



“OASIS FOODS”

Parte II

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

**Alumno: Pamela Vásquez U.
Profesor Guía: Rodrigo Fuentes**

Santiago, Agosto 2020.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA	5
III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	6
IV. PLAN DE MARKETING	7
V. PLAN DE OPERACIONES	8
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	8
5.2. Flujo de operaciones	8
5.2.1. Comercial y marketing	8
5.2.2. Operaciones	9
5.2.2.1. Compras	9
5.2.2.2. Bodegaje y logística	9
5.2.3. Administrativa	10
5.3. Plan de desarrollo e implementación	10
5.3.1. Fase constitución de la empresa	11
5.3.2. Fase de adquisición de activos y contratación de personal	11
5.3.3. Fase de puesta en marcha	11
5.4. Dotación	11
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	12
6.1. Equipo gestor	12
6.2. Estructura organizacional	13
6.3. Incentivos y compensaciones	13
VII. PLAN FINANCIERO	16
7.1. Supuestos	16
7.2. Estimación de ingreso	17
7.3. Plan de inversiones	17
7.4. Proyecciones de estados de resultados	18
7.5. Proyecciones de flujo de caja	18

7.5.1. Flujo de Caja Proyectado	18
7.5.2. Flujo de Caja Proyectado a Perpetuidad	19
7.6. Cálculo de la tasa de descuento	20
7.7. Evaluación financiera del proyecto	20
7.8. Fuentes de financiamiento	21
7.9. Análisis de Sensibilidad	22
VIII. RIESGOS CRITICOS	23
IX. CONCLUSIONES	24
X. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES	25
XI. ANEXOS	27

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1: Remuneraciones año 1 y 2	14
Tabla 2: Remuneraciones año 3 a 5	15
Tabla 3: Estimación de los ingresos proyectados	17
Tabla 4: Inversión inicial	17
Tabla 5: Estado de resultados	18
Tabla 6: Flujo de Caja Proyectado sin deuda	19
Tabla 7: Flujo de Caja Proyectado a perpetuidad	19
Tabla 8: Parámetros para el cálculo de la tasa de descuento	20
Tabla 9: Evaluación Financiera	20
Tabla 10: Análisis de sensibilidad de ventas	22

FIGURAS

Figura 1: Flujo de Operaciones	10
Figura 2: Estructura organizacional	13

Figura 3: Progresión del valor del flujo en millones de \$ _____ 21

ANEXOS

Anexo 1: Perfiles de cargo _____ 27

Anexo 2: Calculo capital de trabajo _____ 31

Anexo 3: Proyección de ventas del primer año _____ 32

RESUMEN EJECUTIVO

La creación de la importadora y comercializadora de Alimentos Oasis Food, viene dada por la gran demanda de productos alimenticios especializados que están demandando las personas, ya que desean comer de una forma más sana y natural, y dentro de esta categoría uno de los que está ganando terreno es el de endulzantes naturales.

En una primera etapa nuestros clientes serán tiendas de especialidad de las comunas de mayor ingreso de la Región metropolitana, y a partir del tercer año se incluirán los productos en grandes empresas abarcando más mercado.

Para este proyecto se necesita una inversión inicial de \$511 MM con una recuperación de la inversión a partir del segundo semestre del segundo año. Además, se destaca el VAN a 5 años de \$1.536 millones a una tasa de descuento del 15,2% y una Rentabilidad de 62,5%.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio (explicada con más detalle en la parte I), es el desarrollo de una importadora y comercializadora de productos para la industria alimentaria, Oasis Foods, la cual tendrá dentro de su categoría de productos un endulzante no calórico, a base de fruto del Monje (fruto asiático 600 veces más dulce que el azúcar y sin gusto metálico, aprobado por la FDA), de la marca Lakanto (Saraya USA Inc.) de EE. UU. cuyas presentaciones son una versión líquida y una versión polvo.

Esta necesidad se detectó al revisar la industria, ya que el 49,5% de la población del país utiliza reemplazos de azúcar por temas de salud y nutrición, según datos del estudio “Chile más Saludable”¹, y estas personas además están dispuestas a probar productos que sean más parecidos al azúcar blanca o más naturales.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En el análisis la industria (detallado en la parte I) vemos factores como el aumento del sobrepeso, la obesidad y las enfermedades como la diabetes, han hecho que la población haya decidido reemplazar el azúcar por endulzantes. Esto llevó a que la industria alimentaria desarrolle edulcorantes, sustancias utilizadas para entregarle sabor dulce a las preparaciones y productos.

Según un estudio² sobre el consumo de azúcar y uso de edulcorantes, 7 de cada 10 hogares en Chile consume endulzantes, el 69% de las personas consume algún tipo de endulzante y los edulcorantes más consumidos son: Stevia (59,7%), porque considera que más saludable al ser natural.

Este mercado en Chile ha experimentado un crecimiento tanto en el canal de venta industrial, que lo usa como ingrediente, pasando de 329,8 toneladas en 2012 a

¹ (El mostrador, 2019)

² (El mostrador, 2019)

406,5 toneladas en 2018, como en el canal de retail que también ha registrado el aumento de ventas en este segmento.

Dentro de los competidores las principales empresas son Alimentos cordillera con su marca Daily, Iansa Agro y Laboratorio Prater (Naturalist), abarcando un 91% del mercado. Siendo los preferidos aquellos con base de Stevia.

Los clientes están enfocados en las tiendas de especialidad (naturista, veganas, de regímenes especiales, de Alimentación para deportistas y otras) de la región metropolitana en las comunas donde se concentran la mayor cantidad de este tipo de tiendas y donde están los mayores recursos económicos.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

Se realizó un análisis PESTEL para identificar los factores ambientales macro que afectan a la industria de endulzantes no calóricos como los problemas de obesidad, las políticas públicas, las regulaciones, el valor del dólar, la búsqueda de sustitutos de azúcar, cultivos sustentables etc. De la misma forma se realizó el análisis de las fuerzas de Porter³ para determinar el poder de la competencia (nuevos entrantes, sustitutos, poder de negociación de proveedores y compradores y rivalidades).

