



EL CLUB DEL SIBARITA

Únete al placer por el sabor

Parte II

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

Alumno: Patricio Fernando Oyarzo Agüero

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Julio 2018

Contenidos

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de Negocio	2
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	3
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	4
IV Plan de Marketing	5
V. Plan de Operaciones	6
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	6
5.2. Flujo de operaciones	8
5.3. Plan de desarrollo e implementación	8
5.4. Dotación, características y salario	9
5.5. Ubicación geográfica (oficinas, bodegas)	9
VI. Equipo del Proyecto	10
6.1 Equipo gestor	10
6.2. Estructura organizacional	11
6.3. Funciones del cargo	11
6.4. Incentivos y compensaciones	12
VII. Plan Financiero	13
7.1. Tabla de supuestos	13
7.2. Estimación de ingresos	14
7.3. Estado de resultado	14
7.4. Flujo de caja	16
7.5. Balance general	18
7.6. Requerimiento de capital	19
7.6.1. Capital de trabajo	20
7.7. Evaluación financiera del proyecto (CAPM)	21
7.8. VAN, TIR y Payback del proyecto	21
7.9. Ratios financieros relevantes	22
7.10. Estructura de financiamiento	22
7.11. Análisis de sensibilidad	23
VIII. Riesgos Críticos	24
8.1 Clasificación de los Riesgos	24

8.1.2 Riesgo Internos y Externos	25
IX. Propuesta Inversionista y Conclusiones	26
9.1 Propuesta al Inversionista	26
9.2 Conclusiones	26
X. Bibliografía	27
XI. Anexos	28

Esquemas, Imágenes y Tablas

Esquema N° 6: Cronograma de actividades iniciales	8
Esquema N° 7: Organigrama Club del Sibarita	11
Esquema N° 8: Calculo de la tasa de Descuento Según Modelo CAMP	21
Imagen N° 7: Diagrama de Flujo, Back Office	7
Imagen N° 8: Diagrama de Flujo, Front Office	8
Tabla N° 7: Cronograma de actividades iniciales	9
Tabla N° 8: Gastos Generales	9
Tabla N° 9: Estimación de Ingresos	14
Tabla N° 10: Estados de Resultados	15
Tabla N° 11: Flujo de Caja a 5 años	16
Tabla N° 12: Flujo de Caja a Perpetuidad	17
Tabla N° 13: Balance General	18
Tabla N° 14: Requerimiento de Capital	19
Tabla N° 15: Capital de Trabajo (KT)	20
Tabla N° 16: Indicadores del Proyecto	21
Tabla N° 17: Principales Ratios Financieros	22
Tabla N° 18: Estructura de Financiamiento	23
Tabla N° 19: Análisis de Sensibilidad	23
Tabla N° 20: Matriz de Riesgos Internos y Externos	25
Tabla N° 21: Propuesta al Inversionista	26

Resumen Ejecutivo

Los productos gourmet en los últimos años han tenido un auge especial entre las personas y la venta de productos ha tenido un crecimiento importante. Si a lo señalado anteriormente le sumamos situaciones como crecimiento exponencial en el acceso a la información a través de las comunicaciones, se da un escenario propicio para que cada vez más los chilenos conozcan distintos tipos de productos de Chile y también del resto del mundo

Por otra parte la manera en que los chilenos adquieren y compran también es distinta ahora es más común ver a las personas comprando vía plataformas en Internet o aplicativos de empresas para interactuar en las compras.

Los profesionales Edgar Nanjari y Patricio Oyarzo han visualizado una excelente oportunidad de negocio que persigue ingresar a participar en la Venta de productos Gourmet vía Internet a través de suscripción online.

El modelo de negocio consiste en la entrega de un set de productos gourmet mediante una suscripción, mensual o quincenal, mediante un sistema online, la cual será entregada, en el domicilio del cliente a través de un sistema de delivery. En esta caja gourmet el cliente podrá escoger el contenido o bien puede dejarse sorprender por exclusivas selecciones que variarán en los productos que puede recibir mes a mes. La idea es apalancar la selección de productos siempre con la opinión de los clientes a través del feedback que entregan en las diversas encuestas del SST (Servicio Satisfacción Total). Este servicio recogerá las inquietudes y preferencias de los clientes que enriquecerán la oferta de valor finalmente.

El mercado potencial sobre el cual el Club concentrará esfuerzos tiene un tamaño de MM\$ 20.842, que se distribuyen en 173.682 familias (694.729 personas) con domicilio en 8 comunas de Región Metropolitana, del cual se espera captar como cliente una cuota de mercado de un 1,7% el primer año llegando a un 3% al quinto año. En lo que respecta al ámbito financiero, este proyecto implica una inversión inicial total de MM\$24,9 cuyo payback será de 3 años de los 5 que será evaluado el proyecto. Por otra parte, el proyecto tiene un VAN de MM\$9,1 y una TIR de un 19% lo cual lo hace atractivo para el inversionista. Finalmente, se puede indicar que al quinto año se espera un EBITDA de MM\$52,5 y un ROE al tercer año de 52,4%.

I. Oportunidad de Negocio

Por otra parte si se revisa las preferencias de las personas que consumen productos distintos a los tradicionales se puede constatar que muchos de ellos lo hacen comprando a través de Internet, este resultado fue uno de los hallazgos que pudo constatar la Investigación de Mercado.

Usando la extrapolación de los resultados de la IM (encuesta In Situ), se pudo constatar que el 93% de los encuestados manifestaron un gusto especial por los alimentos gourmet, haciendo de los productos gourmet deseables de consumir. Para la misma encuesta y frente a la pregunta ¿Con qué regularidad consumes productos gourmet? Hubo un 63% indicó que consume estos productos entre 2 y 6 veces al mes. Finalmente al preguntar ¿Por cuánto tiempo te suscribirías?, 57% mostró disposición a suscribirse por un tiempo mayor a 6 meses.

El “Club del Sibarita” en su actividad consiste en entregar a domicilio un set de productos gourmet que el cliente puede adquirir a través de una suscripción online. Esta oferta culinaria será siempre acompañada con una lectura donde se explica en qué consiste cada elaboración y cómo aprovechar al máximo el sabor de los productos, de esta manera se hace más firme el vínculo del “Club” con los clientes.

Desde otra perspectiva, este modelo de negocio potenciado, se destaca por ser una gran oportunidad de difusión para muchos pequeños productores nacionales acercando sus productos a las mesas de los consumidores, generando una relación más cercana y efectiva entre estos pequeños emprendedores, los consumidores y el “Club del Sibarita”.

Todo lo anteriormente señalado indica que los gestores del negocio se encuentran frente a una gran oportunidad de negocio, donde existen necesidades por cubrir que los actuales oferentes de esta Industria no han podido satisfacer, por lo tanto todo indica que las bondades para satisfacer estas necesidades se encuentran en el Club del Sibarita **(VER DETALLE EN PARTE 1)**.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Una vez efectuado el análisis de la industria a través de Porter y Pestel se puede concluir lo siguiente: La industria de venta de productos gourmet vía suscripción por Internet no es atractiva, pero por otro lado y una vez revisadas las conclusiones de la Investigación de Mercado, esta Industria si presenta particularidades que son atractivas de analizar y trabajar. Los resultados de estas conclusiones logran estimular la inversión para esta oportunidad de Negocio. Las tendencias nacionales e internacionales sumados a los cambios en los hábitos de consumo de alimentos de los chilenos y la compra de productos gourmet, dan pie para desarrollar esta oportunidad dentro del mercado. Los competidores importantes de esta Industria tienen fortalezas que pasan básicamente por el conocimiento que tienen de ella, pero a su vez presentan serias debilidades que Club del Sibarita puede aprovechar para lograr su propio posicionamiento dentro de la industria y lograr satisfacer a consumidores descontentos. El objetivo perseguido por la Investigación de Mercado ha sido muy importante puesto que a partir de estos análisis se han podido detectar preferencias y atributos no considerados por los competidores que bien atendidas y explotadas pueden convertirse en factores claves de éxito de la compañía que sumados a un conjunto de actividades y recursos importantes lograrán el desarrollo de una destacada ventaja competitiva en la industria.

Según el último censo efectuado el año 2017 cuyos resultados se encuentran publicados la página de Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Chile posee una población total de 17.373.831 habitantes. De este total antes descrito 7.036.792 personas pertenecen a la Región Metropolitana. Se concluye entonces que el mercado potencial sobre el cual focalizará esfuerzos el Club del Sibarita tiene un tamaño de MM\$ 20.842.

Finalmente una vez terminado el análisis de los competidores, se concluye que los atributos de “Satisfacción del Cliente” y “Variedad de Productos” califican con un nivel de importancia Bajo, esto quiere decir que el desarrollo de las actividades del Club del Sibarita debe centrarse en estos aspectos que son factores que pueden ser considerados claves de éxito sobre el desempeño del negocio en la Industria **(VER DETALLE EN PARTE 1)**.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

El Club del Sibarita tiene como foco principal al cliente y este es su centro, su comportamiento y opiniones darán forma a la oferta de valor que podrá disfrutar mes a mes con una fina selección de productos bebestibles y comestibles que será entregada en la comodidad de su hogar y que el socio podrá adquirir mediante la suscripción online vía internet donde podrá saborear los más variados productos de Chile y el resto del mundo.

La suscripción será inicialmente por un espacio de tiempo de 3 meses, una vez finalizado este tiempo el socio podrá poner término a partir de cuando lo estime conveniente o bien puede quedar suscrito en forma indefinida. La página Web del Club del Sibarita será el canal para poder abordar esta suscripción donde cliente enrolará su tarjeta de crédito entregada por algún banco de la plaza, luego el socio podrá elegir libremente tanto el contenido como también las fechas y días que requiere llegue su caja de productos gourmet.

El nombre de la compañía que llevará a cabo el desarrollo de esta oportunidad de negocio se llama “Club del Sibarita” y esta se define claramente a través de valores predefinidos sobre los cuales los gestores de esta idea de negocios pretenden desarrollar sus actividades comerciales entregando un valor agregado más allá de la entrega de la caja con productos gourmet. Se han definido los conceptos de Misión y Visión para establecer un común denominador de comportamiento para todos aquellos que participen en la construcción de la oferta de valor que se entregará a los socios del Club del Sibarita.

Finalmente, la compañía Club del Sibarita ha definido sus recursos clave como también sus actividades clave, dando origen a una competencia central que luego de estar sometido a un análisis VRIO logra concretar una ventaja competitiva sólida que la diferenciará de los otros oferentes de la industria, ahora esta ventaja si es acompañada de una estrategia planificada y potente tanto genérica como de crecimiento tiene todas las oportunidades de posicionarse de manera importante en la Industria como un competidor distinto dispuesto a capturar entregar valor **(VER DETALLE EN PARTE 1)**.

IV Plan de Marketing

Dentro de los objetivos del Plan Marketing del Club del Sibarita esta generar lealtad en el consumidor a través de la utilización de elementos que representen la excelencia, el lujo y la experiencia única de disfrutar el placer de una buena compañía entorno a los productos culinarios que entrega el club del sibarita mes a mes. En relación al segmento de clientes escogidos por el Club del Sibarita responde a hombres y mujeres, desde los 25 años en adelante y que poseen cuenta corriente y/o tarjeta de crédito. Estos, residen en la Región Metropolitana, específicamente en las comunas de La Reina, Peñalolén, Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Lo Barnechea y Huechuraba. En lo que respecta con la estrategia de producto, la compañía contara con dos productos específicos detectados a partir de la necesidad y preferencias de los socios del Club del Sibarita. En relación a la fijación de los precios de la compañía para cada uno de sus productos, estará dada por la sumatoria de los gastos de: compra de productos terminados, gastos de administración, costos de venta, servicios de externalización (distribución y almacenamiento). La estatura de precios para el set *"Beginners of the pairing"*, se basa en el costo total de la caja, la cual está estrictamente relacionada con la lista de precios establecidos y negociados con cada uno de los proveedores de alimentos y de bebidas alcohólicas. A lo anterior se le suma el costo de distribución, costo de almacenaje y refrigeración, costo de embalaje y el margen de ganancia fijado en 35% para este producto.

