



“De las alturas sour” Parte II

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

**Alumno: José Ignacio Medina Franco
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, Octubre 2021

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de Negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	8
IV. Plan de Marketing	9
V. Plan de Operaciones	10 - 22
VI Equipo del Proyecto	22 - 26
VII Plan Financiero	27 - 28
VIII Riesgos Críticos	29 – 36
IX Propuesta Inversionista	37 - 39
X. Conclusiones	40 - 41
Bibliografía	42

Anexos	43 - 80
---------------	---------

Anexo N°1	Diario La Tercera “Sour en casa”
Anexo N°2	Revista CCU “El gran momento del Pisco Premium”
Anexo N°3	Publimark “Década dorada del Pisco Sour”
Anexo N°4	Diario La Tercera “Descontrol del Alcohol”
Anexo N°5	Emol “Consumo del Alcohol en los Chilenos”
Anexo N°6	Bio Bio Chile “El crecimiento de la venta online de alcohol”
Anexo N°7	Encuesta Preliminar
Anexo N°8	Encuesta Investigación de Mercado
Anexo N°9	Desarrollo Explicación Canvas

Índice de Tablas

Tabla N°1	Análisis Pestel
Tabla N°2	Análisis Porter

Tabla N°3	Matriz Competidores
Tabla N°4	Matriz Perfiles Competitivos
Tabla N°5	Descripción Modelo de Negocios CANVAS
Tabla N°6	FODA/Estrategias
Tabla N°7	DAFO
Tabla N°8	Cadena Valor
Tabla N°9	Recursos, Capacidades y Competencias
Tabla N°10	Mapa de Stakeholders
Tabla N°11	Programa de Publicidad
Tabla N°12	Estimación Demanda – Proyección Crecimiento Anual
Tabla N°13	Presupuesto de Marketing
Tabla N°14	Carta Gantt Etapa de Implementación
Tabla N°15	Presupuesto Capital en Primera Etapa
Tabla N°16	Presupuesto Capital en Segunda Etapa
Tabla N°17	Carta Gantt Etapa Desarrollo
Tabla N°18	Remuneraciones Mensuales
Tabla N°19	Estimación de Ingresos
Tabla N°20	Inversión Inicial
Tabla N°21	Inversión en el transcurso del Proyecto
Tabla N°22	Estado de Resultados Anual
Tabla N°23	Déficit Operacional
Tabla N°24	Tasa de descuento
Tabla N°25	Flujo de Caja
Tabla N°26	Flujo de Caja a Perpetuidad
Tabla N°27	Capital Requerido
Tabla N°28	Balance Proyectado

Tabla N°29 Principales Ratios Financieros

Tabla N°30 Sensibilidad

Tabla N°31 Propuesta Inversionista

Índice de Figuras

Figura N°1 Estructura de Segmentación

Figura N°2 Mapa de Posicionamiento

Figura N°3 Flujo de Operaciones del Producto

Figura N°4 Plano general de la Tienda

Figura N°5 Estructura Organizacional

Resumen Ejecutivo

Hoy en día se evidencia un alto número de público que desea consumir un producto de calidad manteniendo estándares de seguridad e higiene, sobre todo ante la emergencia mundial por el covid-19.

De esta forma de las Alturas Sour buscara satisfacer las necesidades de los consumidores y las tendencias del mercado, que buscan algo artesanal y de calidad superior.

Múltiples estudios hablan sobre el pisco y coinciden que, en Chile durante los últimos 10 años, la industria ha crecido exponencialmente agrandando de esta forma la oferta disponible al público, además el aumento se ha traducido al consumo per cápita anual.

Es en esta línea donde en los últimos tiempos, alrededor de 5 años, hay una explosión de emprendimientos de sour artesanal en distintas ciudades del país, la mayor parte de los casos de manera informal, sin permiso, sin patente, etc.

Además, los consumidores nos han reflejado que están buscando productos de mayor calidad y sobre todo sabores novedosos. Las oportunidades para este negocio son inmejorables, es un escenario promisorio.

Nuestro modelo de negocios se proyecta para un periodo de 5 años, considera inversiones los primeros en año en la región de Tarapacá y luego en Santiago, para finalizar su expansión en Viña del Mar.

Por otro lado, en el ámbito financiero son bastantes positivas según nuestras proyecciones, es decir ofreciendo rentabilidades anuales por sobre el 13% aproximadamente y que con el paso del tiempo iría aumentando. Según estimaciones en base a nuestra investigación de mercado proyectamos una VAN positiva, junto con una TIR de 57%, cifras que nos permiten generar miradas a largo plazo muy rentables, sobre todo desde la perspectiva del inversionista.

A los futuros inversionistas le ofrecemos una empresa certificada, con estándar, innovadora y rentable.

Oportunidad de Negocio

La zona norte del país alberga los frutos mas típicos de nuestro país, en cuanto a sabor y sello de origen, algunos de estos serían el pisco, el mango, la maracuyá, la guayaba, etc.

Esto hace que la zona norte, se transforme en una zona clave para nuestros proceso de elaboración y variedad de sabores.

La zona franca (zofri) aporta también como aliado estratégico para la obtención de los insumos necesarios para envasar este pisco sour artesanal. Además las frutas que se encuentran aqui en la zona norte, al interior de Iquique, tienen un sabor, calidad, color únicos, inconfundible ni tampoco comparables a los de otras zonas o países, esto además está certificado con su sello de origen, lo que es muy importante y relevante.

Con respecto al proceso de fabricación, se producirá en base a pisco destilado de primera calidad, mezclado con fruta natural, cuyo proceso de elaboración lo tendrán certificado, utilizando tecnología automatizada.