Con lo obtenido del análisis Pestel y de las 5 fuerzas de Porter, se construyó la propuesta de valor de Oasis Foods, la cual está basada en la diferenciación de su nuevo producto (más detallado en la Parte I). Junto con esto, además se detalla la descripción de la empresa, la visión, misión, valores y objetivos, la estrategia de crecimiento y el RSE y sustentabilidad.

³ (Porter, 2008)

IV. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing (detallado en la parte I) incluye los objetivos estratégicos (mercado, diferenciación y clientes) los cuales poseen sus estrategias, KPI y metas propias, por lo que el objetivo general de este plan es “posicionar la marca Lakanto, como reemplazo del azúcar en 5 años”.

Para esto se realizará una estrategia de segmentación donde el mercado objetivo es B2B con relacionamiento B2C. Será en algunas comunas de la región metropolitana del segmento socioeconómico ABC1 y se establecen 2 arquetipos, uno de cliente (tienda especializada) y otro de usuario (persona que compra el producto).

La estrategia diferenciadora de nuestro negocio es la innovación, ya que el producto es uno de los mejores sustitutos de azúcar que se encuentra en el mercado.

Se utilizará la estrategia de discriminación de precios de segundo grado⁴, la cual funciona con una lista de precios, con descuentos cada cierto intervalo de compra, premiando la compra por volumen.

La estrategia de distribución será: Tienda especializada – usuario final y Empresa–usuario final. La primera permite mayores márgenes, pero menos volúmenes de venta, mientras que la segunda permite lo contrario.

La estrategia de comunicación y ventas está dada por medios digitales (redes sociales, página web, etc.), entrega de medios impresos y merchandising, congresos, ferias y catálogos grandes empresas. Para esto se contará con un cronograma y un presupuesto.

⁴ (Bayes, 2006)

V. PLAN DE OPERACIONES

A continuación, se revisarán los procesos claves para la operación de Oasis Foods, así como las actividades, tiempo y recursos necesarios para iniciar las operaciones.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Durante los primeros 5 años de operación de Oasis Foods el enfoque será en el posicionamiento de la marca Lakanto en el mercado, para así pasar de una etapa de conocimiento de la marca a través de las tiendas especializadas a la inclusión en grandes cadenas.

Como se comentó en el plan de marketing la meta esperada a 5 años es tener un 50% de los establecimientos de tiendas de especialidad y un 20% de las grandes empresas con nuestros productos, llegando así a un público objetivo del 0,36% de la población, quienes consumen edulcorantes por salud o por una vida más saludable.

5.2. Flujo de operaciones

El flujo de operaciones se divide en las siguientes etapas:

5.2.1. Comercial y marketing

Se contará con una persona encargada del área comercial que establecerá los contactos con las tiendas de especialidad, además subcontratará el desarrollo de una página web y redes sociales para la implementación del plan de marketing. También estará encargado de recibir los pedidos de los clientes y traspasarlos al área de operaciones para su gestión.

5.2.2. Operaciones

Habrà una persona encargada de Operaciones, quien coordinarà las solicitudes del àrea comercial, con las 2 àreas a su cargo, las cuales son compras y bodegaje y logística.

5.2.2.1. Compras:

Se contarà con una persona encargada de los procesos de compras nacionales y en el extranjero, que tenga experiencia en comercio exterior, ademàs serà el encargado de manejar los temas relacionados con las agencias de aduanas y los tramites de la SEREMI para internar el producto.

Para ello contactarà al proveedor y les enviarà Proforma, para iniciar el proceso de compra del contenedor.

5.2.2.2. Bodegaje y logística

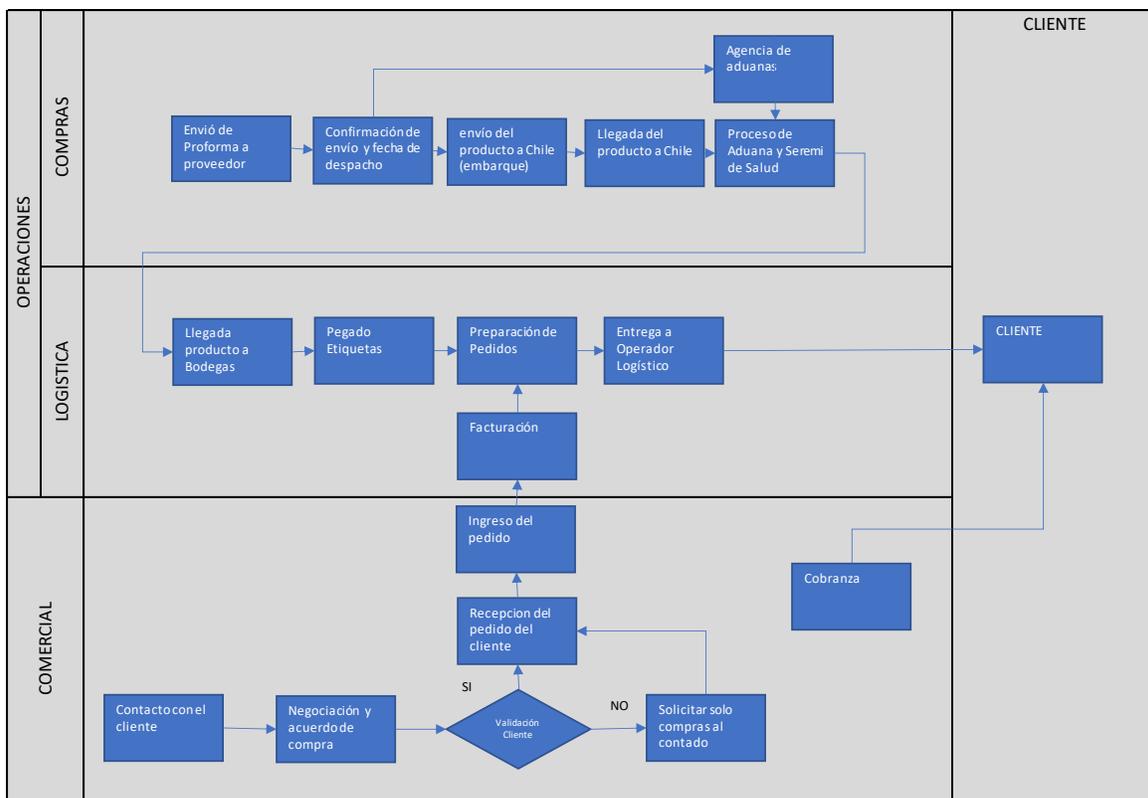
Comprenderà todos los procesos de recepción de contenedor, etiquetado, preparación y programación de entrega de pedidos. Para esto se contarà con el arriendo de una bodega acondicionada y con los permisos de la SEREMI de salud para la recepción y almacenamiento de productos alimenticios.