Para la entrega de los productos se utilizará una estrategia de entrega directa con la participación a través de un intermediario y para atraer a los nuevos socios del Club del Sibarita al negocio se realizará una fuerte difusión en programas radiales acordes al segmento. En lo que se refiere a la imagen de la publicidad del Club del Sibarita, junto con posicionar el logo de la compañía también se pretende que el público asocie el producto con esos momentos de buena conversación junto a amigos o familiares, finalmente hay que mencionar que la compañía ha efectuado un acabado análisis para la estimación de la demanda como también ha efectuado un presupuesto de Marketing ad-hoc a las condiciones de la empresa en esta etapa inicial **(VER DETALLE EN PARTE 1)**.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El Club del Sibarita centrará el quehacer sus operaciones en el cliente, teniendo como referencia los valores de confianza, compromiso y excelencia, procurando brindar una experiencia única y cercana en cada una de las interacciones que tenga el cliente con la compañía. Para lo anterior, la estrategia de operaciones estará en directa relación con la oferta de valor del Club, por lo que definir los procedimientos, flujos y procesos resultan claves para el éxito y el cumplimiento de la promesa declarada en la misión de la compañía. Las operaciones se diferenciarán de la competencia relevante principalmente por la velocidad y facilidad con la que podrá el cliente suscribirse o dar de baja su membresía al Club.

Haciendo uso de la tecnología existente, el cliente contará con un asistente digital 24/7 que proporcionará ayuda en línea ante cualquier consulta, requerimiento y/o sugerencia.

Otro punto crítico son las operaciones logísticas internas de la compañía; como el proceso de adquisición, el ensamblado del set gourmet y su posterior despacho. Para ellos se definirán los diagramas de flujos de manera de operativizar e identificar los procesos críticos para su posterior tratamiento.

Finalmente, tanto la entrega como las acciones de fidelización que se generen una vez entregado el set con productos gourmet deben ser abordadas con los más altos estándares de calidad para asegurar la satisfacción del consumidor de manera de fortalecer el vínculo que une a los miembros del Club.

5.2. Flujo de operaciones

Operación con Proveedores: Mantener comunicación fluida con todo el abanico de proveedores es clave para conocer las nuevas tendencias gastronómicas y barajar diversas opciones para sorprender a los clientes de la cartera, al menos una vez al mes. De esta forma se garantiza la buena comunicación, el vínculo con la cadena de abastecimiento y se refuerza que el concepto de Club del Sibarita también es para proveedores.

Control de la Calidad: Los productos que compondrán el set gourmet deberán ser auditados y testeados previo a la compra por los expertos del Club del Sibarita. Para ello, se establecerán los tiempos durante el proceso de manera de anticipar esta acción y no comprometer la configuración del set.

Oferta y Publicidad: El flujo de información para publicitar la oferta del mes, en sus dos formatos, deberá estar definida con un mes y diez días de anterioridad debido a la programación de la página web y al compromiso adquirido con los miembros del Club. Para ellos, el Club enviará las brief con las definiciones y formatos a los programadores.

Proceso de Suscripción: El cliente al visitar la página web del Club del Sibarita, se encontrará con un sitio cálido, distinguido y por sobre todo fácil e intuitiva de usar. Mientras visualiza la oferta, el cliente podrá optar por realizar el proceso sin ayuda, ser asistido telefónicamente (según horario) o por un asistente “online” (24/7) quien guiará su proceso.

Post Venta: El flujo operacional deberá incorporar un servicio de post venta el cual garantice dar respuesta a los clientes con un máximo de 48 hrs cualquiera sea su necesidad.

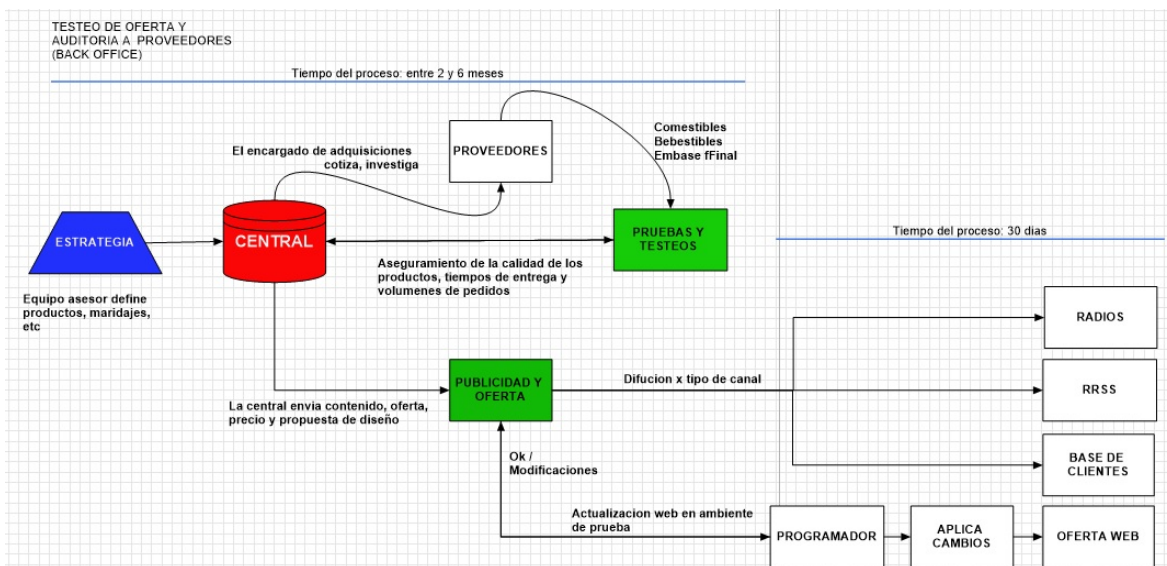


Imagen N° 7: Diagrama de Flujo, Back Office
Fuente: Elaboración propia

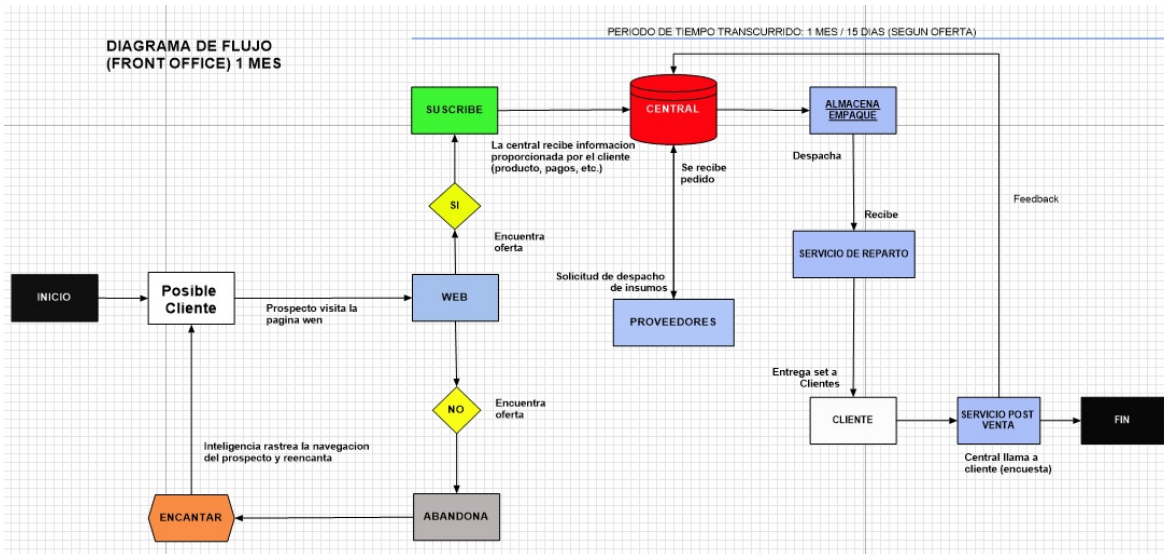


Imagen N° 8: Diagrama de Flujo, Front Office
Fuente: Elaboración propia

5.3. Plan de desarrollo e implementación

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Constitución de la Sociedad	Actividad Crítica					
Inicio de Actividades						
Patentes y Permisos		Actividad Crítica				
Apertura Cuenta Bancaria		Actividad				
Inscripción Marca (MR)		Actividad Crítica				
Reserva de Dominio WEB		Actividad Crítica				
Creacion RRSS	Actividad					
Arriendo oficinas			Actividad			
Adecuación Oficina			Actividad			
Compra de muebles oficinas				Actividad		
Contratación WIFI y Telefonía				Actividad Crítica		
Diseñador y Programador WEB		Actividad		Actividad Crítica		
Contratación Servicio Transbank				Actividad Crítica		
Asesorías Gourmet		Actividad Crítica				
Proceso de Selección					Actividad	
Diseño de Set					Actividad Crítica	
Publicidad y Promoción						Actividad Crítica
Contratación Logística						Actividad Crítica
Marcha Blanca y Simulación						Actividad

Actividad Crítica
 Actividad

Esquema N° 6: Cronograma de actividades iniciales
Fuente: Elaboración propia

Las actividades críticas señaladas en el esquema N°6 son aquellas en las cuales que condicionan los tiempos para las actividades que dependen de ellas. El atraso de alguna de ellas atrasara el desarrollo de la marcha blanca de la compañía.

5.4. Dotación, características y salario

DOTACION Y CUERPO ESTABLE				
PREFESION	DOTACION	CARGO	DESCRIPCION	REMUNERACION BRUTA ANUAL
Contador Auditor	1	Gerente de Operaciones	Encargo de velar por los lineamientos estratégicos de la compañía y sus metas anuales en relación a las operaciones del Club.	\$4.800.000
Ingeniero Civil industrial	1	Gerente de Finanzas	Encargo de velar por los lineamientos estratégicos de la compañía y sus metas anuales en relación a las finanzas y ventas del Club.	\$4.800.000
Ingeniero / Técnico (Ventas, Mkt o Administración)	1	Analista de tendencias y Compras	Estará a cargo de las compras, la recolección de productos para el testeo y de la relación con los proveedores. Además, deberá participar activamente	\$3.600.000
Secretario Administrativo	1	Secretaria Administrativa	Encargada de recepcionar los pedidos telefónicos y su gestión. Además, será la encargada de coordinar con el proveedor la entrega de facturas y otros compromisos. La secretaria administrativa será responsable de la agenda del Club del Sibarita	\$3.252.000

Tabla N° 7: Cronograma de actividades iniciales
Fuente: Elaboración propia

El detalle del personal externo de la compañía en **Anexo N°17**

5.5. Ubicación geográfica (oficinas, bodegas)

GASTOS GENERALES	MENSUAL	ANUAL
Luz	\$45.000	\$540.000
Agua	\$25.000	\$300.000
Teléfono e Internet	\$120.000	\$1.440.000
G. comunes oficina	\$125.000	\$1.500.000
TOTAL	\$315.000	\$3.780.000

Tabla N° 8: Gastos Generales
Fuente: Elaboración propia

El Club del Sibarita estará comercialmente domiciliada en calle Las Arañas 1450, en la comuna de La Reina, Santiago. Donde contara con un terreno de 110 metros cuadrados construidos y estacionamientos para su dotación. Dicho espacio tiene un arriendo mensual de \$ 880.000 (MM\$10.5 anual) y gastos generales que se detallan en la siguiente tabla:

VI. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo gestor

Para llevar a cabo el desarrollo de esta oportunidad de negocio el equipo gestor en esta ocasión serán los principales inversionistas que llevarán a cabo el Plan de Negocio, es importante señalar que no se descarta la participación de algún otro inversionista más adelante pero por ahora el Club del Sibarita será de propiedad exclusiva del equipo gestor quienes serán socios en partes iguales y constituirán sociedad legal con los trámites correspondientes para la iniciación de actividades frente al Servicio de Impuestos Internos.

