



**“TERRA OLIVA
Aceite de oliva Untable”
Parte II**

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

**Alumno: Sebastián Pacheco Ortega
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Santiago, 8 de Marzo de 2016

Tabla de contenido

Índice

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad del Negocio	4
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1 Industria	6
2.1.1 Entorno Externo (PESTEL)	12
2.1.2 Fuerzas de Porter	15
2.1.3 Actores Relevantes	17
2.1.4 Otros Temas Relevantes	17
2.2 Competidores	18
2.3 Clientes	19
3. Descripción de la empresa	20
3.1 Modelo de Negocios.....	20
3.1.1 Cadena de Valor	21
3.1.2 Recursos y Competencias	24
3.1.3 Estrategia Competitiva y FODA	25
3.2 Descripción de la Empresa	26
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.....	28
4. Plan de Operaciones	30
4.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de la Operaciones.....	30
4.2. Flujo de Operaciones	31
4.3 Dotación	32
5. Equipo del proyecto	32
5.1 Equipo Gestor	32
5.2 Estructura Organizacional	33
5.3 Incentivos y Compensaciones	33
6. Análisis Financiero	34
6.1 Tasa de Descuento	37

6.2 Análisis de Sensibilidad	38
7. Propuesta del Inversionista	40
8. Anexos.....	42

Resumen Ejecutivo

El mercado gourmet en Chile ha tenido un incremento importante a lo largo de los años, es un mercado que está creciendo, donde las empresas que conforman el mercado tienen crecimiento anual en torno a 30-40 % anual. Con respecto a la demanda, también ha ido en crecimiento y hay un público que gusta de la cocina sofisticada y de este tipo de productos, y ha crecido en los consumidores el interés por alimentos saludables y sofisticados.

Actualmente el 68% de los productos gourmet se destina al mercado nacional (según datos de ProChile), lo que implica que hay un mercado por ser satisfecho. El Plan de negocios presente se ha desarrollado para el proyecto "Terra Oliva" - Pasta de Oliva Untable, que considera el desarrollar un producto Gourmet en base a aceite de oliva saborizado con especias características de Chile. Sus atributos principales destacan por ser un producto de sabor envolvente, buena presentación, de origen natural sofisticado. Se presenta en 3 formatos saborizado con Merkén, presentación con Ajo chilote y su versión normal, en una presentación de formato de vidrio con gramaje de 200 gr., que lo hacen fácil de transportar y servir. Es un producto que puede ser utilizado para aperitivos, reuniones sociales, regalos e incluso para cocinar, entregando las características saludables del aceite de oliva.

Se comercializa en Santiago de Chile y crecerá en dos etapas de escalonamiento, comenzando con una venta en tiendas especializadas para así darse a conocer en el primer año y en el segundo año ingresando al Retail. Es un producto dirigido principalmente para personas sociables, con gustos gourmet y con ingresos que le otorguen una ocasión de compra permanente, recordando el producto por su presentación, sabor y liderazgo en el mercado. Dentro del posicionamiento y difusión, se busca ingresar en su primera etapa asistiendo a ferias gourmet, generar ventas en tiendas del rubro y darse a conocer a través su página web y diseño elegante, y con esto, pasar a un posicionamiento aún más masivo a través de la venta y promociones en supermercados.

Con respecto al financiamiento, se comenzará con aporte de capitales propios para luego en su periodo de entrada al retail, se realizará aumento de capital para financiar las operaciones de crecimiento.

1. Oportunidad del Negocio

Chile se destaca por su actividad de importación y exportación de productos agroindustriales elaborados y procesados, en la que la innovación tiene gran importancia por el valor agregado que genera a estos

productos. Han surgido en la actualidad la producción de alimentos procesados propios de Chile que se comercializan a nivel nacional y también en algunos sectores se exportan, Estos alimentos procesados tienen un sello de alimentos sofisticados, únicos y alta calidad que han permitido la creación de la Industria Gourmet, en la que la demanda se ha estado alocando en profesionales jóvenes principalmente y de aquellos que buscan nuevas experiencias a través de sabores, los que han permitido el crecimiento de este mercado en Chile.

La industria de productos gourmet se encuentra en fase de expansión y desarrollo en Chile. Esta industria está conformada de principalmente por pequeños y medianos productores que están insertos en el crecimiento de este segmento¹, canalizan sus ventas a través de tiendas especializadas o dedicadas al rubro y que, generalmente, son atendidas por sus propios creadores.

Existen variadas ofertas de productos gourmet, pasando por orgánicos, naturales, étnicos o mezclas de distintas variedades. Hoy los consumidores buscan productos que les entreguen valor agregado y experiencia de consumo, sabores exóticos, productos con características saludables, se interesan por productos con buena presentación, sofisticación y calidad, lo que ha generado que sea un mercado atractivo y se ha generado demanda sobre estos productos y servicios.

Producto autóctonos de Chile como por ejemplo, el merkén, se ha posicionado en el último tiempo, incluso ha llevado a que existan asociaciones de productores de merken de los productores de las comunas de Chol Chol, Los Sauces, Lumaco, Temuco y Angol que han permitido también al merquén posicionarse como un producto gourmet y de gran valor. Chileangourmet, es una asociación establecida el año 2005 que ha incidido y ha potenciado las redes para fortalecer por ejemplo el valor del merquen, con certificado de Universidad Católica, que indica que es un producto autóctono de Chile.

¹ La expansión de la Industria Gourmet de Chile, <https://prochilemexico.wordpress.com/2010/11/09/la-expansion-de-la-industria-gourmet-de-chile/> (9 de Diciembre de 2015)

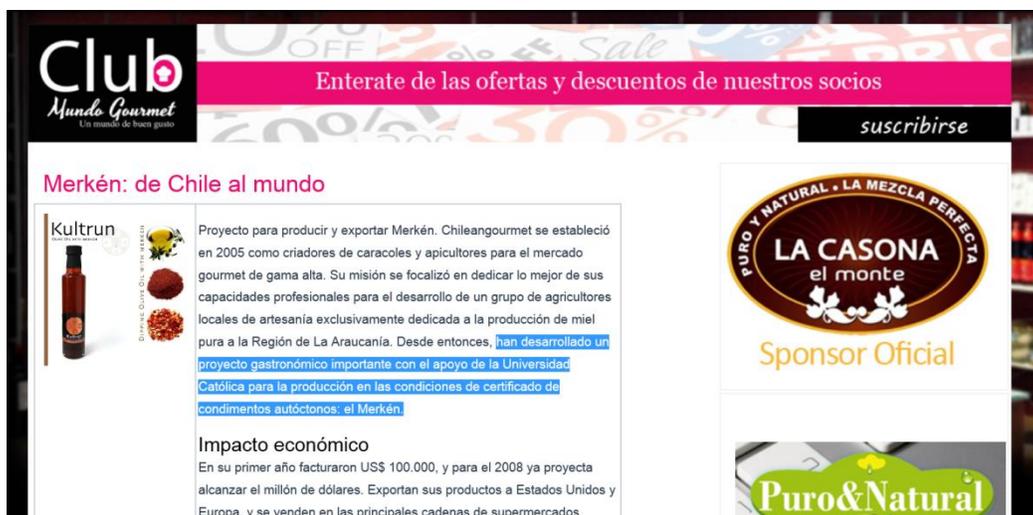


Figura 1- sitio web mundo gourmet/ Noticias

Es así como nace Terra Oliva, una pasta unttable de aceite de oliva que se presenta en tres formatos, la cual busca satisfacer a los clientes y usuarios posicionando la marca a través de sus atributos: productos de calidad con intensos sabores con base de aceite de oliva, el que se mezcla con sabores de condimentos productos nacionales autóctonos identificados en la cocina chilena criolla, estos son el ajo chilote y el merquén.

Se presenta en formato de vidrio, material reciclable, en una sofisticada y elegante presentación, para utilizarlo preferentemente en ocasiones para compartir y sociales.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

La industria Gourtmet/Delicatessen en nuestro país es una industria que se encuentra en fase embrionaria, que está recién tomando fuerza. Según un estudio realizado por INDAP en conjunto una Universidad Nacional la definición de delicatessen acotada para tiendas de especialidad corresponde a un producto de primer orden en cuanto a calidad, rico en componentes finos, exclusivos y de alto valor² al que se le atribuye también el carácter de exclusivo, intenso sabor y que genera globalmente el placer

² INDAP – Universidad Central de Chile; Estudio de Mercado Delicatessen Nacional, Pág 25.

del consumidor y en cuanto a la percepción de los Supermercados este señala que delicatessen corresponde a un producto que certifique y refleje calidad superior a la establecida, con presentación, formato de envase que transmita distinción y exclusividad haciéndolo especial ante los ojos del consumidor³

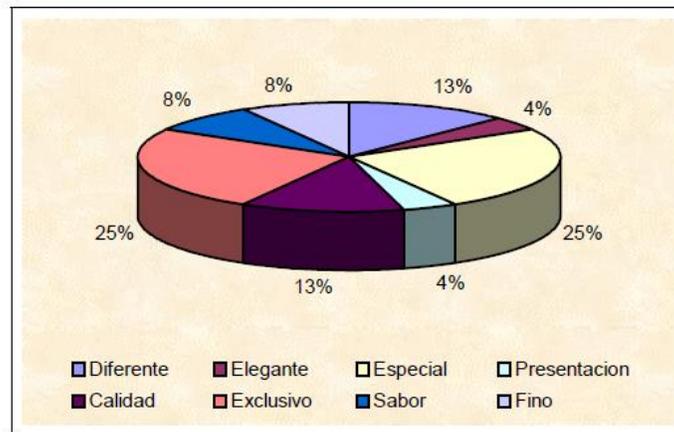
La industria Gourmet actualmente se encuentra en fase incipiente y en expansión, como se comentó anteriormente conformada por pequeños y medianos productores que agregan valor a sus productos y pueden competir en calidad e innovación. Ha habido un fuerte crecimiento con apoyo estatal, bajo el marco de “Chile Potencia Alimentaria y Forestal” donde se destinan recursos a áreas demandadas como el área de producción de alimentos y rubro gourmet asociado al desarrollo agropecuario. Pero también existen micro y pequeñas empresas que han desarrollado con éxito las líneas especializadas de productos gourmet ⁴

Con respecto a cifras del mercado, “actualmente el 68% de los productos gourmet se destina al mercado nacional (según datos de ProChile), lo que implica que como país no aprovechamos la oportunidad que presentan mercados como el de Estados Unidos, uno de nuestros principales destinos, donde el consumo de este tipo de productos crece anualmente a tasas de 20%.”⁵

³ INDAP – Universidad Central de Chile; Estudio de Mercado Delicatessen Nacional, Pág 24

⁴ Prochile, 2009, Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile

⁵ Productos Gourmet: Gran Desafío de innovación para Chile, <http://innspiralmoves.com/pt-br/news/productos-gourmet-gran-desaf%C3%83%C2%ADo-de-innovaci%C3%83%C2%B3n-para-chile.html> (23 de Diciembre 2015)



(*) La variable calidad solo incluye los atributos, aroma, inocuidad, textura, aporte nutricional e innovación, excluyendo las variables de sabor y limpieza, con el objeto de hacer más preciso el estudio.