La ubicación que se està seleccionando es en la zona de Pudahuel o Renca, ya que cuentan con zonas industriales de fácil acceso a autopistas para los despachos. Se contarà con un encargado de logística, el cual tendrà a cargo las funciones de control de inventarios, recepción de contenedor, etiquetado, preparación de pedidos, facturación, programación y entrega de los despachos al operador logístico. Para esto contarà con el apoyo de 1 operario durante los 2 primeros años y de 2 operarios a partir del 3 año en adelante.

5.2.3 Administrativa

En esta área los servicios de RRHH, contabilidad, TI, publicidad, prevención de riesgo y calidad serán subcontratadas a otras empresas, ya que el tamaño de la empresa no amerita en sus inicios contar con estas áreas dentro de su estructura. Estarán a cargo de supervisar estas funciones el encargado comercial y de operaciones.

Figura 1: Flujo de operaciones:



Fuente: elaboración propia

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación se dividirá en 3 fases: Constitución de la empresa, adquisición del capital de trabajo y puesta en marcha.

5.3.1. Fase de constitución de la empresa

Esta etapa tiene como objetivo, contar y obtener un marco legal para iniciar las actividades comerciales, realizando los tramites con servicio de impuestos internos y la constitución de la sociedad.

5.3.2. Fase de adquisición de activos y contratación de personal.

Esta etapa contempla la inversión inicial (capital de trabajo y arriendo de bodega con oficina), además de la contratación de personal y la subcontratación de los servicios necesarios para llevar a cabo las actividades comerciales y de operaciones.

5.3.3. Fase de Puesta en marcha

La última fase de puesta en marcha contempla que una vez esté el soporte operacional, ya se puede empezar con la atención de los clientes y con el plan de marketing, para establecer el producto.

5.4. Dotación

La dotación necesaria para llevar a cabo este negocio contempla personal operativo y comercial. Para esto se desarrollarán perfiles de cargo para cada puesto, de forma de seleccionar al personal con las mejores competencias para el cargo.

Para el área Operativa se necesitará un encargado de área con dos personas a cargo: compras y bodegaje y logística. Además, en el área de bodega inicialmente se contará con un operario y en la segunda etapa se incorporará un segundo.

Para el área comercial se comenzará con un encargado para continuar en una segunda etapa incorporando a un asistente.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

Para la ejecución de este proyecto se contará con un equipo de planta y personal subcontratado.

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor de este proyecto corresponde a 3 profesionales, quienes cuentan con las siguientes competencias.

- Ingeniero Comercial con una maestría en marketing y un diplomado en liderazgo estratégico, con más de 15 años en empresas de consumo masivo, experto en cadena de valor, desarrollo de negocios, gestión de canales y mejora continua, posee una visión global de negocios y excelentes habilidades de negocio. Estará a cargo de la parte comercial y el plan de marketing.

- Ingeniero Comercial, con amplia experiencia en empresas B2B, en las áreas de ventas, logística y distribución de productos nacionales e internacionales, posee excelentes habilidades de negocio y de emprendimiento. Estará a cargo del área de operaciones.

- Ingeniero de alimentos, con una maestría en administración de negocios (MBA). Con experiencia de 15 años en las áreas de desarrollo e investigación de productos, sistemas de gestión de calidad e inocuidad alimentaria. El rol que tomaría en la compañía es el de asesor en todos los temas relacionados a calidad, inocuidad frente a los clientes y la autoridad sanitaria.

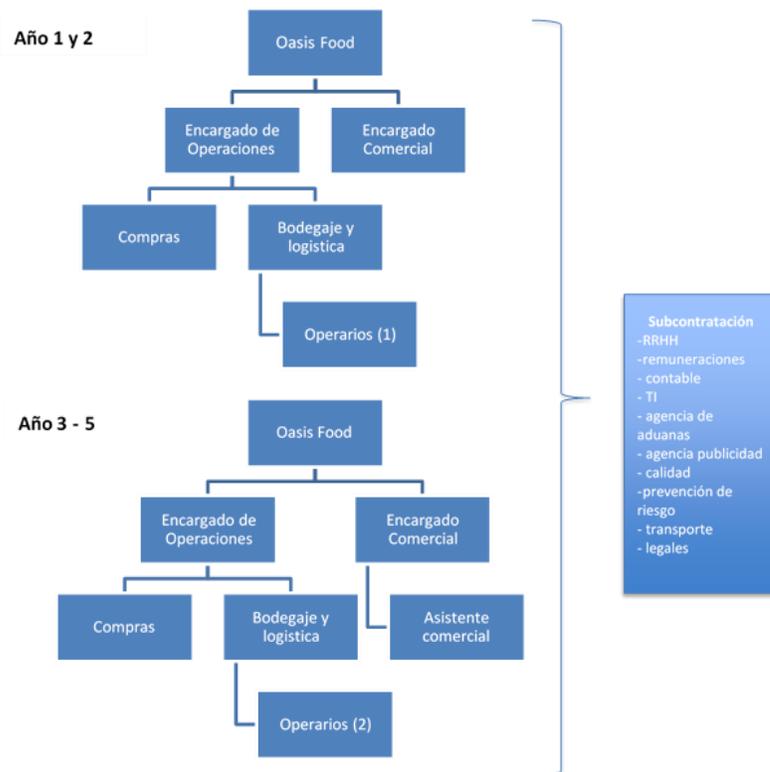
Para el resto del personal se utilizarán perfiles de cargo⁵, los cuales describirán las características de los profesionales, administrativos y operarios que se necesitan en la empresa.