El equipo gestor está constituido por las siguientes personas:

Edgar Isaac Nanjari Serrano: Soltero, (MBA) Master of Business Administration Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Ingeniero Civil Industrial, Facultad de Ingeniería de la Universidad Andrés Bello, profesional altamente capacitado en estrategia de segmentación de Clientes con gran experiencia en la Industria bancaria. Actualmente se desempeña en el cargo de Segment Manager en la Gerencia de Segmentación de Clientes en el Banco Crédito e Inversiones.

Su desempeño en el desarrollo de la compañía Club del Sibarita se proyecta como integrante del directorio y encargado de supervisar el área Comercial, Marketing y Administración

Patricio Fernando Oyarzo Agüero: Casado 2 hijos, (MBA) Master of Business Administration Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Contador Auditor Público de la Universidad Autónoma de Chile, Diplomado en Procesos Six sigma Nivel Black Belt de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, profesional con una amplia experiencia en auditoría de procesos internos y riesgo de procesos operacionales bancarios. Actualmente se desempeña en el cargo de Jefe del Departamento de Canje y Protestos del Banco Crédito e Inversiones con supervisión directa de un equipo de 14 personas y 4 proveedores externos de procesos críticos de la corporación.

Su desempeño en el desarrollo de la compañía Club del Sibarita se proyecta como integrante del directorio y encargado de supervisar el área de Operaciones, Contabilidad, RRHH y Administración.

6.2. Estructura organizacional

El Club del Sibarita contará con un Administrador General cuya principal función será planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades generales de la compañía en los ámbitos comercial, operativo y financiero de la empresa, así como resolver todos los asuntos que requieran decisiones de alta administración que no necesiten autorización especial del directorio. Se adjunta Organigrama del Club del Sibarita.



Esquema N° 7: Organigrama Club del Sibarita
Fuente: Elaboración propia

6.3. Funciones del cargo

En lo que respecta a las funciones del cargo de Administrador General será el encargado de controlar las Operaciones, Ventas y todo lo referente al ámbito Comercial reportando directamente a los dueños de la empresa. El Administrador General tendrá bajo su cargo a una Secretaria Administrativa quien tendrá la misión de recepcionar todo tipo de documentación hacia el contador y/o proveedores entre otros interesados.

En otra línea de la estructura, la compañía tendrá un analista de Tendencias y Compras. Un mayor detalle acerca de las funciones de cada uno y las personas que dependen de cada uno, se puede encontrar en anexo donde se especifican las descripciones de todos los cargos. **(Ver detalle en anexo N° 16)**

6.4. Incentivos y compensaciones

En lo que respecta a los socios gestores, estos participarán del directorio de la empresa. En lo referente al personal, cada uno de los integrantes de la compañía Club del Sibarita, tendrán una remuneración mensual por su trabajo incluyendo el pago de leyes sociales conforme a la ley vigente.

VII. Plan Financiero

7.1. Tabla de supuestos

Los cálculos y estimaciones realizadas para la confección de este Plan Financiero se han realizado bajo los siguientes supuestos:

- Todos los estados financieros están estructurados en periodos anualizados y con un máximo de 5 años.
- La proyección de demanda fue elaborada a partir de los datos entregados por el CENSO 2017 y estudios de mercados propios.
- La segmentación y elección de las comunas para la estimación de los ingresos (demanda) y su nivel socioeconómico fue basado bajo la segmentación realizada por la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM).
- El impuesto de primera categoría que grava las utilidades de las empresas fue de 25% para los 5 años de duración del proyecto, sin considerar posibles cambios en el corto plazo.
- La variación acumulada estimada para el Índice de Precio al Consumidor (IPC) es de 3.26% anual. Valor fijo para los 5 años del proyecto.
- Tanto los costos como los precios tienen gravado el 19% de IVA (Impuesto al Valor Agregado)
- Cuota de mercado meta al primer año de operar: 1,67%.
- Crecimiento esperado en N° de Clientes al segundo año: 22%. Desde el segundo año hasta el quinto año, el crecimiento esperado es de 16% promedio
- Premio por liquidez: 3%
- Premio por StartUp: 3%
- Riesgo de la Industria (Beta): 0,43 (Industria: Grocery and Food(Damoradan))

7.2. Estimación de ingresos

En la siguiente tabla se señalan la estimación de ingresos futuros para cada producto por separado y el total de ingresos para la compañía. El crecimiento promedio por año es de 15%.

PROYECCIÓN DE DEMANDA	AÑOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
Precio de Venta 1	\$ 47.990	\$ 49.554	\$ 58.772	\$ 58.772	\$ 58.772
N° de Clientes 1	1.070	1.316	1.566	1.754	2.017
Ingresos 1 (PxQ)	\$51.349.300	\$65.218.643	\$92.045.680	\$103.091.162	\$118.554.836
Precio de Venta 2	\$ 39.990	\$ 41.294	\$ 48.974	\$ 48.974	\$ 48.974
N° de Clientes 2	1.830	2.233	2.612	2.926	3.218
Ingresos 2 (PxQ)	\$73.181.700	\$92.192.257	\$127.927.819	\$143.279.157	\$157.607.073
Ingresos Total	\$124.531.000	\$157.410.900	\$219.973.499	\$246.370.319	\$276.161.909

Tabla N° 9: Estimación de Ingresos

Fuente: Elaboración propia

7.3. Estado de resultado

En la siguiente tabla se señalan las principales líneas del Estado de Resultados del Club. En él se aprecian rendimientos positivos desde el tercer año en adelante. Este resultado se explica principalmente por la eficiencia en las operaciones a lo largo del proyecto las que quedan grabadas en el margen de contribución que pasa desde un 66% en el primer año al 55% al año cinco.

AÑO					
ESTADO DE RESULTADOS	1	2	3	4	5
Venta Netas	\$ 124.531.000	\$ 157.410.900	\$ 219.973.499	\$ 246.370.319	\$ 276.161.909
Costo de Venta	-\$ 80.945.150	-\$ 97.594.758	-\$ 136.383.569	-\$ 145.358.488	-\$ 154.650.669
Margen de Contribución	\$ 43.585.850	\$ 59.816.142	\$ 83.589.930	\$ 101.011.831	\$ 121.511.240
Gastos de administración y ventas	-\$ 44.692.000	-\$ 47.527.464	-\$ 50.449.775	-\$ 53.461.597	-\$ 56.565.676
Gastos Operacionales	-\$ 12.473.551	-\$ 12.473.551	-\$ 12.473.551	-\$ 12.473.551	-\$ 12.473.551
Total Gastos	-\$ 57.165.551	-\$ 60.001.015	-\$ 62.923.326	-\$ 65.935.148	-\$ 69.039.227
EBITDA	-\$ 13.579.701	-\$ 184.873	\$ 20.666.603	\$ 35.076.682	\$ 52.472.013
Depreciación y Amortización	\$ 2.225.000	\$ 2.225.000	\$ 1.825.000	\$ 355.000	\$ 80.000
EBIT	-\$ 15.804.701	-\$ 2.409.873	\$ 18.841.603	\$ 34.721.682	\$ 52.392.013
Utilidad Antes de Impuesto	-\$ 16.367.355	-\$ 2.972.883	\$ 17.661.289	\$ 33.006.842	\$ 50.116.038
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	-\$ 4.415.322	-\$ 8.251.710	-\$ 12.529.010
Utilidad Después De Impuestos	-\$ 16.367.355	-\$ 2.972.883	\$ 13.245.967	\$ 24.755.131	\$ 37.587.029

Tabla N° 10: Estados de Resultados
Fuente: Elaboración propia

7.4. Flujo de caja

A continuación, se presentan los flujos de caja esperados considerando el cierre definitivo de la compañía al año cinco.

FLUJO DE CAJA	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD (PERDIDA)		-\$ 16.367.355	-\$ 2.972.883	13.245.967	24.755.131	37.587.029
+ Depreciación		\$ 2.225.000	\$ 2.225.000	\$ 1.825.000	\$ 355.000	\$ 80.000
-Inversión activo Fijo	-\$ 10.610.000					
-Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 14.291.388					
Recuperación de capital de trabajo						\$14.291.388
Valor Liquidación de Activos						\$ 1.342.000
Flujo Caja Libre	-\$ 24.901.388	-\$ 14.142.355	-\$747.883	\$15.070.976	\$25.110.131	\$53.300.417

Tabla N° 11: Flujo de Caja a 5 años
Fuente: Elaboración propia

El flujo financiero acumulado al cierre del año cinco, considera un retorno de MM\$53.0 pesos. Esta cifra considera la recuperación del capital de trabajo, así como también el valor residual de los activos, no obstante, se espera que la venta de los activos sean vendidos a precio de mercado.

A continuación, se presentan los flujos de caja esperados considerando las actividades de la empresa en perpetuidad.

FLUJO DE CAJA PERPETUA	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD (PERDIDA)		\$-16.367.355	\$-2.972.883	\$13.245.967	\$24.755.131	\$37.587.029
+ Depreciación		\$2.225.000	\$2.225.000	\$1.825.000	\$355.000	\$80.000
-Inversión activo Fijo	\$-10.610.000					
-Inversión en Capital de Trabajo	\$-14.291.388					
Total Parcial		\$14.142.355	\$-747.883	\$15.070.967	\$25.110.131	\$37.667.029
Valor residual Flujos futuro						\$301.244.275
Flujo financiero acumulado	\$-24.901.388	-\$ 14.142.355	-\$747.883	\$15.070.976	\$25.110.131	\$338.911.304

Tabla N° 12: Flujo de Caja a Perpetuidad
Fuente: Elaboración propia

La compañía bajo el supuesto de perpetuidad considerar el valor residual de flujos futuros desde el año 6 en adelante. El valor residual de los flujos futuros del Club del Sibarita es de \$301.244.276.

7.5. Balance General

A continuación, se presenta el balance general de la compañía a 5 años.

BALANCE	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos					
Efectivo	\$ 15.011.237	\$ 15.020.241	\$ 27.942.571	\$ 41.209.732	\$ 55.155.405
Inventario	\$ 1.564.874	\$ 1.564.874	\$ 1.547.709	\$ 1.564.874	\$ 1.564.823
Activo fijo	\$ 8.300.463	\$ 8.358.426	\$ 15.004.888	\$ 15.004.888	\$ 15.019.970
Depreciación acumulada	\$ 1.825.000	\$ 1.825.000	\$ 1.825.000	\$ 355.000	\$ 80.000
Total, Activos	\$ 26.701.574	\$ 26.768.541	\$ 46.320.168	\$ 58.134.494	\$ 71.820.198
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos corrientes	\$ 1.053.000	\$ 1.092.172	\$ 3.570.813	\$ 3.703.648	\$ 4.379.223
Pasivos no corrientes	\$ 747.186	\$ 774.981	\$ 4.555.042	\$ 4.724.489	\$ 4.900.240
Total, pasivos	\$ 1.800.186	\$ 1.867.153	\$ 8.125.855	\$ 8.428.137	\$ 9.279.463
Patrimonio	\$ 24.901.388	\$ 24.901.388	\$ 24.901.388	\$ 24.901.388	\$ 24.901.388
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -	\$ 13.292.925	\$ 24.804.970	\$ 37.639.348
Total, Patrimonio	\$ 24.901.388	\$ 24.901.388	\$ 38.194.313	\$ 49.706.358	\$ 62.540.736
Total, pasivos y patrimonio	\$ 26.701.574	\$ 26.768.541	\$ 46.320.168	\$ 58.134.494	\$ 71.820.198

Tabla N° 13: Balance General

Fuente: Elaboración propia

7.6. Requerimiento de capital

A continuación, se detallan la inversión inicial total para el funcionamiento del proyecto

CONCEPTO	COSTO/GASTO UNITARIO	UNIDADES	TOTAL
Escritorio	\$100.000	4	\$400.000
Poff	\$35.000	6	\$210.000
Proyector	\$400.000	1	\$400.000
Notebook	\$275.000	4	\$1.100.000
Artículos de oficina	\$300.000	4	\$1.200.000
Imagen corporativa	\$400.000	1	\$400.000
Gastos legales	\$600.000	1	\$600.000
Ambientación Oficina	\$3.000.000	1	\$3.000.000
Contratación WEB Transbank	\$300.000	1	\$300.000
Página WEB y Diseño Digital	\$2.000.000	1	\$2.000.000
Arriendo mes 1	\$800.000	1	\$800.000
Diseño Embases	\$100.000	1	\$100.000
Diseño Folleteria	\$100.000	1	\$100.000
TOTAL			\$ 10.610.000

Tabla N° 14: Requerimiento de Capital

Fuente: Elaboración propia

7.6.1. Capital de trabajo

Para determinar el capital de trabajo, se empleó el flujo de caja mensual estimado y normalizado. El capital de trabajo requerido es de MM\$ 14,3 pesos.