En relación a los aspectos distintivos del producto, destacan:

- Certificación de calidad Normas ISO en el tratamiento de las materias primas y en la elaboración del producto como respaldo de garantía al cliente.
- Segmentación del mercado objetivo enfocado a personas de clase media emergente, con poder adquisitivo y grupo etario que busquen acceder a productos de mejor calidad.
- Especialización del Producto que les permitirá desarrollar fórmula para que el factor sabor sea el mismo, independiente en el local en que lo compren, como sello diferenciador.
- Especialización en la venta del producto reflejada en la variedad de sabores para ofrecer.

El detalle de este punto se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La tendencia de los consumidores se apoya en el resumen que buscan productos de mayor calidad y variedad de sabores, sobre todo con innovaciones.

Actualmente la industria de Chile del pisco sour artesanal está creciendo en el mercado y presenta un desarrollo mayor. En cuanto a competidores aumentan debido a las bajas barreras de entrada y a lo atractivo del negocio.

Con respecto a los consumidores, es un público mayoritariamente femenino de diversas edades y preferencias por formatos.

Los actores claves de la industria son los productores, los distribuidores, consumidores y las instituciones gubernamentales. Todos son fundamentales para la industria ya que cada uno aporta algo clave y trascendente para el negocio, ya sea del punto de vista operacional como en lo comercial.

En cuanto a los análisis relacionados, nos respaldamos en el PESTEL y el PORTER, lo que arroja información clave que nos permite tomar decisiones de continuidad y de riesgo. Además sumado a un análisis FODA, nos da un completo panorama del mercado y la oportunidad de negocio.

Realizamos análisis de macro y micro segmentos, el consumidor y tamaño del mercado objetivo que son muy favorables como podrán apreciar de mejor manera en nuestros anexos, como conclusión y en base a los resultados se puede afirmar que el mercado local posee un atractivo medio/alto en comparación al informal, basado en los siguientes aspectos: Atractivo afectado por la informalidad y enfoque en un solo sabor. Factores que potencian el atractivo, nicho del pisco sour, aumento del consumo perca pita, crecimiento del mercado, aumento del segmento objetivo y márgenes atractivos de ganancia.

El detalle de este punto se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

Nuestro modelo canvas, define dos puntos muy importantes, por un lado describe el negocio, y define nuestra propuesta de valor para el mercado B2C y B2B.

Para el mercado B2C es, ofrecer un pisco sour 100% artesanal, garantizado por certificación de calidad en el origen de sus materias primas, como también en sus procesos de preparación/elaboración y cumplimiento en las normas medio ambientales.

Por otro lado, para el B2B es, fabricar un tipo de pisco sour que además de ser 100% artesanal, posee un respaldo de calidad que abarca desde la elaboración, los insumos, proceso envasado, hasta el producto terminado. Adicionalmente, existe un compromiso con la sostenibilidad como política de la empresa, reflejado en todos su procesos. De las alturas sour exige a sus proveedores que también cuenten con certificación.

La descripción de la empresa es lo mas valioso que tenemos. Nuestro nombre es “ De las alturas sour “, nuestra misión es “ser una empresa que se especializa en fabricar pisco sour artesanal con altos estándares de calidad” y nuestra visión esta alineada, esta sería “ser reconocidos nacionalmente como comercializadores de sour artesanal con un sello único y diferenciador en la calidad y sabor del producto”

Nuestros objetivos son ser una empresa certificada en calidad, especializarnos en pisco sour, desarrollar fidelización, crear alianzas estratégicas y generar contenido de marketing.

Los valores mas importantes para nuestra empresa son, la responsabilidad social con un fuerte compromiso social que aporta en la mejora y cuidado de nuestro personal y de las zonas donde intervenimos con nuestros productos. Por otro lado, la transparencia y honestidad apoyado en la comunicación en los negocios basada en transparencia con los clientes y proveedores que potencia la confianza. El ultimo seria el respeto por el ser humano, este es uno de los principales donde ponemos énfasis en la ética factor clave para las relaciones entre los clientes, proveedores y el equipo de trabajo.

Como estrategia de entrada, pensamos en posicionamiento del producto y luego la expansión a otras ciudades. Tenemos un plan a 5 años, basado en resultados y proyecciones muy optimistas. Como impactos ambientales, sociales y económicos vemos la importancia de una sociedad cada vez mas consciente y cuidadosa. Utilizar el reciclaje de materiales y aporte a la empleabilidad.

El detalle de este punto se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

Plan de Marketing

Nuestro plan de marketing es ambicioso, al primer año de funcionamiento queremos una fidelización del 90% de los clientes que prueben el producto. Resulta fundamental la experiencia del cliente y la atención del mismo.

Al segundo año de funcionamiento, queremos que la marca del producto sea conocida por el 50% del público objetivo mediante nuestras redes sociales y esperamos lograr ventas por sobre los 55 millones anuales.

Nuestra estrategia de segmentación se basará en análisis de resultados, proyectamos sobre un 59,4% de mujeres, enfocaremos nuestros esfuerzos en pubs, restaurant y empresas de coctelería todo esto abarca el segmento objetivo. Por otro lado el segmento potencial, son mujeres entre 20 y 50 años con residencia en la ciudad de Iquique que busquen satisfacer la necesidad de coctelería de buena calidad, sabores innovadores, insumos frescos y tonos cargados de fruta.

El posicionamiento lo haremos con un modelo de negocios formal y certificación de calidad, construyendo una marca cercana a los clientes.

Nuestro formato de ventas será en dos versiones, de un litro y pequeñas botellas, además la amplitud de la oferta, lo fundamentan en un tipo de pisco sour artesanal de calidad que podrán adquirir las personas, junto con la formalidad del negocio en lo concerniente a autorizaciones sanitarias, comerciales y certificación en sus procesos.

La estrategia de precios se definirá de una manera simple, costeadando nuestros costos fijos y variables, llegamos a un precio promedio de venta bajo la competencia, para una vez logrado el posicionamiento subirlo por sobre la competencia.

Los canales de venta y distribución, son vía web, redes sociales y el despacho a domicilio, todo esto es muy importante ya que será la principal vía de despacho, como también nos ayudara a lograr concretar la expansión mediante cocinas oscuras.