⁵ Ver anexo 1 perfiles de cargo

6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional está dada por el siguiente organigrama para la primera etapa del proyecto, con el aumento del volumen de ventas se deberá incrementar el personal de bodega y del área comercial.

Figura 2: Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración Propia

6.3 Incentivos y compensaciones

En Oasis Foods se valora un plan de incentivos y compensaciones para los empleados y clientes, y así crear una lealtad hacia la empresa y motivar a los trabajadores. Para esto se realiza lo siguiente:

- Interno: bonos por cumplimiento de metas, capacitaciones, día libre por cumpleaños.
- Clientes: muestras de producto, artículos publicitarios, apoyo a través de redes sociales.

En cuanto a las remuneraciones del personal de la compañía, considerará la siguiente estructura:

- Renta fija: Sueldo base mensual.
- Renta Variable: 10% sueldo base de acuerdo con el nivel de venta y satisfacción del cliente.

Incentivos:

- Actualización anual de sueldo base, de acuerdo con la variación de IPC.

Beneficios

- Aguinaldo fiestas patrias y navidad
- Gratificación legal.

A continuación, se detallan las rentas mensuales de los diferentes cargos

Tabla 1: Remuneraciones año 1 y 2

Cargo	Sueldo Bruto	N° Personas	Total Sueldo Bruto
Encargado de operaciones	\$ 1.430.000	1	\$ 1.430.000
Encargado comercial	\$ 1.430.000	1	\$ 1.430.000
Encargado de compras	\$ 880.000	1	\$ 880.000
Jefe bodega y logística	\$ 880.000	1	\$ 880.000
Operarios	\$ 350.000	1	\$ 350.000
TOTAL			\$ 4.970.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: Remuneraciones año 3 a 5

Cargo	Sueldo Bruto	N° Personas	Total Sueldo Bruto
Encargado de operaciones	\$ 1.430.000	1	\$ 1.430.000
Encargado comercial	\$ 1.430.000	1	\$ 1.430.000
Asistente Comercial	\$ 750.000	1	\$ 880.000
Encargado de compras	\$ 880.000	1	\$ 880.000
Jefe bodega y logística	\$ 880.000	1	\$ 880.000
Operarios	\$ 350.000	2	\$ 700.000
TOTAL			\$ 6.200.000

Fuente: Elaboración Propia

VII. PLAN FINANCIERO

Para la implementación del Plan Financiero, se debe tener en consideración una serie de recursos financieros para poder cubrir la etapa de implementación, la compra de productos y los costos operacionales para alcanzar los volúmenes de venta proyectados a 5 años.

7.1. Supuestos

Para la realización del análisis financiero se utilizaron una serie de supuestos que se menciona a continuación:

- Plazo de análisis: 5 años
- Valor Dólar: US \$820
- No se utilizará la variación del IPC para los cálculos y análisis porque la evaluación es real y por lo tanto se busca conocer si la inversión tiene un incremento real de riqueza.
- No se considerará incrementos en los precios de venta, así como en los costos y gastos durante todo el plazo de análisis.
- El crecimiento está dado por el aumento de los clientes y usuarios que compra el producto. En el primer y segundo año se consideran solo un 3% de la población de las comunas objetivo, mientras que a partir del año 3 se considera que el 0,3% de la población nacional son usuarios y clientes, con un incremento de 0,03% por año (0,33% y 0,36% respectivamente). Esto también considera que el aumento de usuarios se da por aumento en el canal de grandes empresas, mientras que los usuarios de tienda especializada se mantienen constantes durante los 5 años.
- Las ventas del primer año corresponden al 90% de las ventas del segundo año. Porque los primeros meses del proyecto no hay ventas.
- Se considera parte de la inversión la compra del primer contenedor, para el resto de proyecto se considerará que el inventario será igual a la venta.

7.2. Estimación de ingresos

El cálculo de la estimación de ingresos a 5 años se realizó considerando el crecimiento establecido en los supuestos. En el Anexo 3 se observa la proyección de ventas para el primer año donde a partir del 5to mes comienzan a recibir la primeras pagos de las ventas de los productos (considerando que el primer contenedor llega a finales del mes de 3. Estas ventas provienen de clientes que efectuaron pagos al contado o a 30 días, mientras que los otros clientes están con pagos a 60 días o a consignación.

Tabla 3: Estimación de los ingresos proyectados.

Cantidad	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Venta Mensual T.especializada	13.289	\$132.937.935	13.289	\$132.937.935	13.289	\$132.937.935	13.289	\$132.937.935	13.289	\$132.937.935
Venta Mensual T.Retail					12.808	\$122.988.984	15.418	\$148.048.268	18.028	\$173.107.553
Venta total Mensual	13.289	\$132.937.935	13.289	\$132.937.935	26.097	\$255.926.918	28.707	\$280.986.203	31.317	\$306.045.488
Venta total Anual	70.963	\$709.888.571	159.468	\$ 1.595.255.216	313.169	\$ 3.071.123.021	344.486	\$ 3.371.834.437	375.802	\$ 3.672.545.852
N° Contenedores	2		2		4		6		6	

Fuente: Elaboración Propia

7.3. Plan de inversiones

La inversión inicial corresponde a la primera importación, adquisición de activos fijos, creación de la empresa, marketing inicial y capital de trabajo. El monto total corresponde a \$511 MM.