		INGRESOS	EGRESOS	Total	KT DIF
CALCULO DE CAPITAL DE TRABAJO	ENE	\$ 0	-\$ 4.763.796	-\$ 4.763.796	-\$ 4.763.796
	FEB	\$ 0	-\$ 4.763.796	-\$ 4.763.796	-\$ 9.527.592
	MAR	\$ 2.421.436	-\$ 4.842.872	-\$ 4.221.436	-\$ 11.949.028
	ABR	\$ 2.421.436	-\$ 4.763.796	\$ 79.076	-\$ 14.212.311
	MAY	\$ 4.842.872	-\$ 4.763.796	\$ 79.076	-\$ 14.133.235
	JUN	\$ 4.842.872	-\$ 4.763.796	\$ 79.076	-\$ 14.054.159
	JUL	\$ 4.842.872	-\$ 4.763.796	\$ 79.076	-\$ 13.975.082
	AGO	\$ 4.842.872	-\$ 4.763.796	\$ 79.076	-\$ 13.896.006
	SEPT	\$ 4.842.872	-\$ 4.763.796	\$ 79.076	-\$ 13.816.930
	OCT	\$ 4.842.872	-\$ 4.763.796	\$ 79.076	-\$ 13.737.854
	NOV	\$ 4.842.872	-\$ 4.763.796	\$ 79.076	-\$ 13.658.777
	DIC	\$ 4.842.872	-\$ 4.763.796	\$ 79.076	-\$ 13.579.701
Capital de Trabajo (KT)					-\$ 14.291.388

Tabla N° 15: Capital de Trabajo (KT)
Fuente: Elaboración propia

7.7. Evaluación financiera del proyecto (CAPM)

Utilizando el modelo CAPM para determinar la tasa de descuento para el proyecto, se tiene que los flujos esperados serán descontados y exigidos a un 12,50%. **Ver anexo N°17**

$$Td = rf + \beta * (Rm - rf) + PPL + PS$$

$$Td = 4.02 + (0.43 * 5.78\%) + 3\% + 3\%$$

$$\boxed{K0 = 12,50\%}$$

En esta misma línea y utilizando el modelo CAPM para determinar la tasa de descuento para el proyecto a perpetuidad, se tiene que los flujos esperados serán descontados y exigidos a un 14,89%. **Ver anexo N°17**

$$Td = rf + \beta * (Rm - rf) + PPL + PS \text{ (ajustado IPC)}$$

$$Td = 3,15 + (0,43 * 5,78\%) + 3\% + 3\% \text{ (3,26)}$$

$$\boxed{K0 = 14,89\%}$$

rf: Tasa libre de riesgo. Bono del Banco Central en pesos CP a 5 años, desde marzo 2018 / Bono del Banco Central en UF a 30 años.

β: Beta puro de la industria Grocery and Food. "Damodaran".

Rm - rf: Corresponde al Premio por riesgo del mercado para Chile. "Damodaran".

PPL: Premio por liquidez.

PS: Premio por STARTUP

Esquema N° 8: Cálculo de la tasa de Descuento Según Modelo CAMP

Fuente: Elaboración propia

7.8. VAN, TIR y Payback del Proyecto

Tomando como criterio para la aceptación la técnica del Valor Actual Neto (VAN) positivo y una TIR más alta que la tasa de descuento, se tiene que el proyecto es económicamente viable.

	EJERCICIO A 5 AÑOS	EJERCICIO A PERPETUIDAD
TASA	12,50%	14,76%
PERIODOS	5 años	A PERPETUIDAD
VAN	\$9.123.563	\$199.340.085
TIR	19%	62%
PAYBACK	4 años	4 años

Tabla N° 16: Indicadores del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

7.9. Ratios financieros relevantes

A continuación, se muestran los principales ratios financieros:

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
ROE	-65,9%	-12,1%	53,4%	99,6%	151,2%
ROA	-61,4%	-11,2%	28,7%	42,7%	52,4%
EBITDA/VENTA	-11%	0%	9%	14%	19%
Liquidez General	14,26	13,75	7,83	11,13	12,59
Rotación del Activo Fijo	15,00	18,83	14,66	16,42	18,39
Estructura de Capital	7%	7%	21%	17%	15%
Margen Neto de Utilidad	-38%	-5%	16%	25%	31%
DUPONT	-61%	-11%	38%	57%	70%

Tabla N° 17: Principales Ratios Financieros

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la salud financiera de la compañía se robustece en el tiempo. Se destaca el Ratio de retorno de la inversión o patrimonio (ROE) a contar del año 3 en adelante.

7.10. Estructura de Financiamiento

Para hacer realidad el proyecto los socios se comprometen a aportar, en partes iguales, la suma total de MM\$ 24.9 pesos. EL aporte que realizan los socios corresponde a recursos propios por lo que El Club del Sibarita queda exento de los beneficios fiscales que otorga la deuda.

SOCIOS	APORTE DE CAPITAL	% DE PARTICIPACIÓN
Edgar Nanjari	\$ 12.450.694	50%
Patricio Oyarzo	\$ 12.450.694	50%
Total	\$ 24.901.388	100%

Tabla N° 18: Estructura de Financiamiento
Fuente: Elaboración propia

7.11. Análisis de sensibilidad

Ante errores de estimación que puedan afectar el desempeño financiero del Club del Sibarita, se ha estimado dos escenarios adicionales, optimista y pesimista. Para dichos escenarios se han simulado los flujos con desviaciones en los ingresos por venta directa de un +15% y -15% respectivamente.

ESCENARIOS	VAN	TIR	TASA
Normal	\$ 9.123.563	19%	12,50%
Optimista	\$ 91.725.109	76%	12,50%
Pesimista	-\$ 8.692.158	5,7%	12,50%

Tabla N° 19: Análisis de Sensibilidad
Fuente: Elaboración propia

VIII. Riesgos Críticos

8.1 Clasificación de los Riesgos

Los riesgos críticos identificados en la compañía Club del Sibarita son de orden interno y externo entendiéndose que los primeros provienen de un origen que es posible controlar internamente mediante gestión de actividades específicas que permitirán la no ocurrencia, por lo tanto, la mitigación del riesgo es responsabilidad de la empresa y por otra parte están los riesgos externos, que provienen de una fuente que no es posible controlar y que incluso puede afectar a otras compañías no necesariamente del rubro. Para este último tipo de riesgo es necesario contar con planes de contingencia actualizados y probados que permita dar continuidad operacional al proceso con la finalidad que el ciclo de compra de los socios no sea interferido en caso de ocurrencia.

8.1.2 Riesgo Internos y Externos

NUMERO	DESCRIPCION DEL RIESGO	RIESGO INTERNO / EXTERNO	EVALUACION DEL RIESGO			IMPACTO DEL RIESGO	PLAN DE MITIGACION DEL RIESGO
			NIVEL				
			BAJO	MEDIO	ALTO		
1	Prohibición de compra de productos comestibles por Internet, debido a Virus informático en la RED.	EXTERNO	X			Baja en la ventas	Se explorará sistema distinto e innovador para efectuar cambios en la forma de pago de productos comprados a través de la página WEB.
2	Salida de la Compañía del Analista de Tendencias y Compras.	INTERNO		X		Compañía no cuenta con colaborador calificado	El encargado de la función comercial y Marketing, trabajará en conjunto con el Analista de Tendencias y Compras con la finalidad de entender el detalle de sus actividades, aunque se entiende que este recurso es crítico solo si migra con el conjunto de actividades clave.
3	Proveedor no entrega productos en fecha.	INTERNO		X		Incumplimiento a la compañía que puede provocar demora para la entrega de productos	La compañía tendrá siempre convenios con más de uno o dos proveedores del mismo producto en caso de incumplimientos puntuales.
4	Delivery no entrega en horario productos a socio del Club.	EXTERNO		X		Incumplimiento de horario para socio del club	La compañía efectúa un seguimiento antes de la entrega para asegurar la materialización de la entrega, y en caso de no ejecutarse, habrá siempre una persona lista para realizar el despacho de emergencia.
5	Productos entregados en mal estado.	INTERNO	X			Experiencia Insatisfactoria a socio del club.	La compañía contará con una persona encargada del control de calidad y verificará las partidas de productos asegurando su correcto cumplimiento
6	Caída del sistema Transbank a nivel nacional.	EXTERNO		X		Imposibilidad de hacer transacciones de venta.	La compañía proporcionará un registro de ingresos a la página para poder luego contactar telefónicamente y dar solución con alternativa.

Tabla N° 20: Matriz de Riesgos Internos y Externos

Fuente: Elaboración propia

IX. Propuesta Inversionista y Conclusiones

9.1 Propuesta al Inversionista

EGRESO INVERSIONISTA		UTILIDADES INVERSIONISTA				
		2019	2020	2021	2022	2023
Inversión inicial	-\$10.610.000	\$4.480.108	\$5.743.354	\$15.396.144	\$30.496.738	\$42.113.282
Capital de trabajo	-\$14.291.388					
TOTAL	-\$24.901.388	TOTAL				\$26.888.844

Tabla N° 21: Propuesta al Inversionista
Fuente: Elaboración propia

9.2 Conclusiones

El Club del Sibarita, es el resultado final de una acabada investigación de mercado que se efectuó sobre la Industria de alimentos gourmet, y donde el grupo gestor detectó una interesante oportunidad de negocio en una creciente tendencia de consumo sobre estos productos y a un uso cada vez más masivo de compras a través de plataformas en Internet. Por otra parte, el equipo gestor tuvo la oportunidad de observar una serie de aspectos cuyos beneficios después de llevar a cabo los análisis técnicos correspondientes, concluyeron, no son abordados por los demás competidores de la Industria. A los hallazgos mencionados anteriormente se sumaron una serie de análisis realizados con distintas herramientas formales que permitieron a los gestores conocer la Industria, su atractivo, los riesgos asociados, el comportamiento de sus competidores, clientes, fortalezas y debilidades.

Lo anterior en su conjunto permitió adicionalmente detectar recursos y crear actividades claves que dieron forma a la ventaja competitiva que es el pilar fundamental para la construcción de una oferta de valor que se diferencia de la competencia y permite dar a conocer la entrega de este set de productos gourmet a través de la venta por suscripción online vía Internet. Adicionalmente, se efectuó un exhaustivo análisis financiero que entregó como resultado que es una oportunidad rentable desde el punto de vista económico y que permite a sus gestores presentarla como una oportunidad de negocio viable con capacidad de atraer inversión.