Es importante especificar que la mayoría de las promociones que desarrollará “De las Alturas Sour” estará dirigida al segmento objetivo B2C (usuario final), ya que pese a tener un mercado medianamente mayorista en el segmento B2B, el primero será el pilar fundamental en las campañas de publicidad.

El detalle de este punto se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

En los primeros dos años de operación la empresa ofrecerá su producto en la ciudad de Iquique, posteriormente proyectan abrir una tienda en la comuna de Providencia en la Región Metropolitana.

La estrategia a la que apunta “de las alturas sour” consiste en fabricar y comercializar un pisco sour artesanal con certificación de calidad, tanto en la elaboración como también en sus procesos, garantizando un producto gustoso para el paladar, entregando una grata experiencia a los clientes.

Con respecto al proceso de elaboración del producto, tanto el pisco como la materia prima serán de calidad, cuya exigencia establecieron en la negociación con los proveedores. Gran parte de la fabricación se producirá con tecnología de automatización.

- **Infraestructura física:** Se tendrá un recinto que cumple con todas las condiciones para desarrollar el negocio, donde las instalaciones consideran entre otras cosas, oficinas para el personal administrativo, lugar para el proceso de elaboración del producto, almacén, baños y estacionamiento para los clientes.
- **Infraestructura tecnológica:** La empresa tendrá una página web y maquinaria automatizada.

- **Página web**

A disposición de los clientes para que puedan conocer información detallada del producto, variedad de sabores, ofertas disponibles, fechas de eventos en degustaciones y plataforma amigable para las compras.

- **Maquinaria automatizada**

Se dispondrá de máquinas para el procesamiento de la fruta, envasado y etiquetado con tecnología de automatización.

- **Atención al cliente:** Se tendrá personal altamente capacitado para una atención personalizada hacia el cliente, aclarando dudas, inclusive asesorando en sabores del producto.

En base al crecimiento del negocio (captación nuevos clientes), aumentarán la dotación de ejecutivos para cubrir nueva demanda. La contratación será por turnos completos y part time, para cubrir toda la semana.

- **Abastecimiento:** Dada la naturaleza del negocio, la compra de la materia prima se realizará semanalmente. En cuanto a los insumos, se adquirirán de forma mensual, dependiendo del crecimiento de las operaciones.
- **Transporte:** La empresa dispondrá de un vehículo propio para realizar las entregas Delivery al domicilio de los clientes.
- **Control de calidad e higiene:** Establecerán procedimientos exigentes en la manipulación de la materia prima y en el proceso de elaboración del pisco sour artesanal.

Los trabajadores que tengan algún tipo de contacto con los productos, deben mantenerse siempre con guantes, mascarillas y cubridor de cabello. El mismo cuidado se tendrá al momento de la limpieza de maquinarias, orden y aseo.

El Administrador del local estará en constante monitoreo para que se cumpla este control diario.

- **Control Prevención de Riesgos:** Mantendrán políticas de cuidado como parte de la cultura organizacional de la empresa, reflejado en procedimientos que deben cumplir todos los trabajadores, para evitar accidentes en las labores diarias.

Los objetivos de la estrategia de operaciones del negocio se resumen en los siguientes aspectos:

1. Elaboración del producto con altos estándares de calidad reflejado en la utilización de un pisco premium, materias primas frescas y exigente proceso de fabricación.

2. Mantener operaciones a bajo costo. Uno de los factores claves que desean lograr en el corto plazo, es poseer la mayor cantidad de maquinarias automatizadas, lo cual les generará una

reducción importante en los costos unitarios de los productos elaborados.

3. Mantener una calidad consistente, esto les permite alta exigencia en las operaciones para hacer el producto, considerando la minimización de los costos, sin descuidar lo primero.

4. Rápido tiempo de entrega del producto, en base a sistema de rutas predeterminadas, para evitar demoras en atochamiento vehicular y por ende, gasto adicional en combustible.

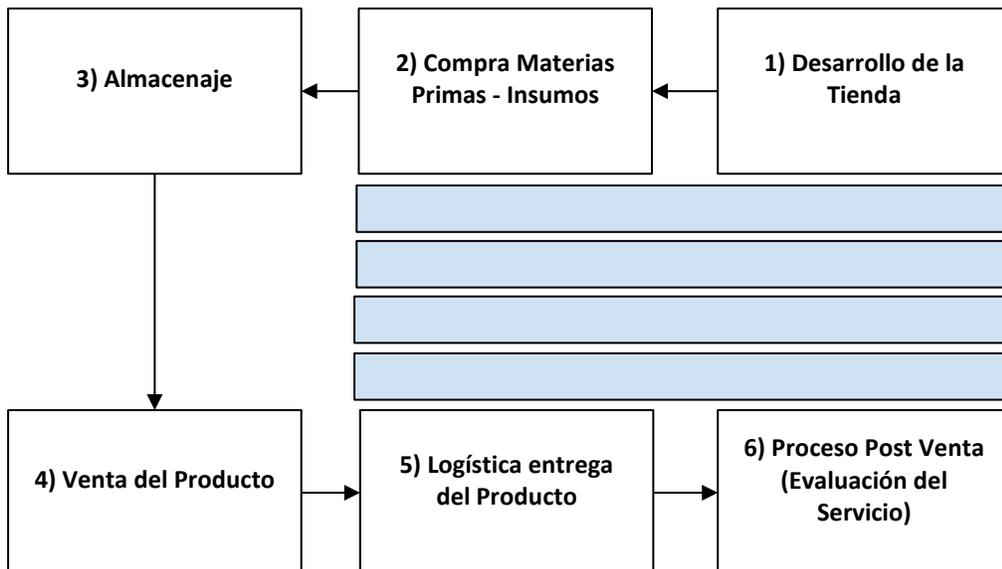
5. Lograr un stock constante en la variedad de sabores en el sour artesanal.