Figura 2 - Atributos Delicatessen, Tienda de Especialidad

“De acuerdo a la Organización Mundial de Sanidad Animal (OEM), Chile está libre de Influenza Aviar, Fiebre Aftosa, Encefalopatía Espongiforme Bovina (Vaca loca) y Fiebre porcina clásica, entre otras enfermedades que afectan significativamente el comercio internacional de alimentos. Aunado a beneficios propios de la ubicación geográfica del país como: 1) Calidad de los suelos y 2) Óptimas condiciones climáticas. La combinación de un número adecuado de horas frío durante el invierno y un diferencial significativo de temperaturas en el día y la noche en las temporadas de crecimiento, le otorgan a las frutas y vegetales su exquisito color, aroma y sabor⁶

Dentro de los productos gourmet, los principales rubros de estos productos pertenecen a: snack, bebestibles, carnes, confites, rubro de mermeladas, rubro apícola, quesos, condimentos, aceite de oliva y pescados y mariscos⁷

Los productos gourmet chilenos tienen gran crecimiento por delante y esto se ve en la actualidad dado

⁶ La expansión de la Industria Gourmet de Chile, <https://prochilemexico.wordpress.com/2010/11/09/la-expansion-de-la-industria-gourmet-de-chile/>; 9 de Diciembre de 2015

⁷ Prochile, 2009, Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile

que se refleja en las ferias que se realizan donde la participación de Chile ha aumentado considerablemente, se utilizaron “500 metros cuadrados del stand chileno en la Fancy Food 2010 en Nueva York, donde participaron alrededor de 30 empresarios chilenos con sus productos”⁸

Del Estudio realizado por Pro Chile a la industria gourmet, en un universo de 75 empresa, se destaca que la distribución geográfica de los productores gourmet se concentran en la Región Metropolitana, donde se concentra el 34%, la según ciudad con mayor porcentaje de distribución de empresas gourmet es Coquimbo y en tercer lugar la Araucanía. A continuación el grafico del estudio⁹.

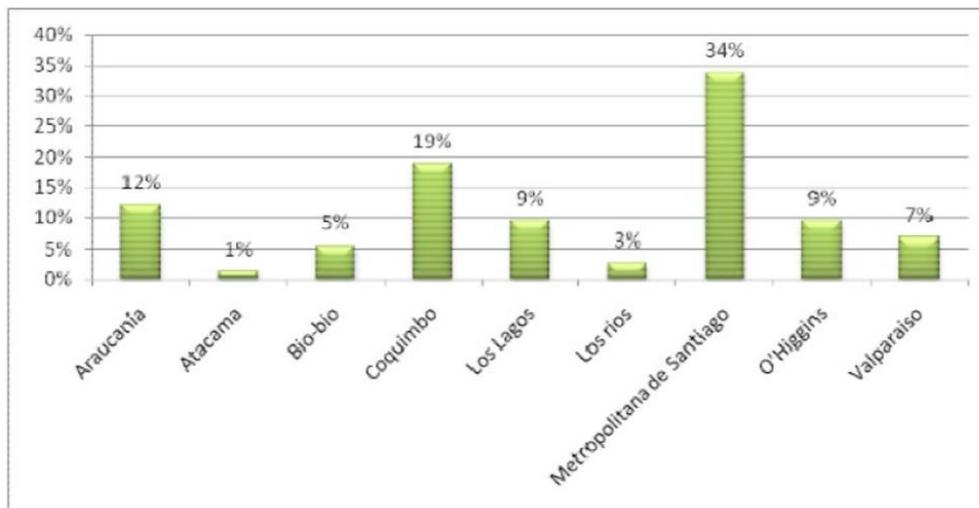


Figura 3 – Distribución Geográfica de los productos gourmet

Comercialización y distribución en el Mercado

Con respecto a la comercialización y la forma de llegar a los clientes es generalmente por 3 canales:

- 1) **Tiendas especializadas:** donde en las tiendas especializadas hay una atención más personalizadas, tienda de nicho, se compra directamente al productor o comercializador designado donde se pueden adicionar algunos productos importados para aumentar la gama de ofertas, existe una gran gama de oferta de productos gourmet de que exponen a los clientes a través de sus tiendas de especialidad y sitios web (Anexo 1)

⁸ <https://prochilemexico.wordpress.com/2010/11/09/la-expansion-de-la-industria-gourmet-de-chile/>, 9 de Diciembre de 2015

⁹ Prochile, 2009, Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile

2) **Retail:** es una forma de llegar al cliente masivamente, existen sectores y góndolas especialmente designados donde están los productos gourmet y fácilmente identificables por los clientes. La variedad y precio varía según donde está ubicada el supermercado o tienda de retail, se agrega un mix de productos complementarios a la ocasión de uso de los productos para que los clientes aumente la probabilidad de compra de diversos productos, además cabe señalar que el retail generalmente cobra un margen por tener el producto en exposición al público masivo.

3) **Rubro Horeca** (Hoteles- Restaurant – Catering) donde generalmente funciona con contratos donde se estipula el abastecimiento constante a Hoteles, restaurantes y servicios de catering en complemento de los servicios que estos entregan a sus clientes.

A continuación se muestra la cadena de comercialización de productos gourmet a nivel nacional¹⁰

Figura 26: Canales nacionales de comercialización



Diagrama 1 – Canales nacionales de Comercialización de productos gourmet

¹⁰ Prochile, 2009, Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile

Algunos datos importantes del Mercado y de crecimiento¹¹:

- La tendencia tiene proyecciones de crecimiento anual en ventas de 40%.
- Los productos gourmet chilenos tienen un diferenciador muy importante frente a los de otros países y radica en la no industrialización de su producción. Asimismo los alimentos gourmet chilenos son productos de alto valor agregado, elaborados con ingredientes de gran calidad y con una producción limitada, pero con una imagen sofisticada y atractiva, con lo cual estos productos podrían clasificarse como artículos exclusivos o boutique.
- Actualmente existen en Chile más de cuatrocientas empresas gourmet, de las cuales alrededor de 70 tienen potencial exportador.

Según el “Estudio de Mercado de la Industria Gourmet en Chile”, realizado por el Programa de Fomento a las Exportaciones Chilenas a cargo de ProChile, hoy existen entre 450 y 500 empresas nacionales dedicadas a la industria gourmet¹².

De un estudio realizado por Pro Chile a un universo de 75 empresas respecto de las Ventas, 24% declaró ventas netas hasta las \$5 MM dado que eran alguno pequeños agricultores, pero también existen grandes empresas dedicadas al rubro gourmet con ventas sobre los \$100 MM y representaban al 11% en el año 2009¹³ (Anexo 2)

Dentro de los elementos que son que tomas relevancia dentro del proceso de producción corresponden al envasado, etiquetado y Packaging. Estos elementos tienen un rol importante en la agregación de valor a los productos ya que son atributos valorados por el cliente al momento de elegir un productos gourmet, por lo que es relevante considerarlo estratégico en la cadena de valor.

La Innovación es importante dentro de esta industria por el valor agregado en los productos, además es una industria muy dinámica, de clientes exigentes y que buscan experiencias nuevas todo el tiempo, por lo que se describe que “muestran que desde la etiqueta hasta el empaque, los productos gourmet

¹¹ La expansión de la Industria Gourmet de Chile, <https://prochilemexico.wordpress.com/2010/11/09/la-expansion-de-la-industria-gourmet-de-chile/> (9 de Diciembre de 2015)

¹² La expansión de la Industria Gourmet de Chile, <https://prochilemexico.wordpress.com/2010/11/09/la-expansion-de-la-industria-gourmet-de-chile/> (9 de Diciembre de 2015)

¹³ Prochile, 2009, Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile

demandan soluciones y ofrecen atractivas oportunidades para innovar”¹⁴ . En un estudio que se realizó sobre producto gourmet de un universo de 75 empresas consultadas, 67% de los productores gourmet indicaron que sus productos tenían un proceso innovador, lo que asegura que es un componente importante dentro de la industria. (Anexo 3)

2.1.1 Entorno Externo (PESTEL)

En cuanto a variables externas que influyen en la industria así como también en la demanda de esta industria se encuentran las variables Políticas; en la que el país ha realizado acuerdos internacionales que permiten la entrada de nuevos productos que permiten tener acceso a más productos extranjeros de gran valor y que permiten complementar la oferta nacional además de bajar el costos que tienen por provenir de países con acuerdos internacionales.

Chile también ha fortalecido sus relaciones políticas internacionales en el objetivo de potenciar la marca “Chile Potencia Agroalimentaria”¹⁵ que ha permitido a los actores del mercado trabajar coordinadamente y potenciar la imagen país hacia afuera y en complemento ha atraído empresas que exportan a introducir productos diferentes y que como se mencionó complementan la oferta del mercado nacional. Además de potenciar la creación de múltiples empresas que buscan innovar de los sabores y procedimientos tradicionales, generando y contribuyendo al mercado gourmet.

En cuanto a factores económicos, nuestro país es un país creador de materias primas que han permitido que crezca el mercado gourmet en cuantos aquellos productos que faciliten utilizar productos naturales y de producción nacional. Se ha fomentado por parte del gobierno en la creación de PYMES y empresas de innovación, CORFO financia proyectos de capital semilla que permiten apoyar la partida de las empresas que innovan y aportan con servicios y productos diferentes con valor agregado esperando que se materialicen y permitan a su vez generar empleos para el país. Estos concursos de carácter nacional se someten a evaluaciones de los proyectos donde aquellos que son factibles e innovadores de realizar

¹⁴ Productos Gourmet: Gran Desafío de innovación para Chile, <http://innspiralmoves.com/pt-br/news/productos-gourmet-gran-desaf%C3%83%C2%ADo-de-innovaci%C3%83%C2%B3n-para-chile.html> (23 de Diciembre 2015)

¹⁵ Lineamientos Programáticos de la Política Agroalimentaria y Forestal Chilena, MINAGRI 2006.

son financiados. Además el gobierno busca constantemente apoyar al pequeño y mediano empresario a salir adelante ya que a estos generalmente por tener menos acceso a financiamiento tradicional son más vulnerables frente a desajustes del mercado global (Tipo de cambio, crisis de confianza, etc.)