X. Bibliografía

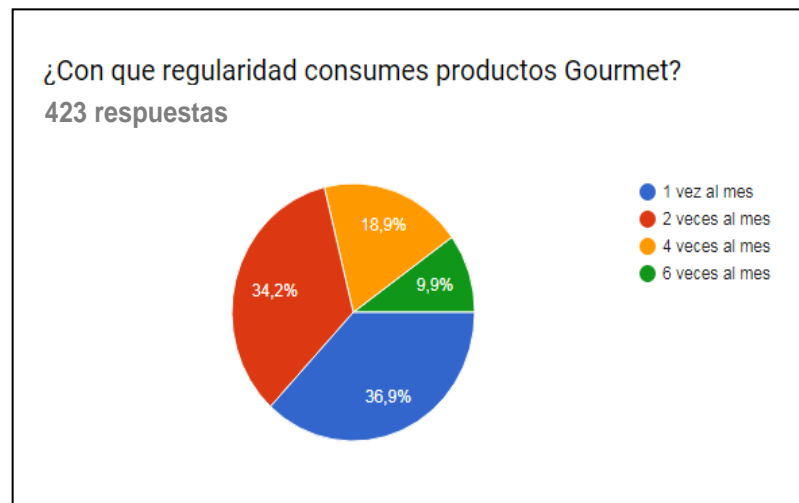
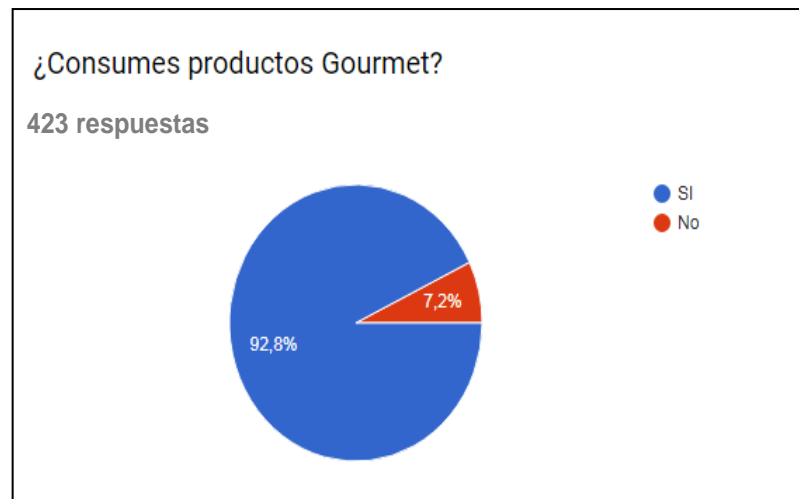
- BAYE, M. (2006). *Economías de Empresa*. McGraw-Hill / Interamericana Capítulos V, VIII y IX.
- COOPER, A. (2006). *Como hacer el Planeamiento Estratégico de las Comunicaciones*. Ediciones Paraninfo.
- GITMAM, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. Decimo Primera Edición, Pearson.
- KEARRNY, A. (2004). *Precios Alineados con el Valor*. Trend Management, vol 6 N°3.
- KELLER, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. Tercera edición Pearson.
- MAQUIEIRA, C. (2015). *Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica*. Santiago, Chile: Thomson Reuters.
- OLIVA, I. (2018). *Notas de Clases: Estrategia, Fundamentos*. Postgrado Economía y Negocios Universidad de Chile.
- OLIVARES, J (2017) *Apuntes de Contabilidad Financiera*. Postgrado Economía y Negocios Universidad de Chile.
- PORTER, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- PORTE, M. (1997). ¿Qué es la Estrategia? Revista INCAE p35 - p52.
- PORTE, M. (2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia*. Harvard Business Review p58 - p57.
- SAPAG, N. R. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill.
- WEINREICH, R. (2007). *Segmentar, Apuntar, Posicionar*. Trend Management, Edición Especial, Mayo 2007.
- ZALTMAN, G. (2003). *Como Piensan los Consumidores*. Cap Prefacio I,II,IV y VI

XI. Anexos

Anexo N° 1: Oportunidad de Negocio

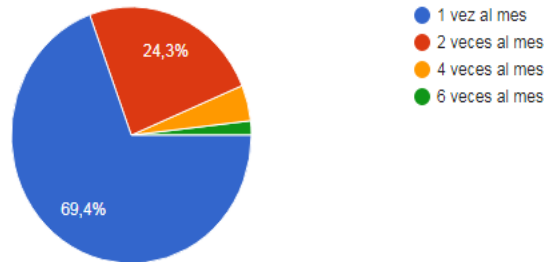
Fuente: Elaboración propia

Resultados de la encuesta Online



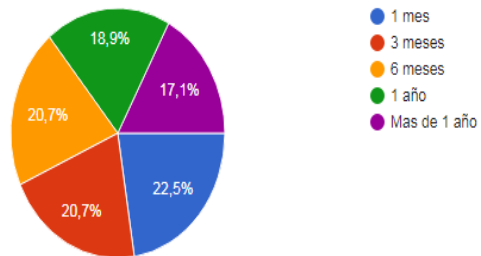
- ¿Con qué frecuencia te gustaría recibir tu caja con productos Gourmet?

423 respuestas



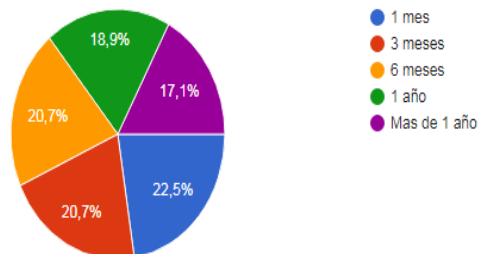
- ¿Por cuánto tiempo te suscribirías para recibir esta caja con productos Gourmet?

423 respuestas



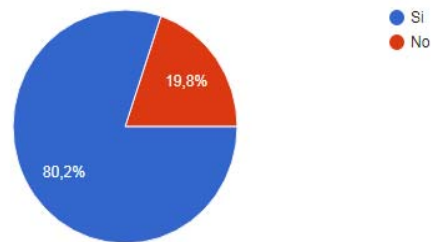
- ¿Por cuánto tiempo te suscribirías para recibir esta caja con productos Gourmet?

423 respuestas



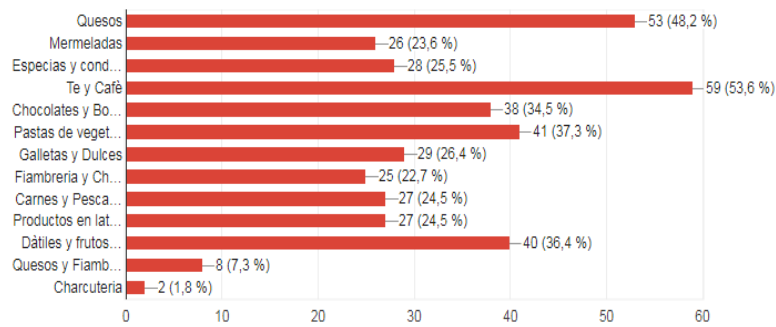
¿Te suscribirías a la recepción mensual de una caja con productos Gourmet?

423 respuestas



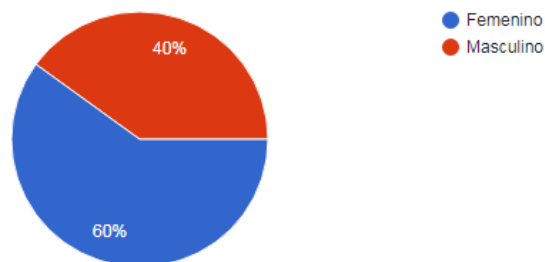
¿Que productos Gourmet te gustaría recibir? (puedes elegir mas de una opción)

423 respuestas



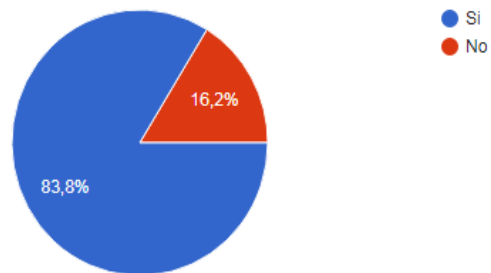
Favor indicarnos tu genero

423 respuestas



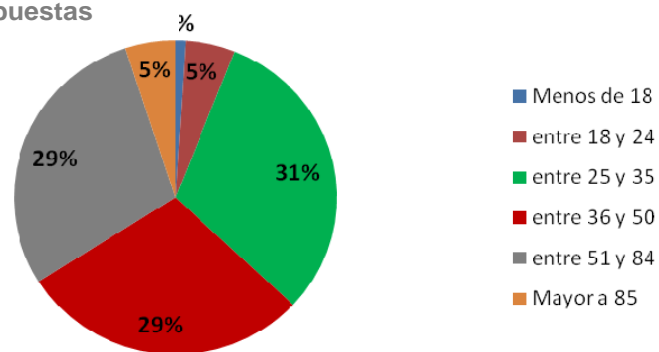
¿Sería atractivo que tu caja de productos Gourmet incluyera un bebestibles?

423 respuestas



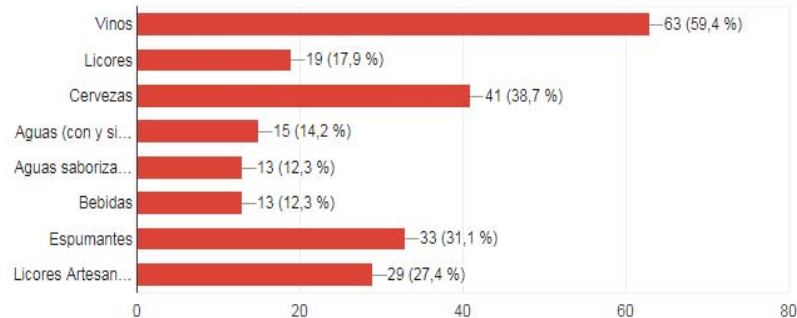
Favor indicanos tu edad (Tramos)

423 respuestas

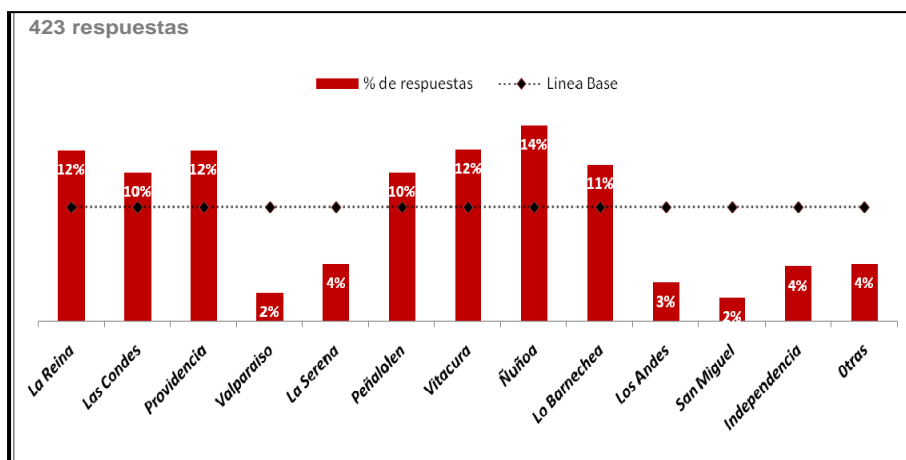


¿Qué tipo de bebestibles te gustaría que fuera incluido en tu caja de productos Gourmet? (puedes marcar mas de una opción)

423 respuestas



Favor, indícanos en que comuna Vives. (Ej: Las Condes)



Anexo Nº 2: Oportunidad de Negocio (Disposición a pagar tiendas tradicionales v/s Suscripción, Tasa de suscripción de los entrevistados y frecuencia de compra)

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas. (Online e In situ)