6. Mantener alianzas estratégicas comerciales en promoción y distribución de productos al por mayor con el segmento B2B.

7. Capacitación constante del personal en atención al cliente y en la especialización del producto.

5.2 FLUJO DE OPERACIONES

Figura N°3 Flujo de Operaciones del Producto



Fuente: Elaboración propia

a) Desarrollo de la Tienda

Para el funcionamiento del negocio de pisco sour artesanal, establecen las siguientes especificaciones y parámetros en relación a los espacios indispensables para la operatividad de la tienda.

Totalidad espacio en el terreno: 120 Mts²

Sala de venta: 25 mts²

Cocina Industrial: 15 mts²

Bodega climatizada: 15 mts²

Bodega Industrial de Preparación: 30 mts²

Baño con ducha: 15 mts²

Estacionamientos: 20 mts²

(Ver Plano general en figura N°4)

Las instalaciones deben considerar espacios suficientes para cada lugar, que permita un cómodo desplazamiento tanto de los clientes como del personal. Adicionalmente, debido a la situación de Pandemia que se vive, resulta fundamental cumplir con los protocolos sanitarios en lo que respecta al tránsito, distanciamiento en los espacios cerrados.

Con respecto a la implementación, las instalaciones deben contar con:

- Sala de venta que sirva para exhibición, merchandising, venta directa y degustaciones.

- Cocina industrial que cuente con todas las condiciones de espacio, salubridad, higiene, muebles y equipos para un uso eficiente.
- Una bodega climatizada para mantener los productos en temperatura acorde para el correcto estado de conservación y el fiel cumplimiento de las exigencias en la calidad.
- Bodega Industrial de preparación del Producto que posea toda la maquinaria necesaria para la elaboración, junto con medidas de seguridad, higiene y medio ambiental, en pos del cumplimiento de la normativa vigente.
- Baños con ducha acondicionados para el uso de los trabajadores, colaboradores y clientes.
- Estacionamientos.

b) Compra Materias Primas - Insumos

Fruta Natural

La comprarán a agricultores en la zona norte del país que poseen respaldo de calidad en los productos, entre los cuales se encuentran: Frutos del Norte SPA y Calidad Nortina LTDA., posteriormente, tienen establecido un proceso de limpieza de la fruta que forma parte de la exigencia en higiene, y para finalizar, procesamiento donde extraen la pulpa generada con maquinaria.

Pisco

Se abastecerán en la misma región, considerando la existencia de productores de pisco de buena calidad nivel premium, entre los que se cuentan: Pisco Tierra Nortina, Sabor Norte Grande y Desierto Dorado.

La mezcla de una dosis de pisco, junto con la pulpa de calidad, y otros ingredientes naturales que forman parte de la secreta fórmula para elaborar el pisco sour artesanal de calidad, producirá el sabor inigualable denominado “de las alturas sour”.

Hielo

Lo comprarán en la segunda región a la empresa Congelados Chile SPA., negociando al por mayor.

Agua Purificada

La negociarán con el proveedor de la zona de nombre Aguas Nortinas Ltda.

Otros:**Envases**

Lo comprarán en el Extranjero, negociando al por mayor con proveedor de China de nombre Chiwi Trader.

Etiquetas

Lo adquirirán en el Extranjero, negociando al por mayor con proveedor de China de nombre Ningu Wan.

Merchandising

Lo negociarán con un proveedor de Perú llamado Sol Brillante Limeño para adquirir artículos promocionales, considerando el bajo costo de producción de esos productos.

Stock

En cuanto al stock mensual de botellas de pisco sour artesanal, contemplan en un inicio 500 botellas appx para llegar a 1.000 unidades abarcando sus distintas variedades en sabores.

c) Almacenaje

Consideran la gestión del almacén a cargo del personal que atiende la bodega.

El orden de los productos se estructurará por tamaño y sabores.

En cuanto a las condiciones del almacenamiento de los productos, serán de acuerdo a las exigencias de calidad indicadas en las cajas de embalaje y las señalizaciones internas en la bodega.

Con respecto al período de almacenaje, debido a que el tipo de producto que se elabora no es perecedero, no necesita de períodos de almacenamiento, si mantenerse en lugar fresco, en óptimo estado de conservación.

d) Venta del Producto

La etapa de venta de los productos la efectuarán principalmente de forma online (considerando situación de la Pandemia Covid19), y en un porcentaje menor la modalidad de venta presencial en el local.

Como forma de pago consideran que la mayoría de las ventas se realicen con tarjeta de crédito u/o débito, para lo cual se tendrá a disposición en la página web, una plataforma de compras amigable para los clientes.

En el escenario en que alguna botella de sour artesanal presente algún defecto, el cambio será inmediato, compensando con 1 botella adicional de regalo.

e) Logística entrega del Producto (Delivery)

En cuanto a la distribución del pisco sour artesanal, consideran:

- Despacho a domicilio para los clientes B2C (sin costo adicional).
- Despacho a domicilio comercial clientes B2B (costo adicional).

Nota: Está considerado para el despacho a domicilio que se incluya el costo en el valor.

Con respecto a la logística en el negocio proyectan:

- Tener 1 vehículo para las entregas Delivery.

f) Proceso Postventa (Evaluación del Servicio)

El servicio atención al cliente junto con post venta tendrán a disposición de los clientes un grupo whatsapp, con el propósito de mantener contacto permanente y desarrollar una comunidad, donde se compartan ofertas y novedades.

Uno de los objetivos centrales de esta iniciativa es lograr fidelización.

5.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO

En relación al Plan de Implementación y Desarrollo se puede resaltar lo siguiente:

a) Con respecto a la implementación que forma parte de la primera etapa, el programa considera 2 meses de desarrollo previo a la puesta en producción.