Tabla 4: Inversión inicial

Tipo	Año 1
Primer contenedor	\$355.255.488
Equipamiento	\$33.480.026
Gastos de administración	\$62.790.000
Costos terceros	\$7.073.276
Publicidad y Marketing	\$50.630.908
Creación de la empresa	\$2.140.000
TOTAL INVERSION PRIMER AÑO	\$ 511.369.697

Fuente: Elaboración Propia

El cálculo del capital de trabajo necesario para llevar a cabo el proyecto está en el Anexo 2, en donde una vez utilizada la inversión inicial es necesario contar con 440 MM durante el primer año, hasta que la operación comienza a entregar número positivos.

7.4. Proyecciones de Estados de resultados

Se presenta el estado de resultados a 5 años de Oasis Food, donde se observa una buena perspectiva de crecimiento de las utilidades del negocio.

Tabla 5: Estado de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	\$ 709.888.571	\$ 1.595.255.216	\$ 3.071.123.021	\$ 3.371.834.437	\$ 3.672.545.852
Total Ingresos	\$ 709.888.571	\$ 1.595.255.216	\$ 3.071.123.021	\$ 3.371.834.437	\$ 3.672.545.852
Costos Producto(contenedores)	\$ 710.510.976	\$ 710.510.976	\$ 1.421.021.952	\$ 2.131.532.928	\$ 2.131.532.928
Total Costos Directos	\$ 710.510.976	\$ 710.510.976	\$ 1.421.021.952	\$ 2.131.532.928	\$ 2.131.532.928
Remuneraciones	\$ 59.640.000	\$ 59.640.000	\$ 59.640.000	\$ 59.640.000	\$ 59.640.000
Servicios (Luz, Agua, Telefono, TV CABLE)	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
Arriendo bodega	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Otros Gastos	\$ 41.636.524	\$ 40.696.524	\$ 70.213.880	\$ 76.228.108	\$ 82.242.336
EBITDA (Utilidad Antes de Int., Imptos y Depreciación)	\$ (149.898.929)	\$ 736.407.716	\$ 1.472.247.189	\$ 1.056.433.401	\$ 1.351.130.588
Depreciación	\$ 4.041.553	\$ 4.041.553	\$ 4.041.553	\$ 4.041.553	\$ 4.041.553
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT (Utilidad Antes de Impuestos)	\$ (153.940.482)	\$ 732.366.163	\$ 1.468.205.636	\$ 1.052.391.848	\$ 1.347.089.035
Impuesto a la Renta	\$ (41.563.930)	\$ 197.738.864	\$ 396.415.522	\$ 284.145.799	\$ 363.714.039
Utilidad Neta	\$ (153.940.482)	\$ 534.627.299	\$ 1.071.790.115	\$ 768.246.049	\$ 983.374.996

Fuente: elaboración propia

7.5. Proyecciones de Flujo de Caja

A continuación, se presentan los Flujos de Caja del proyecto con y sin deuda, para evaluar el efectivamente si el proyecto es rentable en ambos casos.

7.5.1. Flujo de Caja Proyectado

Se presenta el Flujo de Caja Proyectado sin deuda a 5 años de Oasis Food, elaborado de acuerdo con las ventas proyectadas, costos asociados y a la inversión inicial, las cuales se recuperan el último año.

Tabla 6: Flujo de Caja Projectado sin deuda

Flujo Caja	Inversión	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Despues de Impuesto		(153.940.482)	534.627.299	1.071.790.115	768.246.049	983.374.996
Depreciación		4.041.553	4.041.553	4.041.553	4.041.553	4.041.553
Inversión Inicial	(156.114.209)					
Iva Inversión	(6.361.205)		6.361.205			
Inversión en capital de Trabajo	(440.973.703)					
Recuperacion de capital de trabajo						440.973.703
Liquidación de activos						27.118.821
Flujo Caja Neto	(603.449.117)	(149.898.929)	545.030.057	1.075.831.668	772.287.602	1.455.509.072

Fuente: elaboración propia

7.5.2. Flujo de Caja Projectado a Perpetuidad

En las tablas siguientes se muestra el Flujo de Caja a perpetuidad, para ello se considera en el año 5 el Valor Presente de los Flujos Futuros, que se determina considerando el supuesto de que luego del año 5 los ingresos se mantienen constantes y sin crecimiento, y se utiliza la siguiente formula para el calculo del valor de continuidad:

$$\text{Valor de continuidad} = \frac{\text{Flujo Representativo} - \text{re inversión}}{\text{Tasa de descuento} - \text{crecimiento}(g)}$$

Donde:

Flujo representativo: flujo del año 5 (\$987.416.459)

Reinversión: corresponde a valor de los activos tangibles (\$27.118.821)

tasa de descuento: calculada en el punto 7.6 (15.2%)

crecimiento (g) = 0

Tabla 7: Flujo de Caja Projectado a Perpetuidad

Flujo Caja	Inversión	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Despues de Impuesto		(153.940.482)	534.627.299	1.071.790.115	768.246.049	983.374.996
Depreciación		4.041.553	4.041.553	4.041.553	4.041.553	4.041.553
Inversión Inicial	(156.114.209)					
Iva Inversión	(6.361.205)		6.361.205			
Inversión en capital de Trabajo	(440.973.703)					
Valor Presente Flujos Futuros						6.317.748.208
Flujo Caja Neto	(603.449.117)	(149.898.929)	545.030.057	1.075.831.668	772.287.602	7.305.164.757

Fuente: Elaboración Propia

7.6. Cálculo de tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento (K_e) se consideran los siguientes valores:

Tabla 8: Parámetros para el cálculo de la tasa de descuento

Parámetro	Valor	Fuente
Tasa Libre de riesgo (R_f)	1,8%	Banco central ⁶
Beta de la industria (B)	0,88%	Damodaran ⁷
Premio del riesgo de mercado (ERP)	6,25%	Damodaran ²⁵
Premio riesgo de país (CRP)	1,9%	Damodaran ²⁵
Premio Liquidez (LD)	4,0%	Damodaran ²⁵
Premio Start Up (SU)	2%	U. Chile ⁸