Entrevistado Nº	Frecuencia de compra mes	Suscrito	Disposición a suscripción	compra promedio	Compra mes
Nº 1	1	1	1	\$ 35.000	\$ 35.000
Nº 2	2	0	1	\$ 20.000	\$ 40.000
Nº 3	2	0	0	\$ 15.000	\$ 30.000
Nº 4	1	0	0	\$ 45.000	\$ 45.000
Nº 5	1	0	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Nº 6	1	1	1	\$ 24.000	\$ 24.000
Nº 7	1	0	0	\$ 10.000	\$ 10.000
Nº 8	2	0	0	\$ 30.000	\$ 60.000
Nº 9	2	0	0	\$ 20.000	\$ 40.000
Nº 10	1	0	0	\$ 10.000	\$ 10.000
Nº 11	2	0	1	\$ 27.000	\$ 54.000
Nº 12	1	0	0	\$ 15.000	\$ 15.000
Nº 13	1	0	0	\$ 10.000	\$ 10.000
Nº 14	3	0	0	\$ 25.000	\$ 75.000
Nº 15	2	0	1	\$ 20.000	\$ 40.000
Nº 16	1	0	0	\$ 19.000	\$ 19.000
Nº 17	2	1	1	\$ 30.000	\$ 60.000
Nº 18	1	0	0	\$ 35.000	\$ 35.000
Nº 19	1	0	0	\$ 20.000	\$ 20.000
Nº 20	2	1	1	\$ 25.000	\$ 50.000

Frecuencia de compra	2 Veces mes
Suscritos	4
Tasa de suscripción	20%
Disposición a suscripción	8
Tasa disposición a suscripción	40%
Valor promedio compra mes	\$ 34.350
Valor promedio (cliente no suscrito) mes	\$ 32.375
Valor promedio (cliente con disposición a suscripción) mes	\$ 39.750

Anexo Nº 3: Oportunidad de Negocio (Preguntas encuesta In Situ)

Fuente: Elaboración propia

Preguntas

- ¿Compra usted generalmente productos Gourmet?
- ¿Con que frecuencia compra productos Gourmet?
- ¿Prefería comprar sus productos Gourmet, sin tener que trasladarse a la tienda?
 - Respuesta Si: ¿Que no le gusta de trasladarse a comprar a la tienda?
 - Respuesta No: ¿Que le gusta de trasladarse a comprar a la tienda?
- ¿Le gusta el envoltorio o la bolsa que le entregan en la tienda para llevar sus productos Gourmet?
- ¿Compraría productos Gourmet a través de suscripción con la entrega de una caja?
- ¿Cuánto gasta usted generalmente en productos Gourmet?

Resultados de la encuesta In Situ

El 77% de las personas entrevistadas señalaron que compran generalmente productos Gourmet (10/13). El 69% de las personas entrevistadas señalaron que compran más de 2 veces al mes productos Gourmet (9/13). El 46% de las personas entrevistadas señalaron

que no le gusta trasladarse a la tienda para comprar productos Gourmet (6/13). El 54% de las personas entrevistadas señalaron que si le gusta trasladarse a la tienda para comprar productos Gourmet (7/13). El motivo que señalaron fue principalmente porque pueden ver la variedad de productos que ofrece la tienda. El 62% de las personas entrevistadas señalaron que no les gustaba el envoltorio en el cual les entregaban los productos Gourmet (Bolas plásticas) (8/13). El 54% de las personas entrevistadas señalaron que comprarían a través de suscripción, pero les gustaría saber antes que productos se ofertan. El 84% de las personas entrevistadas señalaron que gastan más de \$15.000 cada vez que asisten a tiendas Gourmet a comprar distintos tipos de productos (11/13). El 69% de los entrevistados señalaron que compran más de 2 veces al mes productos Gourmet, lo que muestra la frecuencia que se puede estimar para hacer el caso de Negocios. Por otra parte un porcentaje importante indicó que no les gusta la presentación del envoltorio que les entregaron en la tienda (bolsa plástica), se pudo constatar comprando directamente, esto significa que la caja de productos Gourmet, debe contemplar una presentación atractiva de cara al cliente, y finalmente se pudo descubrir que el 84% de las personas entrevistadas gasta más de \$15.000 en cada una de sus compras, esto indica más o menos los valores que se debe manejar en el momento de asignar el precio de la oferta de valor.

Anexo N° 4: Competidores Directos

Fuente: Elaboración a partir de Investigación en Páginas WEB Nacionales

<http://www.pulmay.cl/>

<http://www.emporionacional.cl/>

Empresa Pulmay



SUSCRIPCIÓN 4 PRODUCTOS

\$20.000 mensual + Revista Copa y Platos

Suscribete

SUSCRIPCIÓN 5 PRODUCTOS

\$24.500 mensual + Revista Copa y Platos

Suscribete

SUSCRIPCIÓN 6 PRODUCTOS

\$29.000 mensual + Revista Copa y Platos

Suscribete

Empresa Emporio Nacional



BANDEJA GOURMET PREMIUM

\$79.900



Anexos Complementarios: Material visual de Visitas a empresas (Venta canal tradicional)

Fuente: Elaboración a partir de Visitas a Empresas

En las fotos se muestra charcutería, quesos, refrescos, mermeladas y carne importada.



Imágenes: Productos sustitutos
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°5: Análisis PESTEL

Político: No se visualizan obstáculos que se transformen en barreras para desarrollar la actividad de venta de productos gourmet, por lo demás este tipo de iniciativas promueve la venta de productos naturales y locales asociadas muchas veces al emprendimiento e incluso a la vida sana. El desarrollar productos de autor políticamente es bien visto ya que genera empleo y desarrollo y no tiene impacto negativo sobre las políticas de salud como lo pueden tener las empresas de alimentación masiva.

Económico: desde este punto de vista la actividad de venta de productos gourmet se puede ver con proyecciones de ingresos rentables en el mediano y largo plazo, debido principalmente al aumento del poder adquisitivo que han logrado los chilenos en el último tiempo y que va acompañado de señales económicas sólidas y el enfoque en los

emprendedores como eje central del desarrollo económico y la capacidad de empleo que generan las PYMES.

Social: en lo que respecta a este punto existen claras señales con tendencia a la apertura en todo sentido de los chilenos. Una de ellas es probar nuevos sabores que hasta hace unos años era imposible acceder. El desarrollo de las comunicaciones y las redes sociales ha sido muy decisivo en este sentido y hoy los chilenos tienen un mayor acceso a productos y servicios como por ejemplo viajes, moda, eventos, nuevas relaciones sociales y alimentos de distinto tipo que eran antes de difícil acceso, en este contexto los productos gourmet son productos cada vez más conocidos y apetecidos.

Tecnológico: este factor hoy es relevante no tan solo en esta industria en específico, sino en todas en las industrias. La velocidad de desarrollo que presenta hoy la tecnología puede cambiar o alterar la forma de comercializar los productos en el futuro, hoy la suscripción para la entrega de productos gourmet es por la página Web y la entrega de la caja es a través de un delivery motorizado, tal vez la suscripción en un futuro cercano podría ser mediante un sistema de entrega distinto. Se debe tener principal consideración a estos cambios porque pueden tener una fuerte incidencia en nuevas formas de hacer las cosas. La innovación debe ser parte del quehacer cotidiano de la compañía ya que el fracaso por obsolescencia está siempre presente.

Ecológico: en lo que respecta a este factor se puede señalar que hay un clima propicio para comercializar este tipo de producto, hoy en día las personas buscan otro tipo de alimentación y esto se nota en las nuevas generaciones que buscan cada vez más alejarse de la comida sintética y al contrario buscan acercarse más a la comida natural, que propicie no tan solo el bienestar de la salud de la persona que consume el alimento, sino además del entorno ecológico que afecta con el consumo de estos alimentos.

Legal: en lo que se refiere a este ámbito, no se visualizan obstáculos de origen legal que impidan que este negocio desarrolle actividades fluidamente, la legislación actual permite la venta de productos gourmet y tampoco se aprecian barreras que impidan la comercialización de productos a través de Internet vía suscripción.

Anexo N°6: Tendencia Nacional e Internacional

Fuente: Elaboración a partir de Investigación en Páginas WEB Nacionales e Internacionales

WEB Nacional e Internacional

<http://fresbox.cl/>

<https://cav.cl/>

<https://elclubdelqueso.cl/>

<https://www.yochef.cl/>

<http://www.pulso.cl/evasion/alimentos-a-domicilio-suscripciones-en-formatos-amigables/>

www.foods.cl

<http://www.pulmay.cl/> <http://www.foodif.cl>

Blog; E-commerce por suscripción, una tendencia

Una bullante categoría es el e-commerce por suscripción que gana adeptos en todo el mundo. Podríamos dar muchos detalles, pero en términos simples, el modelo de e-commerce por suscripción es un paquete de productos despachados al cliente en intervalos recurrentes, siendo el tipo más popular la caja de suscripción.

Esta alternativa tiene muchos factores que deben ser definidos como la frecuencia con que recibirá su caja el cliente, si los productos los elige o son sorpresa e incluso el tipo de productos a recibir.

Este tipo de plataformas han sido muy exitosas en los últimos años. Es más, las páginas de venta por suscripción han aumentado en un 3.000% en los últimos 3 años, pasando de 722 mil visitas en enero de 2013 a 21,4 millones en enero de 2016.

Lo cierto es que grandes marcas han entrado a este negocio, como Starbucks, Sephora y Adidas. Además, las páginas de cajas por suscripción generan un vínculo mayor lo que se comprueba en que un 13,5% de su tráfico referido proviene de redes sociales versus el 8,4% de las empresas de retail.

Entre las ventajas de este tipo de plataformas se cuenta que ofrecen soluciones de nicho, con foco específico en cierto tipo de clientes, cosa que las empresas de retail no pueden lograr. También resuelven muchas veces la compleja tarea de decidir. Muchas veces la cantidad de alternativas que ofrece el mercado resulta abrumadora para el consumidor, problema que resuelven estas empresas.

Otra virtud es la comodidad de recibir los productos en la puerta de tu casa a un costo inferior que si hubieras comprado directamente los productos. Por último, siempre es una

experiencia recibir la caja y abrirla para ver qué viene esta vez. No es raro que se incluya algún regalo u otro detalle que el cliente siempre agradece.

Uno de los íconos de este tipo de plataformas es la empresa estadounidense Birchbox.com, líderes en cajas de maquillaje a domicilio. Otro caso de éxito es DollarShaveClub.com, página de suscripción de máquinas de afeitar a domicilio que fue adquirida por Unilever en 1.000 millones de dólares.

En Chile ya existen varios ejemplos de esta categoría, entre los que se cuentan:

MeatMe: plataforma que ofrece suscripciones de carne a domicilio con los cortes más exclusivos a un costo razonable.

CAV: el reconocido portal del Club de Amantes de Vino que despacha vinos, ofreciendo diversos planes y tarifas a sus suscriptores.

Lily & Bloom: e-commerce por suscripción 100% enfocado en la mujer. Hoy ofrece 2 planes de suscripción para el servicio de flores frescas a domicilio.

Café Terra: sitio especializado para que los amantes del café descubran la variedad de aromas y orígenes, en la comodidad de su casa.

Otros Anexos y links de interés revisados durante la investigación de mercado.