En este período se elaboran actividades de conformación de la sociedad, inicio actividades en SII., pago patente comercial, apertura cuenta bancaria, equipamiento de equipos, proceso de reclutamiento, contratación y capacitación del recurso humano.

Es importante mencionar que desde el tercer mes estarán en condiciones de comercializar el producto, por ende proyectan obtener las primeras ventas una vez finalizada la etapa de implementación, junto con el primer cobro en caja. (Ver Gantt Etapa Implementación en tabla N°14)

Tabla N°15 Presupuesto Capital en Primera Etapa

Gasto	Valor \$
Curso Atención al Cliente	\$200.000
Curso Manipulación Alimentos	\$200.000
Curso Higiene en el Trabajo	\$200.000
Transporte Personal Capacitado	\$120.000
Colaciones	\$160.000
Total	\$880.000

Fuente: Elaboración propia.

b) En la segunda etapa establecen una duración de 2 años. Las actividades estratégicas y claves se enfocarán en la consolidación de la tienda en la ciudad de Iquique.

En este período será fundamental que el grueso de las actividades sean orientadas a la promoción del producto a través de una campaña agresiva de marketing por las redes sociales, considerando como factor clave el alcance de las alianzas con los Stakeholders, principalmente los Influenciadores de RRSS.

También en esta segunda fase se plantea el análisis de la expansión del modelo de negocio a otras ciudades, la búsqueda y puesta en marcha de al menos dos sucursales en el corto plazo.

Tabla N°16 Presupuesto Capital en Segunda Etapa

Gasto	Valor \$
Campaña de Marketing	\$900.000

- Ubicación Área o Departamento: Gerencia.

- Jefatura directa: Directorio.

- Objetivos del cargo:

Uno de los roles principales es la planificación. Responsables de realizar la organización, gestión y estrategia sobre la utilización de los recursos en el negocio.

Supervisar el uso de las finanzas en la empresa y sus proyecciones, para que el negocio se mantenga sostenible en el tiempo.

Evaluar posibles inversiones, analizar problemas contables y financieros, junto con medidas para encontrar las mejores soluciones para el negocio.

b) Nombre Puesto: Jefe de Local

- Ubicación Área o Departamento: Administración - Operaciones.

- Jefatura directa: Gerencia.

- Objetivos del cargo:

Administrar el local, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las metas de venta, gastos, servicio al cliente, inventarios, seguridad, marketing y todo lo que dice relación con el funcionamiento del local.

c) Nombre Puesto: Vendedor

- Ubicación Área o Departamento: Administración

- Jefatura Directa: Jefe Local.

- Objetivos del cargo:

Las responsabilidades del ejecutivo de ventas incluyen la atención personalizada hacia cada cliente, junto con el acompañamiento en todo el proceso de venta, realizar estudios de mercado para identificar oportunidades de ventas, evaluar necesidades del cliente, fijar reuniones con posibles clientes.

d) Nombre Puesto: Contador (Part Time Externo)

- Ubicación Área o Departamento: Administración

- Jefatura Directa: Jefe Local.

- Objetivos del cargo:

Analizar, registrar y gestionar en el sistema todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en la empresa, como también preparar reportes y estados financieros acordes a las exigencias de la normativa vigente.

e) Nombre Puesto: Maestro Cocina

- Ubicación Área o Departamento: Operaciones

- Jefatura Directa: Jefe Local.

- Objetivos del cargo:

Las responsabilidades del maestro de cocina es elaborar las preparaciones culinarias en base a la planificación gastronómica del local, cumpliendo con todas las exigencias sanitarias, higiénicas y a la normativa vigente.

f) Nombre Puesto: Operario

- Ubicación Área o Departamento: Operaciones

- Jefatura Directa: Jefe Local.

- Objetivos del cargo:

Estará a cargo del funcionamiento de las maquinarias automatizadas, cargar, descargar y ordenar los productos en bodega, realizar inventarios y registro de documentos. Mantener el correcto orden y limpieza en la bodega.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

En este capítulo abordarán las actividades del equipo gestor y de colaboradores del proyecto que les permitirá organizar la eficiente ejecución del negocio.

6.1 EQUIPO GESTOR

José Ignacio Medina Franco, socio y asesor financiero. Ingeniero Comercial de la Universidad Santo Tomás, egresado MBA de la Universidad de Chile, con diplomado en marketing digital. Con experiencia de 5 años en el área comercial, logística e innovación, entregando un impacto positivo en los usuarios finales.

En el negocio “de las alturas sour” tendrá el rol de supervisar el cumplimiento del plan financiero, gestionando para ejecutar los cambios que sean necesarios para cumplir lo proyectado.

Adicionalmente, tendrá la responsabilidad de supervisar y autorizar los pagos mensuales. En general, velar por la ejecución eficiente del presupuesto establecido.

Juan Saldivar Jara, socio y asesor comercial. Ingeniero en Comercio Internacional de la Universidad Tecnológica Metropolitana del Estado de Chile, egresado MBA de la Universidad de Chile, con diplomados en gestión pública, derecho aduanero y gestión en el comercio internacional. Con experiencia de 14 años en el rubro del comercio exterior, desempeñándose en cargos vinculados a operaciones terrestres, aéreas y marítimas, también en procesos logísticos,

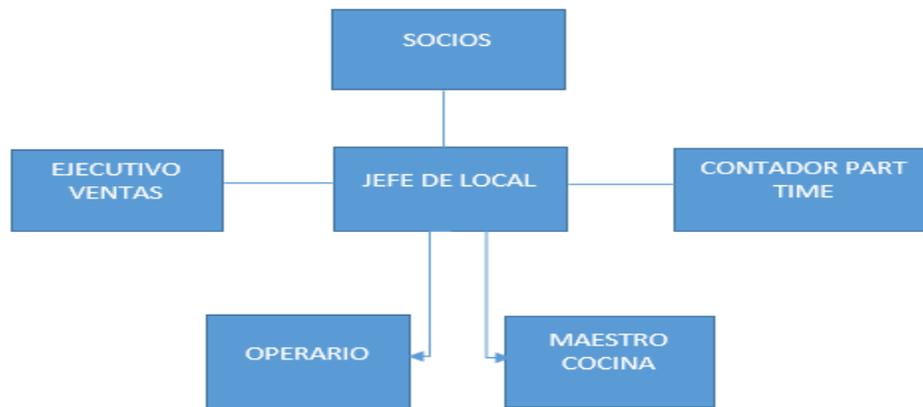
tanto en empresas privadas como públicas.