Fuente: Elaboración propia

Usando la siguiente formula:

$$K_e = R_f + B \times ERP + CRP + LD + SU$$

Obteniéndose para un flujo la siguiente tasa de descuento (k_e):

Tasa de descuento (K_e)
15,2%

7.7. Evaluación financiera del proyecto

Con los valores de la tasa de descuento obtenidas anteriormente se obtienen las evaluaciones financieras del proyecto:

Tabla 9: Evaluación Financiera

VARIABLES	Sin Deuda	Perpetuidad
VAN	\$1.536.705.425	\$4.455.319.878
TIR	62,5%	91,2%
Payback	1,9	1,9

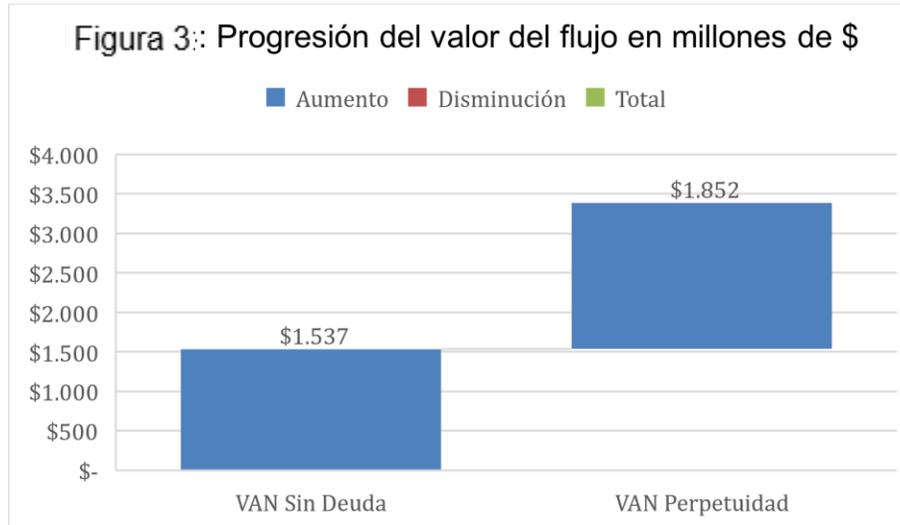
Fuente: Elaboración Propia.

⁶ (Banco Central, 2020)

⁷ (Damodaran, 2020)

⁸ (Dufeu, 2020)

En la figura a continuación se ve de forma gráfica la Progresión del valor de flujo de VAN para las 2 evaluaciones realizadas (Sin deuda y Perpetuidad).



Fuente: Elaboración Propia.

7.8. Fuentes de financiamiento (montos y términos)

El monto total por financiar para este proyecto es de \$511.369.697 de los cuales los socios fundadores aportaran cada uno el 40% (\$204.547.878) derivado de otros negocios, un tercer socio minoritario realizara un aporte de \$25.568.485, y la diferencia (\$76.705.455) será solicitada por un crédito bancario. Las utilidades serán repartidas 95% entre los socios fundadores y 5% entre el socio minoritario.

7.9. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se realizó con respecto a la variable de las ventas, ya que esta es la más sensible para este proyecto. Como se observa en la tabla 16, una disminución de más del 15% no afectaría los parámetros financieros, manteniéndose el VAN positivo en los 2 escenarios planteados. Pero una disminución de más de 27% dejaría el proyecto con una VAN = 0 o menor.

Tabla 10: Análisis de sensibilidad de ventas

VARIABLES	- 27%	-15%	Proyectado	+15%
Tasa Descuento	15.2%	15,2%	15,2%	15,2%
VAN	\$0	\$684.836.377	\$1.536.705.425	\$2.388.574.472
TIR	15,2%	38,5%	62,5%	84,0%
Payback	5,3	2,4	1,9	1,7

Fuente: Elaboración propia

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Para el plan de negocio propuesto se definieron los siguientes riesgos críticos y las medidas que se han tomado para la atenuar estos:

Factores Críticos	Plan de Mitigación
Términos de la negociación	Crear esquemas estándares de condiciones de compra, en los que se indican las exigencias al proveedor en términos de servicio, condiciones específicas y especificaciones, leyes, plazos de entrega, cumplimiento de requisitos técnicos, seguros comprometidos, etc.
Ventas	Debido a que es un producto que necesita ciertos niveles de venta para que sea rentable y poder pagar los gastos generales e inversión del negocio. Y por, sobre todo lograr utilidades, Es por esto que uno de los riesgos como en casi todos los negocios es lograr las ventas propuestas para cada periodo.
Transporte y errores en los despachos	Solicitar al agente de aduana la inspección de la importación total con el fin de detectar errores de despacho antes de llegar a la aduana. Establecer sanciones contractuales al proveedor para mitigar impacto económico.
Deterioro de embalaje	Solicitar fichas técnicas de los productos donde se especifique la información de transporte e incluir en el contrato cláusulas de responsabilidad sobre quien asume el embalaje adecuado.
Proceso de nacionalización	Contar con agente de aduanas que chequee que toda la documentación legal y registros aduaneros estén en regla.
Cumplimiento de normativa sanitaria	Asesoría de experto para el cumplimiento de la normativa sanitaria vigente. Instalaciones adecuadas según norma Personal certificado.
Sistema de distribución	Contrato bien definido con empresa de transporte Diseño de rutas y definición de horarios de repartos
Marketing	Diseño de plan de Marketing y definición de indicadores relevantes de control del negocio Creación de perfiles de la empresa en redes sociales

IX. CONCLUSIONES

Este plan de negocios se pensó por la creciente demanda de endulzantes y sobre todo de tipo natural.