- Portal y directorio de pequeñas y medianas empresas chilenas emprendedores <http://www.pymesdechile.cl/comunidad.html>
- Portal Pyme. El punto de encuentro de las Pymes chilenas <http://pyme.emol.com/>
- Chilean Healthy Gourmet | http://www.chileanhealthygourmet.com/?page_id=71
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo | <http://www.economia.gob.cl/areas-de-trabajo/subs-economia/emprendimiento-y-pymes>
- Emol.com- <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>
- A servicios similares: El Club del Queso <https://elclubdelqueso.cl/>, Club de Amantes del Vino CAV <https://cav.cl/>
- Revista SUR <http://www.revistasur.cl/revistasur.cl/tag/comuna-de-providencia/>
- Web Platos y Copas <http://www.platosycopas.cl/home>
- Web El paladar <http://www.elpaladar.cl/>

- Web Chile In A Box <http://www.chileinabox.com/>
- INMA, https://www.inma.org/public_uploads/2011suscripcion-esp.pdf
- Caras <http://www.caras.cl/tecnologia/e-commerce-por-suscripcion-una-tendencia/>
- Cívico | Ferias Gourmet Santiago <https://www.civico.com/santiago/evento/feria-gourmet-la-despensa-en-santiago>
- N Ferias | Ferias de Alimentación Santiago <http://www.nferias.com/alimentacion/santiago-chile/>
- Ñam Santiago | <http://www.niamsantiago.cl/>
- Revista La Reina de Corazones https://issuu.com/mandragoraeditores/docs/reina_de_corazones_3
- Revista Las condes http://www.lascondes.cl/las_condes_al_dia/tv_detalle/643
- Cámara Chilena Norteamericana de Comercio <https://www.amchamchile.cl/revista-business-chile/>
- Buscador de Restaurantes de comida internacional | Restorando [https://santiago.restorando.cl/restaurantes-cocina-internacional?redomkt_source=google&redomkt_medium=CPC&redomkt_google_net_work=g&redomkt_keyword=&redomkt_matchtype=b&redomkt_placement=&redomkt_mobile=&redomkt_adposition=1t1&redomkt_creative=164897980235&redomkt_copy=\[name\]&redomkt_exp=&gclid=EAlaIQobChMI8va8s7Xd1QIVSiWBCh1y5wq8EAAYASAAEgLW6PD_BwE](https://santiago.restorando.cl/restaurantes-cocina-internacional?redomkt_source=google&redomkt_medium=CPC&redomkt_google_net_work=g&redomkt_keyword=&redomkt_matchtype=b&redomkt_placement=&redomkt_mobile=&redomkt_adposition=1t1&redomkt_creative=164897980235&redomkt_copy=[name]&redomkt_exp=&gclid=EAlaIQobChMI8va8s7Xd1QIVSiWBCh1y5wq8EAAYASAAEgLW6PD_BwE)
- Web Euro Corp <http://www.ecorpchile.cl/>
- Web Tendencias Gourmet <http://www.tendenciasgourmet.cl/>
- Web Mundo Gourmet <http://mundogourmet.cl/>
- Tesis “Análisis de la Industria Gastronómica de Santiago de Chile” <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113958>
- Análisis de la Industria Delicatessen Nacional INDAP <http://www.indap.gob.cl/docs/default-source/sabores-del-campo/estudio-del-mercado-delicatessen-nacional-u-central-2005.pdf?sfvrsn=0>
- Comercializadora CKOI Chilean Gourmet S.A <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/134356/Araya%20R.%2C%20Leonardo.pdf?sequence=1>

- Emol | Economía
<http://www.emol.com/noticias/economia/2013/09/27/621799/hogares-chilenos-gastan-mayor-parte-del-presupuesto-en-alimentos-y-pan-es-el-mas-consumido.html>
- Diario La Tercera <http://www.latercera.com/noticia/chilenos-gastan-mas-dinero-bebidas-pescados-legumbres-frutas/>
- Fuente: Emol.com -
<http://www.emol.com/noticias/economia/2013/09/27/621799/hogares-chilenos-gastan-mayor-parte-del-presupuesto-en-alimentos-y-pan-es-el-mas-consumido.html>
- Economía y Negocios
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=89818>

Anexo N°7: Análisis PORTER

Fuente: Elaboración propia

Potenciales Entrantes: Al efectuar análisis a esta fuerza de la industria se puede señalar que existen bajas barreras de entrada que permiten el fácil acceso a nuevos entrantes, esto provoca que sea una industria fragmentada donde hay muchos participantes, pero con modelos de negocios distintos. No se aprecia necesidad prioritaria para los nuevos entrantes de acceder a Economías de Escala que permitan tener un precio producto bajo y competitivo para participar en la industria. Por otra parte, los requerimientos de capital inicial son bajos, lo que permite el ingreso de nuevos entrantes al mercado. Finalmente, se puede indicar que en términos de diferenciación no existe una compañía líder en este mercado que predisponga en forma determinante la decisión de entrar o no en la industria.

Proveedores: los proveedores de productos gourmet tienen un bajo poder de negociación debido principalmente a que son muchos y muy diversos en su oferta. Frente a un eventual incumplimiento de uno de ellos, resultaría sencillo acudir al mercado para el abastecimiento. No se aprecia riesgo de integración hacia adelante por parte de los proveedores debido a que históricamente han preferido comercializar directamente sus productos a través del canal tradicional de venta.

Clientes: los clientes o compradores tienen un bajo poder de negociación debido a que no existen compradores que demanden compra de grandes volúmenes de productos gourmet, si bien es cierto demandan calidad en los productos que consumen, estos no son demandantes de precios ya que en el inconsciente de este tipo de consumidor está siempre la idea que están pagando más por un producto distinto.

Rivalidad: la rivalidad entre las compañías existentes en la industria de productos gourmet es alta, dado que compiten por calidad, todos los competidores tienen claro que la calidad de los productos es el factor imperante en la industria, los clientes valoran este atributo por sobre el precio que tenga el producto.

Bienes Sustitutos: Los sustitutos están entre todas aquellas compañías que ofrecen productos gourmet a través de la venta convencional. Estos conforman la alternativa a la oferta de valor que puede ofrecer esta industria, sin embargo, el poder que tienen estos sustitutos es alto debido a que ellos concentran en conjunto una variedad significativa de productos que es atractiva para el cliente.

Complementadores: La compañía puede complementar su oferta de valor apoyándose con proveedores que ofertan productos que no tienen mayor venta pero que pueden ser utilizados para sumar una mayor cantidad de productos en las cajas sin perder la calidad de la caja en general , pero estos a su vez no tienen un alto poder que sea una amenaza.

Anexo N°8: Caracterización e identificación de los competidores

Fuente: Elaboración a partir de investigación en páginas WEB de competidores

<http://www.pulmay.cl/>

<http://www.emporionacional.cl/>

<https://www.kokomo.cl/>

Anexo N°9: Identificación de los clientes

Fuente: Elaboración a partir de investigación en páginas WEB de INE y Censo 2017

<http://ine.cl/>

<http://www.censo2017.cl/>

Anexo N°10: Tamaño de Mercado

Fuente: Elaboración propia y partir de investigación realizada en página WEB de INE y Censo 2017

<http://ine.cl/>

<http://www.censo2017.cl/>

COMUNA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL POBLACIÓN COMUNA
La Reina	22.399	26.063	48.462
Peñalolén	61.522	66.067	127.589
Vitacura	18.909	24.549	43.458
La Condes	73.704	87.430	161.134
Providencia	40.675	45.297	85.972
Ñuñoa	56.831	65.722	122.553
Lo Barnechea	25.018	29.327	54.345
Huechuraba	24.895	26.321	51.216
TOTAL HABITANTES	323953	370776	694729

Anexo N°11: Modelo de negocios (CANVAS)

Fuente: Elaboración propia

Aliados claves, los cuales no se pueden perder de vista debido a que ellos representan una fuente importante de orientación vanguardista del Mercado de productos gourmet, están también algunos proveedores con los cuales se establecerán relaciones de beneficio mutuo y otros complementarios pero que son muy importantes y que permiten que el cliente pueda comprar en la WEB (Transbank).

Recursos clave, como son los investigadores de ofertas gastronómicas y que analizan tendencias y ofertas que el mercado ofrece, están representan para la compañía una fuente importante de búsqueda de nuevos abastecedores de productos alineados con las tendencias gourmet, por otra parte están las bases de datos que posee la compañía y que permite dar a conocer los productos en forma directa a una gran cantidad de personas, como también la capacidades de la compañía para ofrecer una gran variedad de artículos a estos potenciales clientes, todo lo anterior sustentado sobre un un Staff competente de desarrolladores WEB que permita plasmar y mostrar a los cibernautas la mejor imagen del Club del Sibarita.

Actividades Clave, la matriz señala como muy importante para la compañía estar siempre en búsqueda y posterior construcción de los mejores convenios y alianzas especiales para poder enriquecer la oferta de valor que el Club del Sibarita pueda ofrecer a sus socios, fortalecer el contacto que pueda haber entre el club y sus socios, mantener siempre actualizado todos los contenidos de la WEB y redes sociales (Facebook), asegurar la

calidad de los proveedores y las materias primas para la confección de las cajas de productos gourmet , una exigente gestión al proceso de postventa que permita detectar necesidades no cubiertas y la satisfacción de los socios y una adecuada supervisión al proceso de logística de distribución.

Canales, estos son por los cuales se establecerá la relación con los clientes (Radio, Web, teléfono y redes sociales).

Relación con el Cliente, aquellos con los cuales hoy existe una relación más estrecha con el cliente (principalmente redes sociales, telefonía fija y Móvil).

Segmento de Clientes, elemento muy importante y que se debe olvidar en la definición de la propuesta de valor es la segmentación que para esta oportunidad de negocio en particular está dada por aquellas personas hombres y mujeres entre los 25 y 64 años que pertenecen a niveles socioeconómicos medios altos y que tienen residencia en 8 comunas exclusivas de la Región Metropolitana.

Anexo N°12: Estrategia de Productos

Fuente: Elaboración propia

Composición SET 1 “Beginners of the pairing”

MES	DESCRIPCIÓN			
	BEBESTIBLE	SALADO	DULCE	COMPLEMENTO
ENERO	Pack degustación Cerveza Cerex: Ibérica de Bellota y Cereza	Frutos secos (especial Dátiles)	Miel de Quillay cardamomo	Aceite de Palta
FEBRERO	Estelado Uva País Rose Sparkling Wine Brut Santa Digna Miguel Torres Valle del Maule	Selección de quesos Franceses	cajita de macarons (7unidades) Hirondelle Pastelería	Condimento blanco de mosto de CONDIMENTO BLANCO DE MOSTO DE UVA VECCHIO DUCATO N°4
MARZO	Ron Edmund Dante	Selección de Pastas (Paté Finas Hierbas)		Galletas artesanales, Antipasto a la Arrabbiata
ABRIL	In Situ Wineryard Selección Chardonay (SWC)	Pepinillos Dulces By María	Dulce con avellanas, chocolate y galleta	Selección de Encurtidos
MAYO	Baron OTARD VSOP, Unitario 350 cc., Cognac	Frutos Secos Marroquies	Dulce Árabes deshidratados	Mermeladas orgánicas, Té verde con mango sobre 85gr (Adagio Teas)
JUNIO	Lagar de Bezana Cabernet Sauvignon Reserva 2013 Valle de Cachapoal (SWC)	Selección de Setas, Foie gras entero de ganzo	Caja de Chocolates La Fete extra cacao	Pasta de Alcachofas con Merken
JULIO	Selección de Cafés (Colombiano y Árabe)	Mousse de Erizos, Dip de tomates secos con setas	Dulce de castañas	Sal de Mar Pimienta Canelo Boyeruca 300
AGOSTO	Té negro arándano limón tarro 80gr (La Tetería)	Selección de quesos Suizos		Espicias orientales
SEPTIEMBRE	Casa Silva, Cuvee Reserva, Cabernet Sauvignon 2014	Selección de Enlatados	Chocolate Blanco Suizo	Charqui de vacuno y Conejo
OCTUBRE	Vodka Absolut (original)	Caviar Negro Ruso		Galletas artesanales
NOVIEMBRE	Folatre Espumante Brut 80%Ch 20%SB 2014 Valle de Curicó (SWC)	Selección de Charcutería Mi Sur	Miel Multifloral Nativa	Mix de aceitunas
DICIEMBRE	Pisco Bou Barroeta	Tabla Serrana y Paté Oporto	Caja de Chocolates Varsoviene (marrón glasé)	Aceite de nuez, Té rojo de Sri Lanca 80gr

Anexo N°13: Estrategia de Productos

Fuente: Elaboración propia

Listado de artículos a elección “Taste Owner”