En el negocio “de las alturas sour” tendrá el rol de garantizar el cumplimiento del plan de marketing, supervisando la eficacia en las campañas publicitarias que buscan el posicionamiento del producto en el mercado objetivo. Además, tendrá la responsabilidad de generar alianzas comerciales con proveedores estratégicos y clientes del segmento B2B para potenciar el negocio de la empresa.

Su enfoque estará en la gestión comercial, ventas y marketing.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 5. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

6.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

Se hace necesario explicar como factor relevante del negocio que tanto la estructura de las

ventas, como la administración de este emprendimiento es a nivel de PYME, por lo tanto, con minimización de los costos generales. Por consiguiente, las rentas las tienen consideradas con un margen superior a las del mercado.

Resulta importante indicar que el éxito de este emprendimiento está directamente relacionado con el buen enfoque hacia lo atractivo del producto que permitan ventas crecientes constantemente en el tiempo, para lo cual se hace indispensable conquistar los segmentos objetivos e ir ampliándose.

Propuesta de Rentas

Jefe de Local

- Sueldo base + Gratificación: \$900.000 líquidos al mes.
- Comisión (%) sobre las ventas netas: 3%
- Aguinaldos de fiestas patrias - año nuevo: \$100.000.-
- Bono de vacaciones: \$150.000.-

Contador (Personal Externo modalidad Part Time)

- Sueldo: \$600.000 líquidos al mes.

Vendedor

- Sueldo base + Gratificación: \$800.000 líquidos al mes.
- Comisión (%) sobre las ventas netas: 2%

- Aguinaldos de fiestas patrias - año nuevo: \$100.000.-

- Bono de vacaciones: \$150.000.-

Operario

- Sueldo base + Gratificación: \$444.000 líquidos al mes.

- Bono Producción cumplimiento Metas: \$150.000.-

- Aguinaldo de fiestas patrias - año nuevo: \$100.000.-

- Bono de vacaciones: \$150.000.-

Maestro de Cocina

- Sueldo base + Gratificación: \$480.000 líquidos al mes.

- Bono Producción cumplimiento Metas: \$150.000.-

- Aguinaldo de fiestas patrias - año nuevo: \$100.000.-

- Bono de vacaciones: \$150.000.-

Beneficios Adicionales

- Día libre para el cumpleaños.

- Cena fin de año de la empresa.

Cursos y/o Capacitaciones

Se considerará perfeccionamiento semestral para el personal en las distintas áreas tales como:

- Atención al Cliente.
- Almacenamiento.
- Higiene/Seguridad.
- Cocinería.
- Administración.

Tabla N°18 Remuneraciones Mensuales

Cargo	Remuneraciones Mensuales Brutas (\$) Año 1	Remuneraciones Mensuales Brutas (\$) Años 2 al 5
Jefe de Local	\$900.000	\$1.350.000
Contador	\$600.000	\$850.000
Vendedor	\$800.000	\$1.000.000
Operario	\$444.000	\$550.000
Maestro de Cocina	\$480.000	\$600.000

Nota: El valor de remuneración se actualiza de acuerdo a la variación del IPC.

Fuente: Elaboración propia.

VII. PLAN FINANCIERO

A través de este capítulo detallan la evaluación financiera del proyecto de negocios “De las Alturas Sour”, el cual tiene como propósito proporcionar una base económica y un respaldo al plan para

lograr los objetivos establecidos.

7.1.- SUPUESTOS

- La evaluación del proyecto lo plasmarán por un período de 5 años, en el cual comenzarán actividades en enero de 2022.
- Los ingresos provienen de las ventas de pisco sour artesanal.
- Respecto a la inflación, consideran un 3% anual para la variación de ingresos y costos anuales.
- Para los activos fijos se considera una depreciación en período de 5 años.
- Los impuestos a la renta abarcan un 27% para todos los períodos.
- Las ventas se efectúan en un 49% a través de redes sociales (tienda virtual), de acuerdo a resultado de la Encuesta N°2, pregunta número 5).
- En cuanto a la adquisición del producto, el 62.6% de los clientes prefieren el envío en modalidad online, para ser recibido en sus domicilios, según resultado de la Encuesta N°2, pregunta número 6.

7.2.- ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Para obtener una proyección de los ingresos se utilizó una estimación de las unidades (según información proporcionada en el capítulo 4, de la tabla 5), que indica estimación proporcional a la demanda en unidades, multiplicando el precio del producto, en base a cotización de referencia obtenida de valores promedio en el mercado del pisco sour artesanal en la ciudad de Iquique.

En relación a este punto, se consideran ingresos sólo los provenientes de las ventas de pisco sour artesanal.

Tabla N°19 Estimación de Ingresos

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Ventas	6300	7056	7812	8064	8820
Valor Producto	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Venta Anual	\$94.500.000	\$105.840.000	\$117.180.000	\$120.960.000	\$132.300.000

Fuente: Elaboración propia.