En cuanto a temas legales, en general la industria alimenticia cuenta con bastante regulación y sanción a las empresas que no cumplen con las normas sanitarias e incluso pueden llegar a cerrar locales si no se manejan correctamente la empresa. La constitución de las empresas hace también que se requieran trámites legales asociados. Hay quizás un déficit o menos regulación en cuanto a este mercado específico ya que son de tendencia creciente.

Desde el punto de vista social, hoy se están marcando tendencias de consumo diferentes a los que se observaban en el pasado, hoy el consumidor es en general un consumidor mucho más informado y exigente en cómo quiere sus productos en donde, cuando y como los quiere consumir y comprar.

Los consumidores de hoy valoran los atributos diferenciadores que agregan valor al producto final, los consumidores hoy buscan experiencias nuevas, así lo representa noticias y estudios que están reflejando el comportamiento de los consumidores en áreas de alimentación, compras online, entre otros.



Figura 4 - Sociedad Tendencias¹⁶

¹⁶ La Tercera, Sociedad Tendencias, 27 de Julio de 2015

Cabe mencionar que los influencias en el mercado de los alimentos; nuevas tendencias, personas de influencia, programas culinarios, ferias gourmet, etc., también ayudan a potenciar a que los consumidores valoren más tener experiencias en el consumo de alimentos y productos para compartir; además de las formas y facilidades de pago más aún si hay convenios con otros productos de calidad que el cliente consume. Se influencia que se exija mayor calidad y productos saludables en pos de mantener una vida sana y estar mejor preparados para la tercera edad, que actualmente son personas bastante activas y llegan en mejor condiciones de salud. (Anexo 4)

En lo referente a aspecto social, también se puede disgregar la ocasión de uso de los productos gourmet. A continuación se muestra las principales razones de Consumo de los productos gourmet según la Asociación Nacional para el Comercio de Producto Gourmet, donde se destaca el mayoritario consumo como alimento de lujo especial, cuando es para regalo, experiencia que se vive en comidas habituales en casa, lujo habitual, ocasión especial y para una fiesta con los mayores porcentajes de consumo.

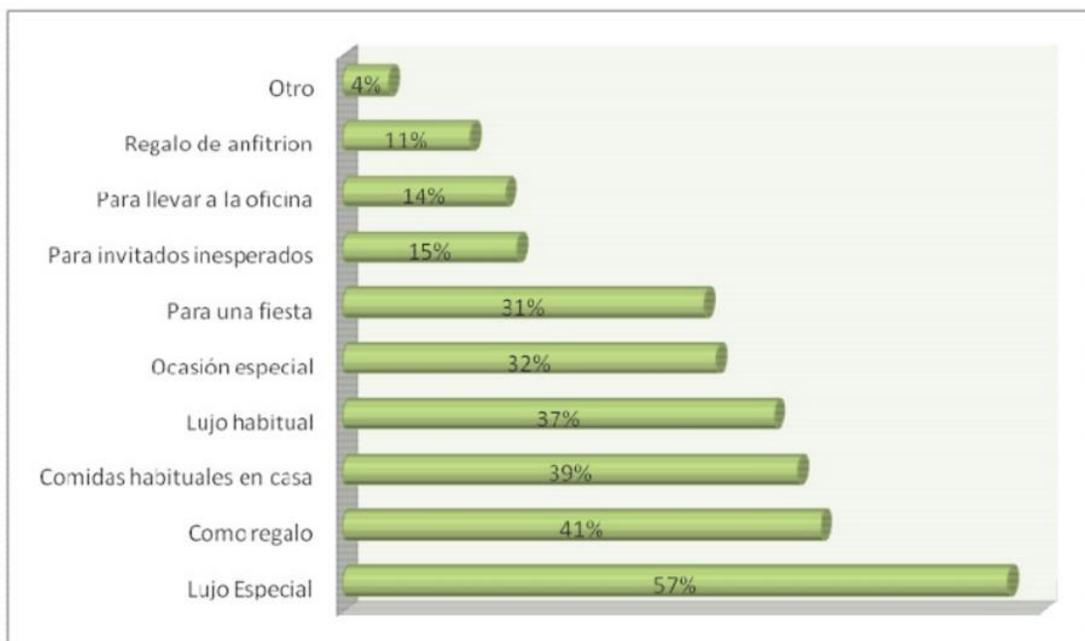


Figura 5 - Principales razones de consumos de Productos gourmet

2.1.2 Fuerzas de Porter

A continuación se describirá el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

▪ Poder de Negociación de los Proveedores

Para analizar a los proveedores de la industria, es importante destacar la etapa en la que se encuentra la empresa, ya que se requiere tener buenas negociaciones con ellos para proveer los insumos que requiere el producto. En general el poder de los proveedores es bajo ya que existe variada oferta en cuanto a la materia prima aceite de oliva y de los insumos que requieren para la preparación de la receta como la manteca de cacao ya que en la industria es un insumo que se distribuye masivamente en industria de alimentos.

Con respecto a los proveedores de insumos para darle sabor a al producto como los condimentos ajo chilote y merkén también existe amplia oferta relacionada. En caso de buscar algunas características específicas para el merquen podría aumentar el poder negociador de ese proveedor en específico ya que no existe una receta única para el merkén. A medida que la empresa vaya creciendo se requerirán más proveedores en caso de no cubrirlos con los buscados en la primera etapa del negocio enfocada en venta en tienda especializada.

Lo mismo ocurre en el caso de los proveedores que se requieren para el envase de vidrio y los insumos que se requieren para el etiquetado, hay gran disponibilidad en el mercado.

▪ Amenaza de nuevos entrantes

Las barreras de entrada para el negocio son relativamente bajas y la inversión requerida no tan exigente, lo que facilita la entrada de nuevos entrantes; la amenaza de nuevos entrantes se ve potenciada con las nuevas tendencias de demanda del mercado, de consumir alimentos de procedencias naturales y gourmet. Lo que influye en aumentar las barreras de entradas de nuevos actores para nuestro producto es la diferenciación y la propuesta diferente para los consumidores/clientes ya que eso podría aumentarlas en alguna medida; lo que también aumenta las barreras de entradas es la preparación de la receta que es única y difícil de imitar.

La estrategia que proponemos para aumentar las barreras de entradas de nuevos competidores y disminuir las amenazas, aumentando la propuesta de valor con nuestro producto diferenciado.

- **Amenaza de Sustitutos**

Existen bajas barreras de entradas de sustitutos, debido que en el mercado se ofrecen una variada oferta de productos sustitutos cercanos que se utilizan en la misma ocasión de uso pero que no son enfocados a calidad, dentro de las que podríamos encontrar las pastas untables, como pasta de proteína (ave, pollo, cerdo, etc.) que se venden en formatos menos sofisticados. Es allí donde se hace relevante nuestro factor diferenciador de consumir un producto de mayor calidad, de fácil consumo, enfocado a un segmento de clientes que busca sabores diferentes y que hace la diferencia en la compra final. La presentación y diferentes sabores es otro gran atributo que nos permite hacer la diferencia a la hora de compararnos con los sustitutos.

- **Poder de negociación de clientes y / o usuarios**

El Poder de negociación de los clientes es alto, ya que nuestro producto debe ser aprobado por nuestros clientes y usuarios. Es trascendental lograr que nuestro producto sea valorado por el segmento target al que estamos apuntando y que hemos definido, que valore nuestro producto dentro de los productos que consume habitualmente.

Es un desafío capturar al cliente y usuario objetivo ya que este tipo de clientes son exigentes y de gustos refinados, exigen alta calidad y en general no perdonan las equivocaciones, ya que después no vuelven a comprar. Es relevante poder cautivarlo y posicionarnos frente a la competencia u otros productos sustitutos que pudieran reemplazarnos en la misma ocasión de uso que nuestro producto.

- **Rivalidad entre empresas existentes / Competencia**

La competencia y rivalidad directa en este mercado es baja, ya que los productos del mercado gourmet se comercializan de manera muy localizada aun, no se ofrece en el mercado el mismo producto que ofrecemos, por lo que competencia que pudiera igualar nuestra oferta aún no existe, si existen algunos productos parecidos pero no iguales que compiten en la ocasión de uso. Cabe destacar que es un producto relativamente nuevo en el mercado y que está poco explotado. Han estado saliendo productos relacionados al insumo aceituno pero no es la misma composición y preparación.

Haciendo un análisis global de las fuerzas de Porter se desprende que es un mercado competitivo, ya que tiene espacio para crecer y que dado que está enfocado a competir por “**Enfoque por Diferenciación**” el valor agregado existente lo hace un producto diferente, con diferentes sabores, innovador y con una presentación diferenciada que marcan la diferencia de la competencia.

2.1.3 Actores Relevantes

Con respecto a los actores relevantes de la industria, estos se encuentran más bien desagregados que concentrados y no son competidores fuertes. La forma de trabajo de los actores relevantes consta de empresas procesadoras de alimentos las que deben articular bien los recursos con los que cuentan entre estos los proveedores de materias primas, maquinaria disponible del mercado, recursos y capacidades disponibles, como el gobierno con sus programas de incentivo a empresas, centros de innovación y universidades, mano de obra disponible, proveedores, entre otros. Cabe mencionar que las barreras de entradas de la industria en general son bajas y no se requiere gran inversión, estas serán comentadas más adelante.