Para evaluar la factibilidad de este plan de negocios se revisaron los siguientes puntos:

- **Estudio de mercado**, estimando que hay demanda potencial para que el proyecto se sostenga en el tiempo y dé los beneficios que se esperan.
- **Realizar el análisis técnico**. De acuerdo con la demanda estimada en el punto anterior y la naturaleza del proyecto, se definió su tamaño, dónde se va a usar o ubicar, qué preparación o capacitación requiere y demás aspectos técnicos relevantes para determinar la inversión inicial y estimar los costos futuros.
- **Definir los parámetros económicos**. Acá definimos la inversión inicial y cuantificamos tanto los beneficios como los costos que va a generar el proyecto, y usamos esta información para construir un cuadro de flujos de caja para el tiempo de inversión.
- **Calcular indicadores clave**. A partir de los flujos de caja estimamos los indicadores financieros: VAN, TIR y Payback, obteniendo valores de:

VAN = \$ 1.536.705.425

TIR = 62,5%

Payback = 1,9

En base a toda la información obtenida podemos decir que este proyecto representa una buena oportunidad de negocio ya que tiene una buena rentabilidad, un tiempo reducido de recuperación de la inversión y manteniendo los factores críticos bien acotados, se pueden tener aún mejores resultados.

X. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- El Mostrador, (14.10.2019). Retroceso del azúcar: 49,5 % de los chilenos prefiere consumir endulzantes. Agenda País. Recuperado de <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/10/14/retroceso-del-azucar-495-de-los-chilenos-prefiere-consumir-endulzantes/>
- OPS. (2007). Obesidad. Recuperado de https://www.paho.org/chi/index.php?option=com_content&view=article&id=179:obesidad&Itemid=1005
- La Tercera. (24.04.17). Especial Edulcorantes. Recuperado de <https://www.pressreader.com/chile/la-tercera-especiales/20170424/page/1>
- Nielsen, (2018). Reporte por categoría- Ventas de mercado.
- Mintel, (2020). Azúcares y endulzantes América Latina. Mintel Market Sizes
- INE. (2017). Censo de población y vivienda. Recuperado de <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/poblacion-y-vivienda>
- Porter, M. (2018). Las 5 fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. Harvard Business Review América Latina.
- Revista Emprende. (26.04.2020). 3 razones por las que el coronavirus acelerará la transformación digital en las empresas. Recuperado de <https://revistaemprende.cl/3-razones-por-las-que-el-coronavirus-acelerara-la-transformacion-digital-en-las-empresas/>

- Emol. (2016). Como se clasifican los grupos socioeconómicos en Chile. Recuperado de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>
- Emol. (2018). El perfil de los siete grupos socioeconómicos de la nueva segmentación y como se divide la población en Chile. Recuperado de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>
- SII. (2020). Preguntas Frecuentes. Recuperado de http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/catastro/001_012_6503.htm
- Baye, M.R. (2006). Economía de Empresa y Estrategia Empresarial, 5ª Edición. Mc Graw Hill Interamericana S.L.
- Banco Central de Chile. (2020). Tasa bonos en pesos. Recuperado de https://www.bcentral.cl/documents/33528/133496/553.pdf/827bdcfb-37e1-50c7-ec5d-702ec36f177e?t=1583432982710_y y https://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/series_informativo.aspx?cod_cuadro=TAS_BON_CLP.
- Damodaran. A. (2020). Betas por sector (EE. UU). recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Dufeu. C. (2020). Apuntes Taller AFE 2019. Triveca Advisors.
- América Economía (2017). guía 12 pasos para importar mercaderías a Chile. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/guia-12-pasos-para-importar-mercancias-chile>

XI. ANEXOS

ANEXO 1: PERFILES DE CARGO

- COMPRAS

DESCRIPCION

Manejo eficiente de todos los recursos para lograr que los procesos operativos de abastecimiento se hagan a tiempo y de acuerdo a los objetivos de la empresa.

RESPONSABILIDADES

- Gestionar la función de compras, incluyendo las contrataciones para los suministros que lo requieran.
- Programar, adquirir, abastecer, custodiar y controlar los materiales necesarios.
- Coordinar y gestionar el control de los bienes inventariables para el correcto funcionamiento de la empresa

COMPETENCIA REQUERIDA

EDUCACION: Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero en Comercio internacional, Administrador de empresas, o cargo similar del área.

FORMACION: Sólidos conocimientos en compras y Comex.

EXPERIENCIA: 5 años de experiencia en cargo similar.

HABILIDADES: Responsable, comprometido, autónomo, con iniciativa y capacidad de trabajar equipo con orientación en atender a clientes internos y proveedores de la organización.

- BODEGAJE Y LOGISTICA

DESCRIPCION

Lograr el funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma.

RESPONSABILIDADES

- Organizar, dirigir y potenciar el recurso del área de Bodegaje y logística.
- Planificar, organizar y dirigir la ejecución del plan de actividades y el presupuesto de sus áreas de almacenamiento de producto terminado (entradas, reposición, preparación de pedidos y transporte de estos), con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas asignados.
- Conducir las acciones referentes a los procesos de Prevención de riesgos, en conformidad con las disposiciones reglamentadas y normativa interna.

COMPETENCIA REQUERIDA

EDUCACION: Ingeniero civil, Ingeniero Industrial, Ingeniero en Logística o profesional afín

FORMACION: Sólidos conocimientos en Procesos Logísticos y Distribución, Sistemas de Producción, Control administrativo

EXPERIENCIA con 5 años de experiencia en cargo similar

HABILIDADES Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas del personal, capacidad de diálogo y concertación de situaciones conflictivas, disposición para integrar equipos de trabajo y trabajar en equipo, capacidad para la toma de decisiones, planear, organizar y dirigir, comunicación asertiva. Responsabilidad y confiabilidad a todo nivel, adaptabilidad a los cambios y al trabajo bajo presión.

ASISTENTE COMERCIAL

DESCRIPCION

Ser la contraparte directa con el cliente, apoyando a las áreas de Logística y Comercial.

RESPONSABILIDADES

- Visitar a los clientes para ofrecer los productos, apoyar con publicidad, evaluar calidad de servicio o gestionar cualquier desviación ya sea comercial, logístico o calidad.
- Ver con Bodegaje y logística la gestión de muestras y productos para cliente.

COMPETENCIA REQUERIDA

EDUCACION: Ingeniero, técnico o profesional afín.