7.3.- INVERSIÓN

a) Contemplan como inversión inicial la suma de \$36.386.667.- detallada en la siguiente tabla:

7.3.1. Inversión

Tabla N°20 Inversión Inicial

Inversión	Monto
Equipamiento	\$4.200.000
Vehículo para Delivery	\$6.000.000
Aplicación	\$8.000.000
Elementos para la Bodega	\$1.200.000
Gastos creación Empresa	\$250.000
Ropa Corporativa	\$200.000

Elementos para la Cocina Industrial	\$1.500.000
Página Web	\$600.000
TOTAL	\$24.386.667.-

Fuente: Elaboración propia

b) También consideran durante el desarrollo del proyecto de negocios los siguientes montos de reinversión para renovación de equipos, maquinarias y elementos:

7.3.2. Inversión en el transcurso del Proyecto

Tabla N°21 Inversión en el desarrollo del Proyecto

Reinversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento	-	\$1.000.000	\$1.000.000	\$2.000.000	-
Vehículo Delivery	-	-	-	\$6.500.000	-
Elementos para las Oficinas	-	-	-	\$1.200.000	-
Ropa Corporativa	-	\$200.000	\$250.000	\$300.000	\$400.000
Elementos para la Bodega	-	\$300.000	\$500.000	\$1.000.000	\$500.000
Elementos para la Cocina Industrial	-	\$500.000	\$500.000	\$1.000.000	\$500.000
TOTAL	-	\$2.000.000	\$2.250.000	\$12.000.000	\$1.400.000

Fuente: Elaboración propia

En base a la información detallada anteriormente, se desprende que el valor total por concepto de reinversión durante el período considerado (5 años), alcanza a la suma de \$24.386.667.- Se considera un valor residual de activos de un 20% de este valor, lo que equivale a \$3.290.001.-

7.4.- ESTADO DE RESULTADOS

Elaboraron una proyección mensual de Estado de Resultado que considera los primeros 5 años del proyecto de negocios que se detalla a continuación:

7.4.1. Estado de Resultados Anual

Tabla N°22 Estado de Resultado Anual

Estado de Resultados						
Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por Ventas	\$ 94.500.000	\$ 123.809.280	\$ 151.761.120	\$ 161.710.080	\$ 193.452.000	\$ 198.979.200
Costo de Venta	\$ (31.283.700)	\$ (45.782.652)	\$ (56.118.787)	\$ (59.797.750)	\$ (71.535.394)	\$ (75.681.527)
Margen de Contribución	\$ 63.216.300	\$ 78.026.628	\$ 95.642.333	\$ 101.912.330	\$ 121.916.606	\$ 123.297.673
%	67%	63%	63%	63%	63%	62%
Remuneraciones	\$ 38.640.000	\$ 39.999.200	\$ 41.199.176	\$ 42.435.151	\$ 43.708.206	\$ 45.019.452
Otros Gastos	\$ 7.509.440	\$ 7.606.527	\$ 7.703.613	\$ 7.800.700	\$ 7.897.786	\$ 8.134.720
Publicidad	\$ 4.778.994	\$ 4.922.364	\$ 5.070.035	\$ 5.222.136	\$ 5.378.800	\$ 5.540.164
Gastos Administración y Ventas	\$ 50.928.434	\$ 52.528.090	\$ 53.972.824	\$ 55.457.987	\$ 56.984.792	\$ 58.694.336
%	54%	42%	36%	34%	29%	29%
Resultado Operacional	\$ 12.287.866	\$ 25.498.537	\$ 41.669.509	\$ 46.454.343	\$ 64.931.814	\$ 64.603.337
%	13%	21%	27%	29%	34%	32%
Depreciación	\$ (10.416.667)	\$ (6.816.667)	\$ (6.816.667)	\$ (6.816.667)	\$ (6.516.667)	\$ (996.667)
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suma	\$ -10.416.667	\$ -6.816.667	\$ -6.816.667	\$ -6.816.667	\$ -6.516.667	\$ -996.667
%	-11%	-6%	-4%	-4%	-3%	-1%
Resultado No Operacional	\$ 1.871.199	\$ 18.681.871	\$ 34.852.843	\$ 39.637.676	\$ 58.415.147	\$ 63.606.670
%	2%	15%	23%	25%	30%	32%
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -5.044.105	\$ -9.410.268	\$ -10.702.173	\$ -15.772.090	\$ -17.173.801
Beneficio Tributario						
Resultado Neto	\$ 1.871.199	\$ 13.637.766	\$ 25.442.575	\$ 28.935.504	\$ 42.643.057	\$ 46.432.869
% Utilidad / Ventas	2%	11%	17%	18%	22%	23%

Fuente: Elaboración propia.

7.5.- INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO (KT)

La inversión en capital de trabajo indispensable para cubrir el déficit operacional corresponde a la suma de \$42.400.229 que permitirá cubrir el funcionamiento de “las Alturas Sour” hasta el sexto mes, lo cual detallan a continuación:

7.5.1. Déficit Operacional

Tabla N°23 Déficit Operacional

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Participacion de Mercado	0%	0%	0%	0%	4%	6%	9%	12%	14%	16%	19,5%	21%
Ingresos por venta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.780.000	\$5.670.000	\$8.505.000	\$10.867.500	\$13.230.000	\$14.647.500	\$18.427.500	\$19.372.500
Costo por venta	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1.251.348	-\$1.877.022	-\$2.815.533	-\$3.597.626	-\$4.379.718	-\$4.848.974	-\$6.100.322	-\$6.413.159
Gastos de Adm. y venta	-\$4.244.036	-\$4.371.357	-\$4.498.678	-\$4.625.999	-\$4.753.321	-\$4.880.642	-\$5.007.963	-\$5.135.284	-\$5.262.605	-\$5.389.926	-\$5.517.247	-\$5.644.568
Resultado Op.	-\$4.244.036	-\$4.371.357	-\$4.498.678	-\$4.625.999	-\$2.224.669	-\$1.087.664	\$681.504	\$2.134.591	\$3.587.677	\$4.408.601	\$6.809.931	\$7.314.773
Resultado Op. Acum.	-\$4.244.036	-\$8.615.393	-\$13.114.072	-\$17.740.071	-\$19.964.740	-\$21.052.403	-\$20.370.899	-\$18.236.308	-\$14.648.631	-\$10.240.030	-\$3.430.099	\$3.884.674

Fuente: Elaboración propia.