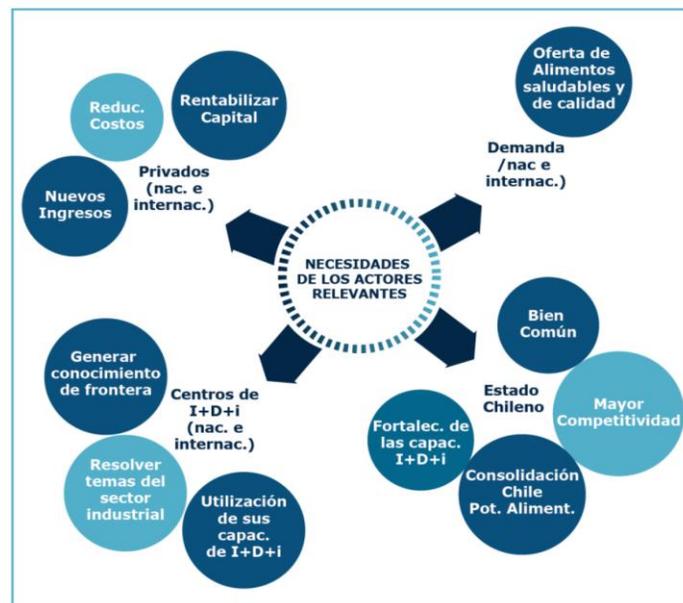


Figura 6 - Actores Relevantes¹⁷

2.1.4 Otros Temas Relevantes

¹⁷ Agrimundo, Las oportunidades para las empresas de Chile en los alimentos funcionales y nutraceuticos, 2013

En esta industria la tecnología y la innovación son un componente importante, ya que las tendencias están cambiando constantemente y se va exigiendo alimentos más saludables que sean frescos, naturales y de durabilidad. Es importante buscar apoyo en centros de investigación o especializados que tengan know how y se dediquen a los procesos alimenticios para utilizar mejores insumos y que mejoren el sabor y la conservación de los alimentos, además minimiza los costos de inversión y estudios que requieren estas materias. El respaldo de centros especializados permite respaldar la calidad de los productos como por ejemplo centro de innovación UC, DICTUC, entre otros.

2.2 Competidores

Los competidores identificados corresponden a productos cercanos características similares en lo que se refiere a pastas untables gourmet pero no exactamente el mismo producto, ya que no existen competidores que entreguen los mismos productos que Terra Oliva espera comercializar. Además estos competidores son posibles sustitutos por su frecuencia y tipo de uso.

Por esto es que se definió que sus competidores serán:

- Pasta de aceituna
- Salsa de olivo
- Pasta de oliva (solo versión natural)
- Pasta de ajo chilote ahumado
- Pimentón agridulce
- Ají almendrado





Figura 7 – Competidores Elegidos

Si bien es un mercado con alto nivel de competidores sustitutos, Terra Oliva es que se caracteriza por tener como fortaleza la diferenciación en el mercado, relación con proveedores, alto estándares de calidad y la variedad con mezcla de sabores autóctonos.

2.3 Clientes

Los clientes han cambiado sus tendencias de consumo hacia alimentos de preferencia más saludables, así lo respaldó un estudio de realizado por Fundación Chile donde también indica que la industria de alimentos es una de las principales fuentes de innovación en la industria de alimentos, la que ha generado la categoría denominada “Salud y Bienestar” que permite satisfacer aquellos clientes que cuidan de su alimentación ya que son más conscientes de su salud y prefieren también productos en base a preparación de insumos naturales.

Con respecto al vínculo de hablar de comida gatillan asociaciones que revelan los ejes de conexión con la temática de los significados y los roles que cumplen en la vida de las personas, al respecto se destacan 3 ejes de vinculación: Afectivo, Funcional y Sensorial¹⁸ (anexo 2)

El cliente valora hoy productos Innovadores, saludables, buena presentación, productos de buena calidad y sabor, como me mencionó en el punto anterior.

¹⁸ Odepa, 2009, Percepción de los consumidores Sobre Productos Hortícolas, Lácteos, Carnes y Pan.

El cliente está enfocado en vivir la experiencia de nuevos sabores (clientes con enfoque en experiencias).

El enfoque desde el punto de vista demográfico está enfocado en clientes:

- Hombre o Mujer que vive en Región Metropolitana en Santiago.
- En términos etarios abarca un rango entre 27 y 65 años.
- Cuenta con nivel de ingresos “Alto” a “Medio alto” de ingresos

Hoy existen “influenciadores” relevantes en las personas que gustan de los alimentos gourmet y personas que buscan vivir experiencias asociadas a los alimentos, como se mencionó en punto anterior

Con respecto al punto de vista Psicográfico, el enfoque corresponde al Cliente:

- ◆ Con vida social Activa, con 1 o más reuniones por semana, que implica el consumo del producto en las mismas oportunidades, es decir, el ciclo de consumo debería ser de al menos una vez por semana.
- ◆ Que le gusta probar nuevas experiencias asociadas a los alimentos.
- ◆ Que valora la innovación y cosas nuevas.
- ◆ Que el componente económico no es determinante al comprar una pasta untable para acompañar comidas al momento de compartir.
- ◆ Valora la innovación y creatividad.

El cliente target de nuestros productos se mencionará más adelante en el capítulo de Plan de marketing.

3. Descripción de la empresa

3.1 Modelo de Negocios

Nuestro Modelo de Negocios corresponde a la elaboración y comercialización de una pasta untable a base de aceite de oliva.

La idea surge de la necesidad de contar un producto natural a base de oliva que se pueda consumir de otra forma que la que actualmente existe (forma líquida) ya que nuestro producto permite consumir

aceite de oliva de manera sólida y unttable, además en respuesta del creciente consumo de producto con atributos diferenciados, calidad y presentación; con esto se crea un producto de consumo fácil, rápido, y sofisticado.

Las presentaciones variarán desde el formato natural (sin condimentación) y las variedades condimentadas/saborizadas con insumos autóctonos de Chile, Ajo Chilote y Merkén, que permiten potenciar sus atributos de diferenciación.

3.1.1 Cadena de Valor

A través de la cadena de valor se identifican y describen las actividades primarias y secundarias de la empresa que agrega valor a nuestro producto.



Diagrama 2 – Cadena de Valor

Actividades de Primarias:

Logística Interna: Básicamente se compran los insumos que son distribuidos por los proveedores seleccionados.

- Compra de Aceite de Oliva
- Compra de los insumo de condimentos: ajo chilote y merkén
- Compra y almacenamiento del insumo Manteca de cacao
- Transporte del aceite hasta el lugar de preparación
- Almacenamiento del aceite de oliva y los condimentos en condiciones apropiadas que permitan su durabilidad.

Operaciones: Producción de nuestro producto en base a la receta minuciosamente elaborada, con aseguramiento del sabor, innovación y calidad.

- Proceso de elaboración de la receta de la pasta oliva untable
- Saborización de nuestros productos
- Se resguardan los estándares sanitarios en el proceso envasado, con envases y tapas limpios sanitizados antes de envasar.
- Etiquetado del producto, que va de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Sanitario de los Alimentos Decreto N°977/96 (D.O.F. 13.05.97), que asegura correcta información nutricional y normas de etiquetado.

Logística externa: Distribución y reposición de las pastas untables desde el lugar de producción hasta el Local punto de venta/distribución.

Marketing y Ventas: Terra Oliva se vende y comercializará en una primera etapa en tienda especializada y luego en una segunda fase de crecimiento en tienda especializada y retail.

Presencia puntual en eventos y ferias gourmet, apariciones esporádicas en revistas y constante promoción por redes sociales.

- Se realiza marketing para las pastas untables gourmet directamente a sus consumidores finales, no se utilizan promoción en medios publicitarios masivos.
- Presentación en formato de envases de vidrio, con diferentes sabores autóctonos.
- Producto con ocasión de uso “para compartir”.
- Revisión del mercado constantemente y las preferencias del consumidores.

- Levantamiento de las necesidades y nuevas oportunidades del mercado.
- Exploración constante de nuevos mercados y ampliaciones del producto.

Actividades de Secundarias:

Infraestructura de la Empresa: Se espera principalmente con considerar recursos propios en una primera etapa ya que la empresa quiere tener costos bajos para poder ganarse el margen. En medida que el negocio vaya creciendo se espera realizar planes de inversión para abordar el crecimiento. Parte de la infraestructura se considera donde se elaborará la receta de oliva untable, el envasado y el etiquetado, que partiría siendo un local arrendado.

Gestión de Recursos Humanos: En referencia a las personas, la empresa considerará un reducido número de personas, personas para comenzar y a medida que el negocio vaya obteniendo los márgenes se incluirán personal de apoyo, que se desempeñan según las leyes laborales vigentes, estos de desempeñarán para las actividades de producción de la receta, envasado, etiquetado y distribución. Se fomentará desde un comienzo la cultura basada en innovación y orientación al cliente dentro de la organización de modo que estén empapados de la esencia del producto y también puedan aportar a las mejoras en un inicio. En el futuro se añadirá más fuerza laboral.

Desarrollo de Tecnología: Es importante el desarrollo de tecnología al preparar la receta de nuestra pasta untable de oliva, ingredientes para preservar sus sabores, potenciar los sabores típicos y autóctonos chilenos, innovación de productos que permita una experiencia única en sabor y diferente que se potencie con la instancia de uso, además en el futuro podría haber un área encargada a producir nuevos alimentos que la empresa quiera potenciar en otros mercados.

Compras: En un comienzo será desarrollada esta actividad por los dueños de la empresa para generar las primeras compras con los proveedores y llevar las negociaciones del principio, con el tiempo a medida que la compañía crezca hay posibilidades de que haya un área que encargue de las compas.

A continuación se presenta un Diagrama con las etapas estratégicas de la Cadena de Valor de Terra Oliva, las que contribuyen a generar valor agregado a nuestro producto.

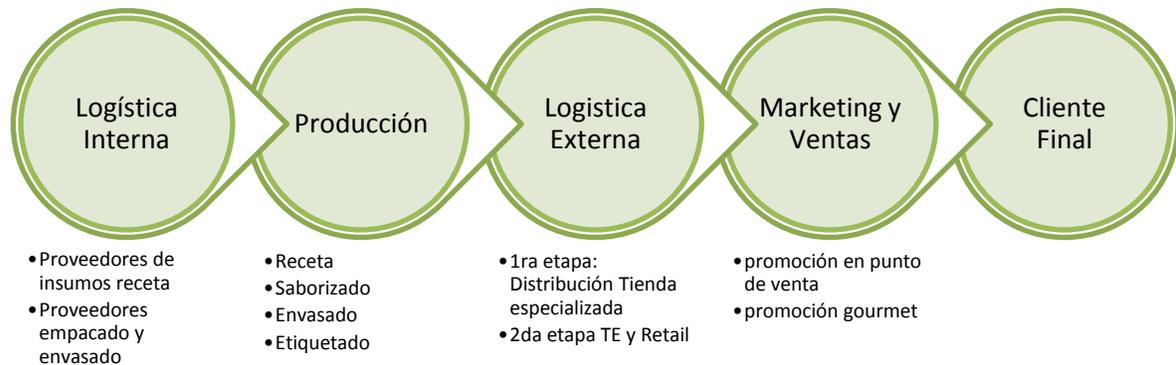


Diagrama 3 – Cadena de Valor Terra Oliva

3.1.2 Recursos y Competencias

Recursos:

Capital Humano: El capital humano es uno de los principales recursos en la elaboración del producto, actividades de operación, envasado y distribución hasta su punto de venta para el cliente final. Las actividades con enfoque de post venta, estadísticas de resultados, marketing y negociaciones claves están a cargo de los dueños en un comienzo para marcar las pautas y lineamientos que debe tener la compañía a medida que va creciendo y ganando participación.