FORMACION: Sólidos conocimientos en procesos comerciales y logísticos, atención al cliente.

EXPERIENCIA con 2 años de experiencia en cargo similar

HABILIDADES Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas con los clientes, capacidad de diálogo y concertación de situaciones conflictivas, disposición para integrar equipos de trabajo y trabajar en equipo, capacidad para la toma de decisiones, planear, organizar y dirigir, comunicación asertiva. Responsabilidad y confiabilidad a todo nivel, adaptabilidad a los cambios y al trabajo bajo presión.

OPERARIOS

DESCRIPCION

El operario de bodega y logística es importante para mantener el proceso de almacenaje y preparaciones de pedido, asegurando el flujo de la mercadería sin problemas y de manera eficiente. Actualizando los datos necesarios dentro del sistema de control. Con esta información, pueden sugerir cambios o entregar la información a su superior, para mejorar el proceso.

RESPONSABILIDADES

- Responsables de garantizar el flujo de mercadería entrante a la bodega que sean correctamente almacenadas, según indicaciones preestablecidas por superiores.
- Preparar los pedidos para los clientes según lo indicado en las ordenes de pedido.
- Conocer los reglamentos y procedimientos que la empresa.
- Interpretar las instrucciones recibidas para cumplir las normativas sanitarias y de seguridad implementadas en la bodega
- Productos terminados cumplan con las especificaciones técnicas para ser despachados.
- Conservar los bienes productivos en condiciones seguras y preestablecidas de operación.

- Alcanzar a prolongar la vida útil de las máquinas y herramientas empleadas en el proceso.

COMPETENCIA REQUERIDA

EDUCACION: Educación Básica Completa (Octavo Básico rendido)

FORMACION: Conocimiento en procesos operativos. manejo de grúa horquilla.

EXPERIENCIA con 1 año de experiencia en cargo similar

HABILIDADES: Facilidades para trabajar en grupo, adaptación a los cambios, iniciativa y buen trato interpersonal.

ANEXO 2: CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO

INGRESOS AÑO 1														
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	
Ventas					\$ 10.635.035	\$ 13.293.793	\$ 42.540.139	\$ 59.822.071	\$ 138.255.452	\$ 179.466.212	\$ 132.937.935	\$ 132.937.935	\$ 709.888.571	
Total Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10.635.035	\$13.293.793	\$42.540.139	\$59.822.071	\$138.255.452	\$179.466.212	\$132.937.935	\$132.937.935	\$709.888.571	
EGRESOS AÑO 1														
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	
Contenedores	\$ 355.255.488												\$ 355.255.488	\$ 710.510.976
Total Costos	\$355.255.488	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$710.510.976
Encargado de operaciones	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	17.160.005	
Encargado comercial	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	17.160.005	
Encargado de compras	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	10.559.995	
Jefe bodega y logística	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	880.000	10.559.995	
Asistente comercial														
Operarios	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.005	
Total Remuneraciones	\$4.970.000	\$4.970.000	\$4.970.000	\$4.970.000	\$4.970.000	\$4.970.000	\$4.970.000	\$4.970.000	\$4.970.000	\$4.970.000	\$4.970.000	\$4.970.000	\$59.640.005	
Servicios (Luz, Agua, Telefono, TV CABLE)	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	18.000.000	
Arriendo bodega	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	30.000.000	
Total Costos Administrativos	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$48.000.000	
Contabilidad y remuneraciones	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000	
Software ERP	574.320	574.320	574.320	574.320	574.320	574.320	574.320	574.320	574.320	574.320	574.320	574.320	6.891.840	
Prevencion de riesgo	86.148	86.148	86.148	86.148	86.148	86.148	86.148	86.148	86.148	86.148	86.148	86.148	1.033.776	
Calidad	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.000.000	
Medio Impresos (anual)	550.908	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	550.908	
Mantenición Pagina Web	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000	
Anuncio Facebook (mensual)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000	
Anuncio Instagram (mensual)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000	
Agencia de Marketing (mensual)	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	18.000.000	
Participacion congresos (c/u)	-	-	300.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600.000	
Productos muestra (anual)	-	-	-	300.000	-	300.000	-	300.000	-	300.000	-	300.000	3.000.000	
Participación catálogos retail	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Inicio actividades	70.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70.000	
Facturación electronica	70.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70.000	
Pagina Web	2.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.000.000	
Campaña Marketing	33.060.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33.060.000	
Total Marketing y Otros	\$38.721.376	\$2.970.468	\$3.270.468	\$3.270.468	\$3.270.468	\$3.270.468	\$3.270.468	\$3.270.468	\$3.270.468	\$3.270.468	\$3.270.468	\$3.270.468	\$41.636.524	
Total Costos	\$402.946.864	\$11.940.468	\$12.240.468	\$12.240.468	\$12.240.468	\$12.240.468	\$12.240.468	\$12.240.468	\$12.240.468	\$12.240.468	\$12.240.468	\$12.240.468	\$859.787.504	
Necesidad de Capital de trabajo	\$ (402.946.864)	\$ (11.940.468)	\$ (12.240.468)	\$ (12.240.468)	\$ (1.605.434)	\$ (1.053.325)	\$ 30.299.671	\$ 47.281.602	\$ 126.014.984	\$ 167.225.743	\$ (234.558.022)	\$ 120.697.466	\$ (149.898.933)	
						AT Need							\$ (440.973.702)	

ANEXO 3: PROYECCION DE VENTAS DEL PRIMER AÑO

Cantidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Unidades vendidas	0	0	0	0	1.063	1.329	4.252	5.980	13.821	17.940	13.289	13.289	70.963
Venta Mensual Especializada	0	0	0	0	\$10.635.035	\$13.293.793	\$42.540.139	\$59.822.071	\$138.255.452	\$179.466.212	\$132.937.935	\$132.937.935	709.888.571
Venta total Mensual	0	0	0	0	\$10.635.035	\$13.293.793	\$42.540.139	\$59.822.071	\$138.255.452	\$179.466.212	\$132.937.935	\$132.937.935	709.888.571