino en Estados Unidos*”, publicado en Oficina Económica y Comercial de la embajada de España en Nueva York
- Loja D. 2013, “*Informe Exportación de Vinos Chile 2011-2012*”
- McMillan, R. 2013, “*Wine Report: State of the Wine Industry*” publicado en Silicon Valley Bank
- McMillan, R. 2014, “*Wine Report: State of the Wine Industry*” publicado en Silicon Valley Bank
- Minguez, J. Febrero 2012, “*El Mercado del Vino en Estados Unidos*”, publicado en Oficina Económica y Comercial de la embajada de España en Nueva York
- Oficina Comercial de ProChile en Chicago. Mayo 2012, “*Estudio de Mercado de Vinos en Estados Unidos*”
- Oficina Comercial de ProChile en Chicago. Octubre 2013, “*Estudio de Canal de Distribución Liquor Stores en Estados Unidos*”
- Organisation Internationale de la Vigne et du Vin. Mayo 2014, “*The wine market: evolution and trends*”
- ProChile, Los ángeles. Octubre 2010, “*Estudio de Mercado Vino Embotellado Estados Unidos*”
- RF Binder. Abril 2012, “*Overview of the current U.S Wine Market*”