Insumos: La selección de la materia prima que es el aceite de oliva, la manteca de cacao que permite dar consistencia a la pasta untable y la saborización, es relevante en la cadena de valor y el enfoque de calidad que tienen los productos. La selección de proveedores e insumos de calidad es importante ya

que son claves dado que aportan la diferenciación.

Maquinarias: El equipamiento influye en la preparación del aceite de oliva untable, en un principio se considerará la maquinaria para partir con el proceso, y a medida que la empresa vaya creciendo se añadirán más equipo de trabajo.

Competencias Claves:

- ◆ Mejora continua
- ◆ Conocimiento del Mercado, constante orientación al mercado y sus tendencias.
- ◆ Adaptación y flexibilidad para realizar los cambios que sean necesarios
- ◆ Cultura de innovación, adaptación al cambio, creación de nuevos productos
- ◆ Orientación al cliente y que viva una buena experiencia en sus productos
- ◆ Fomentar el consumo de nuevos productos fuera de los tradicionales

3.1.3 Estrategia Competitiva y FODA

Nuestra estrategia Competitiva es de Enfoque/Nicho, con “competencia por diferenciación”, dado que apuntamos a generar productos de calidad y actividades que incrementan el valor de nuestros productos la que se traduce en mayor disposición a pagar por parte de los clientes.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación con Proveedores: Buena relación con sus proveedores, se eligen proveedores que estén enfocados en productos de calidad • Buen posicionamiento del producto en el Mercado • Insumos estratégicos autóctonos chilenos • Receta de elaboración propia • Altos estándares de calidad
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la variedad de sabores: Mejorar y profundizar en la oferta de productos que permita entregar una propuesta atractiva a los clientes • Posicionarse en ventas gourmet dentro de supermercados Retail • Ser actor de renombre en el rubro restaurant • Perspectivas de crecimiento del mercado gourmet • Cambios de hábitos en la forma de compartir sofisticadamente
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confianza de los retailers en el producto por creer baja rotación en góndola • No tener desarrollada economía de escalas en el corto plazo • Sobre stock, dado producto perecible y con fecha de consumo
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barreras de entrada: Nuevos competidores que imiten el producto • Lealtad de clientes: Clientes que buscan experiencia e innovación, no son leales a una marca y que se fugan • Otras marcas mejor posicionadas por la trayectoria

Tabla 1 – FODA Terra Oliva

3.2 Descripción de la Empresa

La Empresa productora y distribuidora de productos gourmet, “Terra Oliva S.A”, nace con motivo de generar un producto innovador, gourmet y natural. Corresponde a una empresa formada por socios jóvenes que se conocieron en un programa de postgrado MBA en la U. de Chile, que gustan de reuniones sociales y eventos, los que vieron en este producto la posibilidad de ampliar este segmento de mercado que crece con fuerza.



Figura 8 – Imagen Corporativa Terra Oliva

La empresa se encuentra en etapa de posicionamiento con su producto Terra Oliva, aceite de oliva unttable, con sus diferentes presentaciones acorde a los gustos del consumidor que busca experiencias gourmet.

Los productos de nuestra empresa se enfocan en diferenciarse por calidad, producto gourmet y recetas con apoyo en los sabores autóctonos de nuestro país que los hacen particulares y únicos en cada creación que potencian nuestras ventajas competitivas. Uno de los pilares y valores estratégicos de nuestra compañía es la innovación, que nos hace estar mejorado constantemente nuestros productos.

Las etapas tempranas del nuestro producto están enfocados en la aceptación de su producto Terra Oliva y su posicionamiento en el target que se ha definido (descrito en el capítulo 4 Plan de Marketing, más adelante) que se han definido según sus gustos y preferencias. La venta y posicionamiento se enfoca en un principio en tiendas especializadas y a partir del segundo año se vende en canales masivos como retail, donde nuestro producto pueda ir ganando participación de mercado.

Misión

Entregar a los consumidores una pasta untable gourmet en base a aceite de oliva mezclada con sabores únicos de nuestro país, generando experiencias e instancias para compartir sofisticadamente debido a su presentación elegante y calidad en la degustación.

Visión

Ser líderes en el mercado nacional de pastas untable de aceite de oliva y productos gourmet, generando experiencia de sabor.

Objetivos estratégicos

- Generar productos gourmet innovadores y de calidad que aumenten el valor de nuestros productos
- Posicionar el producto “Terra Oliva, Aceite de Oliva Untable” en el mercado gourmet y de productos para compartir con elegancia.
- Generar conocimiento de la marca a través de ferias y redes sociales, partir en tiendas especializadas para luego entrar en supermercados del retail.
- Generar un diseño para empacado/etiquetado de nuestro producto que sea valorado por el segmento objetivo.
- Ser rentable en el tiempo.

Valores

- Flexibilidad (para adaptarnos a las nuevas tendencias y cambiar en caso de requerirse)
- Innovación (sentido de estar mejorando nuestra performance de productos)
- Calidad (trabajo de excelencia en todos nuestro procesos)
- Trabajo en Equipo

3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

Dentro de la estrategia de crecimiento y posicionamiento en el mercado se determinó ingresar al mercado a través de comercialización en tiendas de especialidad para el año 1; y a partir del 2° año la segunda fase de escalamiento que involucra además de las tiendas de especialidad, el ingreso al Retail a

través de firma de contratos con supermercado Jumbo y aquellos enfocados en calidad. Se determinó vender el producto en formato de 200 gr; con tres formatos de presentación: Original (sin saborizar), Ajo Chilote y Merkén. Además se contempla realizar un estudio a los clientes y usuarios para así determinar un escalonamiento en el tamaño de venta de Terra Oliva.

La estrategia elegida tiene beneficios y costos asociados, por un lado si bien nos permite exposición a mayor número de clientes también debemos considerar los costos que el retail nos exige, además se corre el riesgo de estar más expuesto a ser imitado si tienen éxito nuestro producto.

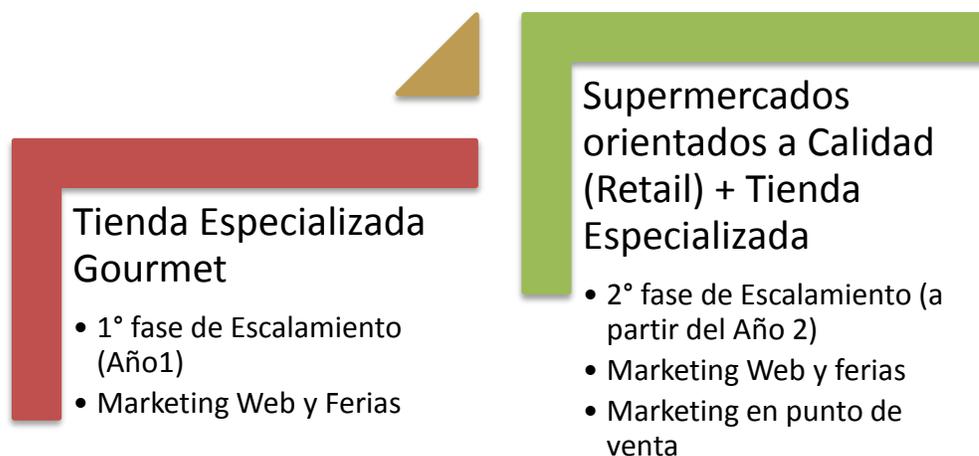


Diagrama 4 – Fases de Escalamiento

Del estudio de ProChile, en un universo de a 75 empresas se categorizaron las empresas según el volumen de venta anual¹⁹. Con esta categorización se ha estimado el crecimiento esperado, a partir del segundo año se quiere ubicar en el tramo correspondiente al 11%, con ventas de más de \$ 100.000.000 en volúmenes de venta anual.

¹⁹ Prochile, 2009, Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile

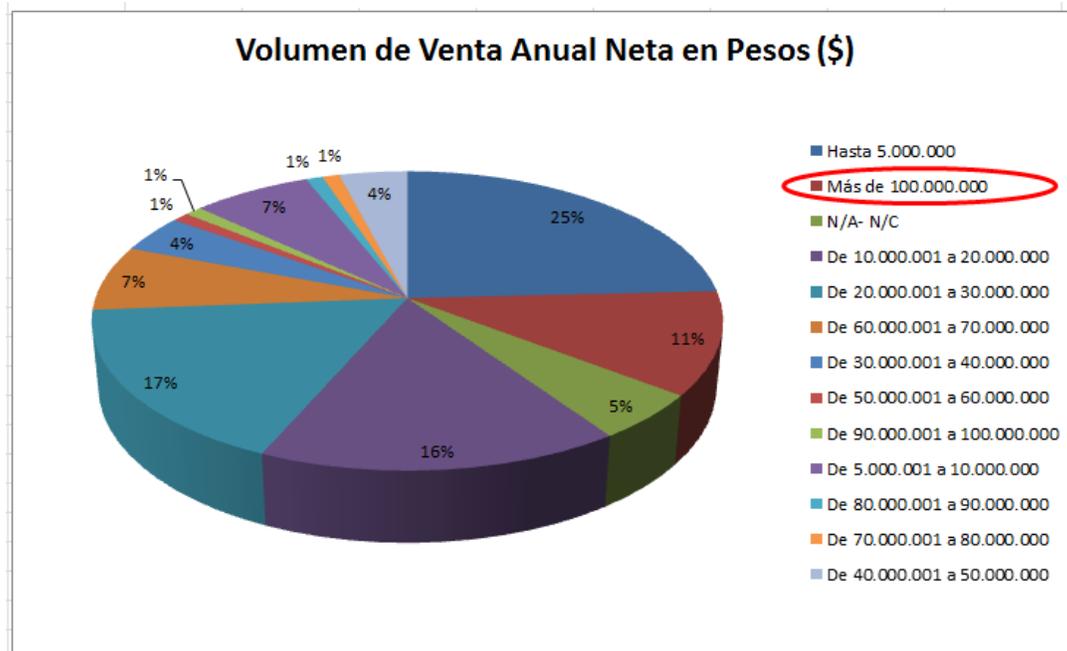


Gráfico 1 – Ventas Mercado Gourmet

4. Plan de Operaciones

4.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de la Operaciones

El primer paso a realizar en el año cero es aquella de creación de la empresa y temas administrativos, iniciación de actividades.