LIQUIDOS	SOLIDOS
Ron Edmund Dante	Frutos secos (especial Dátiles)
Pack degustación Cerveza Cerex: Ibérica de Bellota y Cereza	Selección de quesos Franceses
Estelado Uva País Rose Sparkling Wine Brut Santa Digna Miguel Torres Valle del Maule	Selección de Pastas
Baron OTARD VSOP, Unitario 350 cc., Cognac	Pepinillos Dulces By María
Lagar de Bezana Cabernet Sauvignon Reserva 2013 Valle de Cachapoal (SWC)	Frutos Secos Marroquíes
In Situ Wineryard Selección Chardonay (SWC)	Selección de Setas
Casa Silva, Cuvee Reserva, Cabernet Sauvignon 2014	Mousse de Erizos, Dip de tomates secos con setas
Folatre Espumante Brut 80%Ch 20%SB 2014 Valle de Curicó (SWC)	Selección de quesos Suizos
Vodka Absolut (original)	Selección de Enlatados
Pisco Bou Barroeta	Caviar Negro Ruso
ERASMO CABERNET FRANC	Selección de Charcutería Mi Sur
Apaltagua Pinot Noir Reserva 2016	Tabla Serrana
SEAGRAM'S VODKA	Miel de Quillay cardamomo
Reyka Vodka	Caja de macarons (7unidades) Hironnelle Pastelería
Ron Zacapa Centenario 23 Años (Guatemala) 40º	Dulce con avellanas, chocolate y galleta
Wisky Glen Alba 22 Years Old Blended	Dulce Árabes
Aceite de nuez, Té rojo de Sri Lanca 80gr	Caja de Chocolates La Fete extra cacao
Condimento blanco de mosto de uva vecchio ducato N° 4	Dulce de castañas
Aceite de Palta	Chocolate Blanco Suizo
	Miel Multifloral Nativa
	Caja de Chocolates Varsoviene (marrón glasé)
	Galletas artesanales
	Selección de Encurtidos
	Mermeladas orgánicas
	Pasta de Alcachofas con Merken
	Sal de Mar Pimienta Canelo Boyeruca 300
	Espicias orientales
	Charqui de vacuno
	Charqui de conejo
	Galletas artesanales
	Mix de aceitunas
	Paté Finas Hierbas
	Foie gras entero de ganzo
	Paté Oporto
	Antipasto a la Arrabbiata
	Té verde con mango sobre 85gr (Adagio Teas)

Anexo N°14: Estrategia de Distribución

Fuente: Elaboración propia

Externalización de la entrega del producto (proveedores)

Las empresas que nos brindaran el servicio de delivery podrían ser las siguientes:

- MotoBoy: Empresa que opera en Santiago de Chile desde el año 1999 posee un sistemas que pueden servir al Club del Sibarita para su reparto: Servicio Express (no más de dos hora en buscar y entregar) y Cargo (Flota de camionetas)
- Torpedo: Empresa Chilena y primera en su género en ser sustentable de Chile en ofrecer servicios de reparto.
- Motutbano: Empresa que cuenta con tres tipos de servicios carga menor, media y mayor. Su principal atractivo es el monitoreo en línea del servicio.
- Cabify Express: Empresa que nace como extensión del servicio de pasajeros y que hoy diversifica su servicio a la entrega encomiendas y paquetería en motocicleta. Actualmente opera en Santiago y cuenta con más 100 motociclistas.

Anexo N°15: Estimación de la Demanda y Proyecciones

Fuente: Elaboración propia

Estimación de demanda y sus supuestos

	MERCADO Y METAS
Mercado Total (7 Comunas)	1.893.448
Publico radio *	359.755
Público Fiel Radio	248.231
Encuesta propia * (1)	230.855
Encuesta propia * (2)	185.146
Familias (supuesto 1)	46.286
Familias Mensualizadas	3.857
% Clientes	17%

<i>* Encuesta Ipsos 2016</i>
<i>Encuesta revela que el 19% de la población escucha activamente radio</i>
<i>y de esos el 69% lo hace diariamente</i>
<i>*(1) Estudio revela que 93% se muestra interesado</i>
<i>*(2) y que el 80,2% se suscribiría al Club del Sibarita</i>
<i>Supuesto 1 : Familias de cuatro personas</i>
<i>Meta Renombre: % de cumplimiento mensual sobre el número de familias mensualizadas</i>
<i>Renombre: Numero mensual de familias que se pretende impactar con la publicidad</i>

Anexo N°16: Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Descripciones de Cargo de acuerdo con Organigrama

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Administrador General
Proceso	Gestión de Operaciones, Comercial, Marketing y Administración
Categoría	Alta Administración
Interrelaciones del cargo	Todos los procesos de la compañía
Cargo del Jefe Inmediato	Directorio
Personal a cargo	Contador General y Secretaria Administrativa
Misión del cargo	Las principales misiones del cargo son planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades generales de la compañía en los ámbitos comercial, operativo y financiero de la Empresa
TOMA DE DECISIONES	
Decisiones del Cargo	Todas las decisiones atinentes a la gestión de Administración General de la compañía.
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO	
. Dirigir la relación directa con proveedores de servicio en el ámbito administrativo tales como Transbank, Delivery, Insumos y Desarrolladores WEB .	
. Controlar la administración de los ingresos y pagos de la compañía en registros contables y supervisar las operaciones bancarias de la compañía.	
. Coordinar, dirigir y controlar la función de RRHH de la compañía.	
. Coordinar y dirigir todas las actividades relacionadas con la función de Marketing que tenga la compañía.	
. Planificar y controlar la relación directa con los proveedores de productos gourmet y de la gestión eficiencia del servicio de postventa de la compañía.	
. Planificar la materialización de las mejores oportunidades de convenios y alianzas con distintos actores de la Industria.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Analista de Tendencias y Compras de Productos Gourmet
Proceso	Gestión de búsqueda de Tendencias y Selección de Compras.
Categoría	Media
Interrelaciones del cargo	Todos los procesos Comerciales y de Marketing
Cargo del Jefe Inmediato	Encargado Función Comercial y Marketing
Personal a cargo	No tiene
Misión del cargo	La principal función del cargo es investigar y buscar las tendencias de la Industria como también efectuar la mejor selección de compras de productos gourmet.
TOMA DE DECISIONES	
Decisiones del Cargo	No tiene
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO	
<p>. Investigar en las distintas redes sociales e Internet, el comportamiento de la competencia en lo que respecta a tendencias de la Industria de productos gourmet.</p> <p>. Controlar los volúmenes de venta y comparar con los datos entregados por la industria con la oferta de valor del Club del Sibarita.</p> <p>Seleccionar los mejores proveedores de productos gourmet haciendo gestión con foco en los compromisos de de RSE declarados por la compañía.</p>	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Secretaría Administrativa
Proceso	Gestión de Administración en General.
Categoría	Media
Interrelaciones del cargo	Todos los procesos que tengan relación con procesos administrativos.
Cargo del Jefe Inmediato	Encargado Función de Operaciones, Contabilidad y Administración
Personal a cargo	No tiene
Misión del cargo	La principal función del cargo es apoyar la gestión administrativa en forma transversal de la compañía incluyendo las que se desprenden del Encargado de la Función Comercial y Marketing
TOMA DE DECISIONES	
Decisiones del Cargo	No tiene
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO	
<p>. Apoyar la gestión de Contador general en las diversas tareas que se desprenden de la gestión diaria contable y administrativa.</p> <p>. Apoyar las actividades del Analista de Tendencias y Compras en todas aquellas tareas provenientes de la gestión administrativa que genere el proceso.</p> <p>. Ejecutar las tareas de Asistente y Secretaria a los cargos del Gerente General, Encargado Función Operaciones Contabilidad y Administración y al Encargado de la función Comercial y Marketing.</p>	

Anexo N° 17: Dotación Personal Externo (Con pago a honorarios)

PERSONAL EXTERNO (Con pago a Honorarios)				
PREFESION	DOTACION	CARGO	DESCRIPCION	REMUNERACION BRUTA ANUAL
Técnico de ventas y mercadeo	1	Vendedor	Personal de Ventas con honorarios, encargado de promocionar la compañía con el fin de atraer nuevos suscriptores	\$1.200.000
Agencia de Diseño	1	Encargado de Publicidad y Marketing	La agencia diseñara, según las definiciones del Club, el look and feel y la publicidad tanto para RRSS como sitio WEB.	\$1.200.000
Ingeniero Informático	1	Programador Y relacionador digital	El programador tendrá como principal función, actualizar mes a mes el contenido de la página del Club del Sibarita. Además, deberá velar por el perfecto funcionamiento de la misma	\$1.200.000
Sommelier / Enólogo (Accesoría)	1	Sommelier	El Sommelier, será el encargado de asesorar al club en relación al maridaje perfecto para cada set mensual. Además de proporcionar información relevante al mercado de vinos y espumantes.	\$1.800.000
Concina Internacional (Asesoría)	1	Chef	El Chef tendrá como función principal asesorar en el contenido del set y de las tendencias culinarias de Chile y el mundo.	\$1.800.000
Contador auditor	1	Contador	Encargo de velar por el tratamiento de los asuntos contables del Club y el pago de impuestos y otras obligaciones del cargo	\$600.000

Anexo N° 18: Betas Damoradan; Supuestos y Datos

ANTECEDENTES	OBSERVACIÓN
Periodo del proyecto	5 AÑOS
Tasa de descuento	12.50%
Impuesto 2018	25.00%
Impuesto 2018	25.00%
Impuesto 2019 en adelante	25.00%
tipo depreciación	Lineal
Estructura de capital	100% patrimonio
Capital de trabajo	Diferencial
IPC	3.26%
IVA	19%

Acrónimo	Tasa	Fuente
RF	4.02%	Banco Central BCP a 5 años Marzo 2018
RF	3,01%	Banco Central BCU a 30 años
B puro industria	0.43	Fuente de estudios Damoradan
RM-RF	5.8%	Fuente de estudios Damoradan
Premio por liquidez	3.0%	Fuente U. de Chile
Premio por STARTUP	3.0%	Estimación
TP	12.50%	Construcción a partir de los datos recabados

Dustry Name	Industrias	Number of firms
Food Processing	Procesamiento de alimentos	87
Retail (Grocery and Food)	Venta al por menor (comestibles y alimentos)	14

Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate
0.68	0.3082	0.1513
0.71	0.8368	0.2104

Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
0.55	0.0158	0.56
0.43	0.0161	0.44

HiLo Risk	Standard deviation of equity	Country
0.4234	0.4118	Chile
0.4397	0.4573	

Equity Risk Premium	Adj. Default Spread	GDP (in billions)
5.78%	0.62%	247.03
Country Risk Premium (added to mature market premium)		0.70%

Moody's rating
Aa3

Fuente: <http://www.betasdamodaran.com/> Damoradan

Anexo N° 19: Maqueta Pagina WEB

[Inicio](#)
[Pescados y mariscos](#)
[Regalos corporativos](#)
[Tienda Online](#)
[Más información](#)
[Contacto](#)

PRODUCTO 1

\$ 39.990

[▶ Clic aquí](#)

PRODUCTO 2

\$ 47.990

[▶ Clic aquí](#)

INFORMACIÓN DE CONTACTO

CLUB DEL SIBARITA
 CEL +569 51887594 – FIJO 22 2274440
 MAIL cds@clubdelsibarita.cl
 www.clubdelsibarita.cl

REDES SOCIALES

[f](#) [i](#) [t](#)

[Inicio](#)
[Pescados y mariscos](#)
[Regalos corporativos](#)
[Tienda Online](#)
[Más información](#)
[Contacto](#)

REDES SOCIALES

[f](#) [i](#) [t](#)

INFORMACIÓN DE CONTACTO

CLUB DEL SIBARITA
 CEL +569 51887594 – FIJO 22 2274440
 MAIL cds@clubdelsibarita.cl
 www.clubdelsibarita.cl

NÚMERO TRAJETA CRÉDITO

NÚMERO TRAJETA CRÉDITO

PERIODO SUSCRIPCIÓN

[▶ Clic aquí](#)

NOMBRES

APELLIDOS

EMAIL

DIRECCIÓN DESPACHO