Etapas de Inversiones

Estas se realizan en el año cero, donde la empresa tendrá que realizar algunas inversiones como:

- Máquina batidora industrial de 20 lts, clave en el proceso de preparación de la receta, se comprará una en el año cero y la segunda en el año 1.
- Máquina etiquetadora

Ambas se comprarán y quedarán como activo fijo para la empresa y futuros desarrollos productivos.

Oficinas y Bodegas

Con respecto a las instalaciones, estas serán arrendadas donde se instalará la oficina para temas

administrativas y la parte de operativa con las maquinas necesarias.

Este costo de este arriendo es de \$350.000, reajutable por IPC, donde se realizará el proceso de elaboración y bodegaje. Además incluye una pequeña oficina para temas administrativos.

Mano de Obra

Con respecto a Mano de Obras, estas labores se realizarán por 2 Técnicos en alimentos el 1° año, y se suma otro profesional Técnico en alimento el 2do año.

El nivel de ocupación y capacidad de reajustarse frente a la demanda se ajusta con la presencia en la operación de los dueños en caso de tener un exceso de demanda.

4.2. Flujo de Operaciones

Etapas de Selección de Proveedores

Se seleccionarán los proveedores y realizarán las reuniones de negociación con los proveedores de materias primas que aseguren la calidad de los productos, productos de envasado y el retail.

Los insumos para la pasta untable y condimentos se comprarán a los proveedores elegidos según calidad, idealmente con un contrato para que aseguren la calidad de los productos y el abastecimiento, la calidad es un pilar estratégico para la compañía. Estas compras en un comienzo serán realizadas por los dueños para llevar la relación con los proveedores de insumos y asegurar la calidad.

Etapas de Elaboración, saborizado y condimentación

Se aumenta la temperatura de la manteca de cacao para que pase a estado líquido y se mezcla con el aceite de oliva en las proporciones indicadas para condimentar, 71% aceite de oliva, 29% manteca de cacao y 1% en condimentos (Sal y especias autóctonas), Luego se deja enfriar a temperatura ambiente por 2 hr. para que condense.

Envasado y Distribución

La distribución a las tiendas especializadas será por los propios dueños. El despacho al centro de distribución de retail será externalizado.

4.3 Dotación

Se partirá desde un inicio con 2 persona (manipulador/a) y se integrará un ayudante al año 2 dado el crecimiento de la empresa y aumente la producción. Por parte de los socios uno se hará cargo de los temas comerciales y el otro de los temas operativos y de administración.

5. Equipo del proyecto

5.1 Equipo Gestor

El equipo gestor de este proyecto está conformados por dos socios que se conocieron en un programa de un MBA de la Universidad de Chile. Lo componen:

➤ **Sebastián Pacheco: Constructor Civil, Pontificia Universidad Católica**

Su rol estará enfocada principalmente en operación y administración.

Sebastián está relacionado familiarmente con un negocio de productos gourmet por lo que tiene acceso a información y respaldo del éxito de este tipo de negocios, posee know How de cómo proceder estratégicamente para que nuestra empresa vaya cumpliendo los hitos programados.

➤ **Jennifer Silva Contador: Ingeniero Agrónomo, Pontificia Universidad Católica**

Su rol estará enfocada principalmente en alianzas comerciales.

Jennifer por su parte aporta valor con conocimientos agronómicos y la red de contactos que tienen que se relacionen con el negocio de proveedores de insumos, precios de aceite de oliva, productores, etc. Que son insumos estratégicos de nuestros productos. Además se ha desempeñado en área comercial para el mercado de Edificación y hoteles, por lo que el know how para conseguir entrar al rubro HORECA puede resultar más asertivo.

5.2 Estructura Organizacional

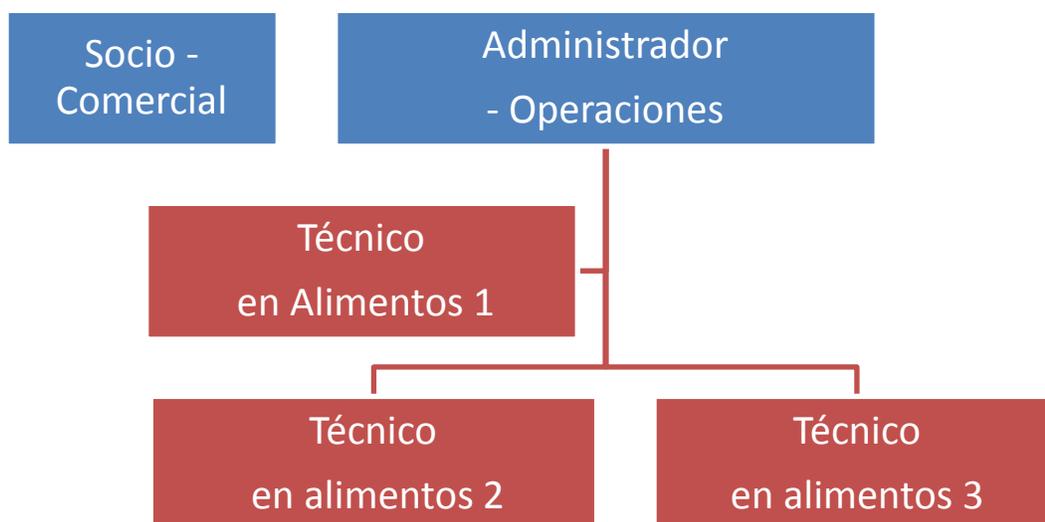


Diagrama 5 – Organigrama

La estructura interna en su inicio es con dos técnicos en alimentación el 1° año y a partir del 2° año se incorpora un tercer técnico en calidad y Seguridad Agroalimentaria²⁰

5.3 Incentivos y Compensaciones

Dentro de la política de compensaciones está establecido un sueldo base reajustado todos los años por IPC. Además se contempla aumento de sueldo base de acuerdo a un desempeño (máximo 15%).

Para Efectos de cálculo, hemos expresado en el documento financiero los flujos expresados en poder adquisitivo del dinero al 31/12/2015.

²⁰ <http://www.duoc.cl/carrera/tecnico-en-calidad-y-seguridad-agroalimentaria>, 22 diciembre de 2015

6. Análisis Financiero

Dentro de los análisis financieros a continuación se detallan los supuestos y tablas de cálculos más importante. De manera anexa se detallan los flujos de cálculo en formato Excel.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inicio Operaciones	Enero				
Precio de venta a Retail (200 gr)	0	2500	2500	2500	2500
Precio Final Retail con margen frontal 25%	0	3333	3333	3333	3333
Precio venta a tiendas especializadas	3100	3100	3100	3100	3100
Costo aceite oliva (\$/gr)	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03
Costo Manteca Cacao (\$/gr)	8,09	8,09	8,09	8,09	8,09
Costo por gramo aceite untable natural	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79
Costo Ajo (gr)	6	6	6	6	6
Costo Merkén gr	8,11	8,11	8,11	8,11	8,11
Costo (gr) aceite untable ajo	3,84	3,84	3,84	3,84	3,84
Costo (gr) aceite untable merkén	3,94	3,94	3,94	3,94	3,94
Costo envase vidrio (unid)	145	145	145	145	145
Costo etiquetado envase	3	3	3	3	3
Costo Distribución por envase*	0	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000
IPSA	15%				

* Camión de 5.000 kg a \$50.000

Tabla 2- Datos, precios y supuestos para cálculos de gastos operacionales e ingresos

En cuanto a los datos necesarios para calcular los márgenes que el Retail considera para este tipo de negocios se realizó una entrevista a una persona que actualmente se dedica a la venta a través de Retail quien nos entregó lo siguiente:

Retail	
RAPEL	5%
MERMA CERO	2%
Centralización	4%
Reposición	2%
Margen Back	13%
Margen Frontal	$(x-2170)/x=25\%$
Precio Retail	\$ 3.333

Tabla 3- Margen Back Retail para negocio gourmet y precio de venta

En cuanto a la preparación del producto y mix de venta se determinó:

Mix	
Normal	40%
Ajo	30%
Merkén	30%

Proporciones de preparación	
Aceite de oliva	68,5%
Manteca de cacao	26,5%
Condimento	5%

Proporciones de preparación	
71% aceite de oliva	71%
29% manteca de cacao	29%

Costo Producir 1 envase 200 gr	
Normal	\$ 906
Ajo	\$ 915
Merkén	\$ 936
Mix de Producción	\$ 918

Tabla 4- Mix de producción y sus costos

El resumen de los Flujos de Caja es:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.- Ingresos Operacionales	0	18.414.000	156.544.380	187.422.368	224.906.842	269.888.210
2.- Costos Operacionales	0	-29.190.460	-99.695.264	-113.698.026	-128.829.631	-149.147.558
Fijos	0	-10.790.000	-9.840.000	-9.840.000	-8.040.000	-8.040.000
Variables	0	-6.400.460	-71.855.264	-85.858.026	-102.789.631	-123.107.558
RRHH	0	-12.000.000	-18.000.000	-18.000.000	-18.000.000	-18.000.000
3.- Resultado Operacional	0	-10.776.460	56.849.116	73.724.342	96.077.211	120.740.653
4.- Depreciación	0	-933.333	-1.460.000	-1.460.000	-526.667	0
5.- Resultado antes de Impuesto	0	-11.709.794	55.389.116	72.264.342	95.550.544	120.740.653
6.- Utilidad Acumulada	0	-11.709.794	43.679.323	115.943.665	211.494.209	332.234.862
Tasa Impuesto %	0	24,0%	25,0%	27,0%	27,0%	27,0%
7.- Impuestos	0	0	13.847.279	19.511.372	25.798.647	32.599.976
8.- Utilidad / Perdida del Ejercicio	0	-11.709.794	41.541.837	52.752.970	69.751.897	88.140.677
AJUSTES						
9.- Depreciación	0	933.333	1.460.000	1.460.000	526.667	0
10.- Corrección monetaria *	0	0	0	0	0	0
11.- Flujo de caja bruto	0	-10.776.460	43.001.837	54.212.970	70.278.564	88.140.677
INVERSIONES						
12.- Inversión de Reposición	-4.050.000	0	-2.280.000	0	0	0
Maquinas	-2.300.000	0	-1.580.000	0	0	0
Equipos menores	-500.000	0	-700.000	0	0	0
Computador e impresora	-500.000	0	0	0	0	0
Resolución Sanitaria	-450.000	0	0	0	0	0
Iniciación de actividades	-300.000	0	0	0	0	0
13.- Inversión en Capital Físico	0	0	0	0	0	0
13.- Aumento / Disminución capital de trabajo	-11.709.794	0	-27.000.000	0	0	0
14.- Total Inversiones	-15.759.794	0	-29.280.000	0	0	0
15.- Flujo de caja libre	-15.759.794	-10.776.460	13.721.837	54.212.970	70.278.564	88.140.677

Con respecto a los impuestos, se consideró la siguiente tabla con tasas de acuerdo a la nueva ley²¹

2016	2017	2018	2019	2020	2021
24,00%	25,00%	27,00%	27,00%	27,00%	27,00%

Tabla 5- Impuestos

²¹ www.sii.cl

Se consideran los siguientes supuestos para el cálculo y desarrollo:

- Venta en Retail es en 10 supermercados y 15 frascos diarios (promedio).
- Todos los flujos están expresados en poder adquisitivo del dinero al 31/12/2015.
- Se considera un Premio por iliquidez de 5% para el cálculo de la tasa de descuento por ser un emprendimiento y tener más riesgo frente a inversionistas.
- En el año 2 se aumenta \$27MM de Capital de Trabajo para provisionar desfase de pagos Retail a 90 días.

En cuanto a los resultados del cálculo del VAN y TIR del proyecto con una tasa de descuento de un 17% (cálculo a continuación), se obtuvo:

	5 Años
Tasa Descuento	17%
VAN	\$ 82.074.822
TIR	88%

Tabla 6- VAN, TIR

6.1 Tasa de Descuento

La tasa de descuento corresponde a la tasa de descuento mínimo exigido por los inversionistas al realizar una inversión. El modelo que se utilizará para calcular el costo del capital será el de Capital Asstes Pricing Model (CPM) mediante la fórmula:

$$R_0 = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

(Fórmula de CAMP)

Donde,

R_0 : Tasa de descuento del proyecto

R_f : Tasa libre de riesgo

Para el cálculo de esta tasa se utilizó la tasa de bono del Bonos del Banco Central de Chile en la moneda Pesos (CLP) de los último 5 años es **4,34%**, que se utilizará para calcular la tasa de descuento.

β : Corresponde al β del negocio o el riesgo asociado a la industria en la que se desenvuelve el proyecto. Debido a que no tenemos la información exacta disponible para el mercado gourmet como tal, obtuvimos un β Aproximado (Proxi), para la cual nos hemos apoyado en la información disponible en el sitio *Aswath Damodaran*. Hemos tomado la información de la industria de **Retail (Grocery and Food)**, que es la que más se aproxima. Hemos utilizados un beta desapalancado el que corresponde a un $\beta = 0,73$. (Anexo 1)

R_m : **15%** . Rentabilidad de Mercado promedio, se tomó como referencia el IPSA de los últimos años ²²

Habiendo calculado en la fórmula de CAPM; se tiene que la tasa de descuento del proyecto es

$R_0 = 0,121218$, lo que aproximado es **12%**

Cabe mencionar que a modo de ajuste, se sumó un 5% debido a Premio por iliquidez, resultando una tasa de descuento de $R_0 = 17%$

6.2 Análisis de Sensibilidad

A continuación se muestra el análisis de Sensibilidad, donde se consideraron los cambios que podrían afectar nuestro negocio:

- ◆ *Crecimiento*: Uno de los factores críticos es si no se alcanza el crecimiento esperado, Se castigó el crecimiento a sólo un 5% fijo todos los años.
- ◆ *Ventas*: Se castigó obtener un 50% menos de ventas de entrada en el Retail

²² Bolsa de Comercio de Santiago.

- ◆ *Precio*: Se consideró que el precio de venta para retail y tienda especializada, un 10% menos en caso de que hubiera la necesidad de bajarlo.
- ◆ *Costos*: Uno de los ítems críticos son los costos, se castigaron los costos un 25% para ver el efecto.

En cuadro siguiente se muestran las variaciones:

Resultados obtenidos			
			5 años
	Normal	VAN	\$ 82.074.821,81
		TIR	88%
5%	Crecimiento anual	VAN	\$ 51.550.142,36
		TIR	71%
-50%	Ventas de entrada en Retail	VAN	\$ 14.923.308,14
		TIR	33%
-10%	Precio	VAN	\$ 52.232.229,64
		TIR	62%
20%+	Costos	VAN	\$ 37.733.926,01
		TIR	46%

Tabla 7- Análisis de Sensibilidad

7. Propuesta del Inversionista

Para realizar la propuesta del inversionista se calculó el valor de la empresa con el múltiplo de Ebitda relacionado a la industria²³

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor de Salida (Exit Value)
EBITDA	-\$ 11.709.794	\$ 46.389.116	\$ 61.464.342	\$ 82.590.544	\$ 105.188.653	
EQUITY CASH FLOW	-\$ 10.776.460	\$ 33.971.837	\$ 46.328.970	\$ 60.817.764	\$ 76.787.717	\$ 966.683.720

Valor de Salida (Exit Value)	Valor de salida Año
xEBITDA	\$ 966.683.720

MULTIPLoS COMPARABLE	
Xebitda (**)	9,19

Tabla 8- Valoración de la Empresa

Con respecto a la valoración, el capital solicitado al inversionista se solicitará un capital de \$27.000.000 que corresponde a los dineros que se requieren en el año 2, este porcentaje sobre la valoración equivale a 6% (el capital para partir será colocado por los socios), la tasa de retorno exigida por el inversionista es 30%. Se expresan los siguientes valores en la siguiente tabla.

²³ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html , 23 de Diciembre de 2015

VALORACIÓN	
Valor de la Empresa	\$ 486.068.430
Valorización de Termino	\$ 966.683.720
Costo de Capital	17%
Aporte Inversionista	\$ 27.000.000
Porcentaje de inversión	6%
VALORACIÓN POST-MONEY	\$ 486.068.430
VALORACIÓN PRE MONEY	\$ 459.068.430

Tasa de Inversionista	30%
-----------------------	-----

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Caja inversionista	0	\$ 10.191.551	\$ 13.898.691	\$ 18.245.329	\$ 23.036.315

Tabla 9- Valoración Pre- Money / Post Money, y flujo de caja inversionista

8. Anexos

Anexo 1: Betas por Sector Económico



Betas by Sector (US)

Data Used: Multiple data services

Date of Analysis: Data used is as of January 2015

Download as an excel file instead: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

For global datasets: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html



can be obtained by clicking here



on which companies are included in each industry

Industry	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity
Advertising	52	1.18	50.62%	4.13%	0.80	3.77%	0.83	0.6900	51.52%
Aerospace/Defense	93	1.16	18.96%	14.87%	1.00	5.61%	1.06	0.4353	50.15%
Air Transport	22	0.98	81.51%	18.71%	0.59	3.63%	0.61	0.4971	53.32%
Apparel	64	0.99	20.73%	11.16%	0.84	2.52%	0.86	0.5106	56.24%
Auto & Truck	22	1.09	105.95%	4.45%	0.54	7.78%	0.59	0.6152	43.52%
Auto Parts	75	1.35	28.64%	11.05%	1.07	6.06%	1.14	0.4917	53.89%
Bank (Money Center)	13	0.81	218.66%	26.43%	0.31	8.41%	0.34	0.1480	39.98%
Banks (Regional)	676	0.53	77.69%	20.66%	0.33	12.56%	0.37	0.1969	37.41%
Beverage (Alcoholic)	22	1.06	21.88%	8.54%	0.88	1.66%	0.89	0.5838	55.14%
Beverage (Soft)	46	1.14	23.04%	5.55%	0.93	4.23%	0.98	0.6977	61.94%
Broadcasting	28	1.30	71.06%	18.34%	0.82	1.58%	0.83	0.4053	62.12%
Brokerage & Investment	46	1.16	303.54%	13.99%	0.32	21.95%	0.41	0.4180	44.77%
Building Materials	39	1.12	32.23%	17.45%	0.88	5.00%	0.93	0.3410	43.52%
Business & Consumer Se	177	1.19	30.41%	13.30%	0.94	5.17%	1.00	0.5382	52.77%
Cable TV	18	0.91	44.80%	21.18%	0.67	2.98%	0.70	0.3746	52.83%
Chemical (Basic)	46	0.94	40.31%	10.88%	0.69	8.61%	0.75	0.5541	50.32%
Chemical (Diversified)	10	1.17	33.20%	22.47%	0.93	5.52%	0.99	0.3198	41.14%
Chemical (Specialty)	103	1.03	21.36%	11.16%	0.86	5.54%	0.91	0.4312	51.80%
Coal & Related Energy	42	1.64	110.41%	0.99%	0.78	5.70%	0.83	0.6123	74.62%
Computer Services	119	1.16	27.56%	10.48%	0.93	5.64%	0.99	0.5193	59.41%
Computers/Peripherals	64	1.21	9.47%	7.35%	1.11	5.03%	1.17	0.4644	66.35%
Construction Supplies	55	1.60	45.39%	16.28%	1.16	4.99%	1.22	0.3884	47.26%
Diversified	23	1.00	60.89%	13.96%	0.66	6.32%	0.70	0.3898	32.85%

Drugs (Biotechnology)	400	1.10	8.48%	1.48%	1.02	4.02%	1.06	0.5719	93.06%
Drugs (Pharmaceutical)	151	1.03	13.42%	4.58%	0.91	4.08%	0.95	0.5615	75.04%
Education	42	1.13	39.42%	12.18%	0.84	11.55%	0.95	0.5092	70.19%
Electrical Equipment	126	1.24	16.86%	5.99%	1.07	6.52%	1.14	0.5870	65.34%
Electronics (Consumer & Electronics (General)	28	1.37	4.43%	4.50%	1.32	4.51%	1.38	0.6108	56.16%
189	1.03	14.69%	8.64%	0.91	10.67%	1.01	0.4862	69.01%	
Engineering/Constructio	56	1.31	27.31%	14.18%	1.06	11.07%	1.19	0.5367	47.91%
Entertainment	84	1.21	27.52%	4.11%	0.95	3.26%	0.99	0.6339	58.48%
Environmental & Waste	103	1.28	40.58%	6.31%	0.93	1.17%	0.94	0.6112	65.61%
Farming/Agriculture	37	0.84	60.46%	9.36%	0.54	5.94%	0.58	0.5378	41.59%
Financial Svcs. (Non-ban	288	0.67	1206.66%	18.49%	0.06	2.51%	0.06	0.2987	38.80%
Food Processing	96	0.99	27.21%	13.70%	0.80	2.28%	0.82	0.4540	42.05%
Food Wholesalers	14	1.41	17.10%	13.47%	1.23	2.10%	1.26	0.5645	35.73%
Furn/Home Furnishings	27	1.09	26.61%	14.48%	0.89	3.65%	0.92	0.4335	54.24%
Green & Renewable Ene	26	1.32	109.96%	1.94%	0.63	6.10%	0.68	0.7017	53.18%
Healthcare Products	261	0.99	15.67%	6.73%	0.86	4.54%	0.90	0.5028	64.48%
Healthcare Support Servi	138	1.05	26.66%	13.27%	0.86	5.72%	0.91	0.5200	46.72%
Healthcare Informatio a	127	0.95	19.75%	6.35%	0.80	4.16%	0.84	0.5306	70.49%
Homebuilding	35	1.29	60.76%	18.11%	0.86	6.66%	0.92	0.3704	53.78%
Hospitals/Healthcare Fac	56	0.97	75.58%	10.93%	0.58	1.28%	0.59	0.3416	43.11%
Hotel/Gaming	80	1.18	54.64%	11.41%	0.80	3.95%	0.83	0.4525	49.55%
Household Products	135	1.03	18.89%	10.46%	0.88	3.40%	0.91	0.5794	61.63%
Information Services	67	1.11	13.31%	17.93%	1.01	3.77%	1.04	0.3610	42.71%
Insurance (General)	24	1.03	43.04%	19.21%	0.76	4.99%	0.80	0.2812	35.35%
Insurance (Life)	25	1.04	71.23%	24.30%	0.68	10.21%	0.75	0.1725	34.48%
Insurance (Prop/Cas.)	52	0.83	32.90%	22.18%	0.66	4.74%	0.69	0.2422	36.73%
Investments & Asset Ma	148	1.10	74.07%	6.84%	0.65	10.82%	0.73	0.4238	41.63%
Machinery	137	1.23	20.43%	15.64%	1.05	5.94%	1.11	0.4598	46.22%
Metals & Mining	124	1.28	50.69%	1.80%	0.86	5.52%	0.91	0.7351	74.49%
Office Equipment & Serv	25	1.34	51.88%	18.65%	0.94	5.51%	1.00	0.3942	49.87%
Oil/Gas (Integrated)	8	0.81	11.06%	14.56%	0.74	3.43%	0.76	0.4107	33.56%
Oil/Gas (Production and	392	1.27	48.18%	7.04%	0.87	4.30%	0.91	0.6440	71.93%
Oil/Gas Distribution	85	0.96	47.75%	4.68%	0.66	0.96%	0.67	0.3010	43.15%
Oilfield Svcs/Equip.	161	1.54	27.63%	10.99%	1.24	6.07%	1.32	0.5574	65.23%
Packaging & Container	26	0.95	48.60%	18.18%	0.68	2.50%	0.70	0.3367	31.06%
Paper/Forest Products	22	0.84	51.02%	11.54%	0.58	3.25%	0.59	0.4571	44.94%
Power	82	0.83	75.74%	20.77%	0.52	1.93%	0.53	0.3032	29.70%
Precious Metals	147	1.29	40.80%	1.33%	0.92	11.87%	1.05	0.7545	93.69%
Publishing & Newspapers	43	1.15	47.39%	14.93%	0.82	7.41%	0.88	0.3531	50.42%
R.E.I.T.	213	0.79	88.52%	1.24%	0.42	1.69%	0.43	0.1767	31.55%
Real Estate (Developme	18	1.02	45.42%	7.21%	0.72	12.23%	0.82	0.6338	43.65%
Real Estate (General/Div	11	1.82	27.56%	9.39%	1.46	1.32%	1.47	0.4916	45.97%
Real Estate (Operations	52	1.30	57.34%	8.63%	0.85	4.50%	0.89	0.5133	50.05%
Recreation	68	1.21	31.64%	11.25%	0.95	4.09%	0.99	0.5114	50.41%
Reinsurance	4	1.35	37.59%	15.53%	1.02	9.16%	1.12	0.4123	21.20%
Restaurant/Dining	79	0.89	27.87%	15.14%	0.72	2.35%	0.74	0.3574	44.43%
Retail (Automotive)	30	1.18	50.19%	18.76%	0.83	1.34%	0.85	0.4353	48.06%
Retail (Building Supply)	5	1.44	19.46%	30.64%	1.27	1.52%	1.29	0.3399	50.71%
Retail (Distributors)	90	1.12	48.00%	16.84%	0.80	1.78%	0.81	0.4701	52.06%
Retail (General)	23	1.03	31.37%	21.36%	0.83	2.68%	0.85	0.3159	46.36%
Retail (Grocery and Food	21	1.05	56.14%	22.94%	0.73	2.08%	0.75	0.4125	51.83%
Retail (Online)	46	1.40	7.52%	9.38%	1.31	6.18%	1.39	0.5190	70.16%
Retail (Special Lines)	128	1.07	41.45%	20.44%	0.81	4.50%	0.85	0.4280	51.42%
Rubber& Tires	4	1.02	87.74%	13.58%	0.58	11.24%	0.65	0.3456	49.54%
Semiconductor	100	1.21	10.75%	10.11%	1.11	5.22%	1.17	0.4111	57.12%
Semiconductor Equip	47	1.23	17.63%	6.88%	1.06	9.76%	1.17	0.3887	60.18%
Shipbuilding & Marine	14	1.36	53.62%	6.75%	0.91	3.49%	0.94	0.4613	71.45%
Shoe	13	0.84	7.34%	20.15%	0.80	3.53%	0.82	0.4250	40.80%
Software (Entertainment	20	1.12	17.30%	1.46%	0.95	15.83%	1.13	0.6514	69.84%
Software (Internet)	327	1.29	5.59%	5.07%	1.22	5.58%	1.29	0.6319	72.48%
Software (System & Appl	259	1.10	9.70%	6.86%	1.01	4.58%	1.06	0.5374	61.85%
Steel	40	1.31	64.03%	13.99%	0.85	6.31%	0.90	0.3778	52.45%
Telecom (Wireless)	21	1.15	154.38%	5.76%	0.47	7.90%	0.51	0.5844	53.05%
Telecom. Equipment	126	1.24	11.72%	8.70%	1.12	6.22%	1.20	0.4811	62.74%
Telecom. Services	77	1.07	65.43%	11.83%	0.68	1.96%	0.69	0.5288	55.60%
Tobacco	20	1.09	19.75%	12.39%	0.93	2.06%	0.94	0.6449	41.74%
Transportation	21	0.86	21.03%	20.08%	0.73	4.11%	0.77	0.3829	42.36%
Transportation (Railroad	10	1.05	20.21%	21.30%	0.90	1.76%	0.92	0.3456	30.73%
Trucking	30	1.32	66.66%	27.38%	0.89	2.72%	0.92	0.3604	48.49%
Unclassified	8	0.10	26.26%	3.93%	0.08	38.92%	0.14	0.6038	NA
Utility (General)	21	0.59	61.30%	30.59%	0.42	0.84%	0.42	0.1577	23.02%
Utility (Water)	19	1.09	50.17%	15.10%	0.76	0.66%	0.77	0.3330	38.21%
Total Market	7887	1.06	66.14%	10.76%	0.67	4.95%	0.70	0.4697	53.60%

Last Updated in January 2015
By Aswath Damodaran

Valores para Evaluación Económica

A continuación se presentan la información utilizada para realizar los cálculos económicos.

Inversión	Año 0	Año 2
Maquinas	-2.300.000	-1.580.000
Equipos menores	-500.000	-700.000
Computador e impresora	-500.000	
Resolución Sanitaria	-450.000	
Iniciación de actividades	-300.000	

COSTOS, VENTAS, SUPUESTOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inicio Operaciones	Enero				
Precio de venta a retail (200 gr)	0	2500	2500	2500	2500
Precio Final Retail con margen frontal 25%	0	3333	3333	3333	3333
Precio venta a tiendas especializadas	3100	3100	3100	3100	3100
Costo aceite oliva (\$/gr)	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03
Costo Manteca Cacao (\$/gr)	8,09	8,09	8,09	8,09	8,09
Costo por gramo aceite unttable natural	3,79	3,79	3,79	3,79	3,79
Costo Ajo (gr)	6	6	6	6	6
Costo Merkén gr	8,11	8,11	8,11	8,11	8,11
Costo (gr) aceite unttable ajo	3,84	3,84	3,84	3,84	3,84
Costo (gr) aceite unttable merkén	3,94	3,94	3,94	3,94	3,94
Costo envase vidrio (unid)	145	145	145	145	145
Costo etiquetado envase	3	3	3	3	3
Costo Distribución por envase*	0	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000
IPSA	15%				

* Camión de 5.000 kg a \$50.000

Mix	
Normal	40%
Ajo	30%
Merkén	30%

Proporciones de preparación	
Aceite de oliva	68,5%
Manteca de cacao	26,5%
Condimento	5%

Proporciones de preparación	
71% aceite de oliva	71%
29% manteca de cacao	29%

Costo Producir 1 envase 200 gr	
Normal	\$ 906
Ajo	\$ 915
Merkén	\$ 936
Mix de Producción	\$ 918

Costos Embalaje	
Caja y embalaje	\$ 500
Frascos por caja	100
Costo	\$ 5
Costos Retail	
MERMA CERO	2%
Centralización	4%
Reposición	2%
Margen Back	8%
Margen Frontal	$(x-2170)/x=25\%$
Precio Retail	\$ 3.333

Aceite Oliva entre 2 a 4 dolares por kilo

SUPUESTOS

- Venta en Retail es en 10 supermercados y 15 frascos diarios (promedio)
- Todos los flujos están expresados en poder adquisitivo del dinero al 31/12/2015
- Se considera un Premio por iliquidez de 5% para el cálculo de la tasa de descuento por ser un emprendimiento y tener más riesgo frente a inversionistas
- En el año 2 se aumenta \$27MM de Capital de Trabajo para provisionar desfase de pagos retail a 90 días

A continuación el desglose de los ítems considerados para el cálculo de los Costos Fijos y Costos Variables que conforman el Flujo de Caja presentado en el punto de Análisis Financiero.

COSTOS FIJO	
	Arriendo lugar de producción
	Luz, agua, internet, teléfono
	Mantenimiento de máquinas productora
	Marketing (*)
	Otros Gastos Oficina
RRHH	
	Sueldos
Depreciación	
	Máquinas y equipos

COSTOS VARIABLES	
	Producción
	Distribución
	Embalaje
	Margen Back (13%)

Ítems considerados en los Costos de Marketing:, dentro de los Costos Fijos:

Costo de Marketing (*)	
	Folletos
	Promociones / promoción retail
	Pág. Web
	Diseño etiquetas
	Ferias
	Costo Total