7.6.- TASA DE DESCUENTO

Tabla N°24 Tasa descuento

Cálculo de CAPM:

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) \cdot \beta_{desapalancado}$$

Donde: **K_e** Costo de Capital (que se utilizará como Tasa de Descuento)
R_f Tasa libre de riesgo del mercado
R_m Rendimiento del mercado
B_{desapalancado} Factor con el cual se determina cuan volátil es una industria frente al mercado sin apalancamiento de deuda

Datos: No hay empresa similar chilena que transe en la bolsa (exportadoras). Se considerará información de USA. Industria Farming/Agriculture

B_{desapalancado} 0,66 http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
R_f (%) 2,17 Promedio últimos 10 años de la Tasa Anual de los Bonos del Tesoro de USA
R_m (%) 11,02 Promedio últimos 10 años del rendimiento del valor del Dow Jones Industrial

K_e (%) 8,01 Tasa de Descuento para nuestra empresa si estuviera en USA

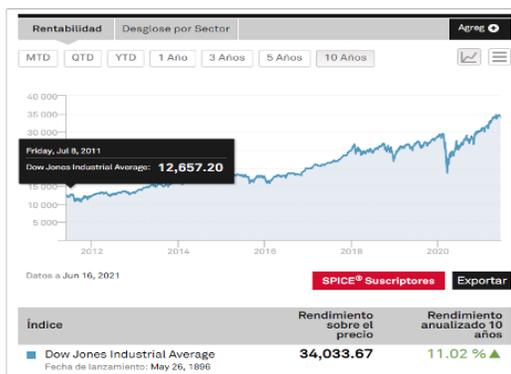
Riesgo País Chile (%) 1,42 Data histórica YTD de la tasa Spread EMBI

Ilíquidez 3

Start-up 3

K_e (%) Final 15,43

15,43%



TASA ANUAL BONOS DEL TESORO USA

AÑO	TASA (%)
2011	2,76
2012	1,79
2013	2,34
2014	2,53
2015	2,13
2016	1,84
2017	2,33
2018	2,91
2019	2,14
2020	0,89
PROMEDIO	2,17

TASA RENDIMIENTO DE MERCADO

Fuente: Elaboración propia

7.7.- FLUJO DE CAJA

Tabla N°25 Flujo Caja

Cierre del proyecto	0	1	2	3	4	5
Utilidad del ejercicio desp. Impto.		\$3.271.199	\$14.805.766	\$26.614.955	\$30.112.395	\$43.824.595
Ajustes						
+ Depreciación		\$9.016.667	\$5.416.667	\$5.416.667	\$5.416.667	\$5.116.667
+ Gastos Financieros (después de		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
- Inversión en activo fijo	-\$29.386.667			-\$5.416.667		
- Inversión en capital de trabajo	-\$3.430.099					
+ Recuperación del Capital de trabajo						\$3.430.099
+ Valor desecho de los activos						\$2.401.701
Flujo de Caja Libres	-\$32.816.766	\$12.287.866	\$20.222.432	\$26.614.955	\$35.529.062	\$54.773.062

Fuente: Elaboración propia.

7.8.- FLUJO DE CAJA A PERPETUIDAD

Tabla N°26 Flujo Caja a Perpetuidad

	0	1	2	3	4	5
Utilidad del ejercicio desp. Impto.		\$3.271.199	\$14.805.766	\$26.614.955	\$30.112.395	\$43.824.595
Ajustes						
+ Depreciación		-\$9.016.667	-\$5.416.667	-\$5.416.667	-\$5.416.667	-\$5.116.667
+ Gastos Financieros (después de		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
- Inversión en activo fijo	-\$29.386.667			-\$5.416.667		
- Inversión en capital de trabajo	-\$3.430.099					
+ Valor presente flujos futuros						\$302.001.569
Flujo de Caja Libres	-\$32.816.766	-\$5.745.467	\$9.389.099	\$15.781.622	\$24.695.728	\$340.709.497

Fuente: Elaboración propia.

7.9.- CAPITAL REQUERIDO

Tabla N°27 Capital Requerido

I. Activos Fijos (Tecnología)

Item		Cantidad	Inversión	Depreciación en años
Notebook	\$	600.000	1 \$ 600.000	3
Tablets	\$	400.000	1 \$ 400.000	3
Jugueras	\$	35.000	4 \$ 140.000	3
Congelador	\$	350.000	1 \$ 350.000	3
Refrigerador	\$	400.000	1 \$ 400.000	3
Impresora	\$	500.000	1 \$ 500.000	3
Vehiculo	\$	7.000.000	1 \$ 7.000.000	5
Celulares	\$	300.000	2 \$ 600.000	3
Sub total			\$ 9.990.000	

II. Activos Intangibles

Item		Cantidad	Inversión	
Constitución de la sociedad	\$	300.000	1 \$ 300.000	1
Patentes y Permisos	\$	3.000.000	1 \$ 3.000.000	1
Desarrollar pagina web	\$	600.000	1 \$ 600.000	5
Aplicación	\$	8.000.000	1 \$ 8.000.000	5
Sub total			\$ 11.900.000	

III. Activo Fijo (muebles)

Item		Cantidad	Inversión	
Escritorios	\$	200.000	1 \$ 200.000	3
Sillas	\$	150.000	1 \$ 150.000	3
Pizarra	\$	150.000	1 \$ 150.000	3
Repisas	\$	200.000	2 \$ 400.000	3
Articulos de escritorio	\$	150.000	2 \$ 300.000	1
Sub total			\$ 1.200.000	
Total			\$ 24.386.667	

Fuente: Elaboración propia.

7.10.- BALANCE PROYECTADO

Tabla N°28 Balance Projectado

Activo Circulante	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	\$ 12.287.866	\$ 19.971.931	\$ 31.147.327	\$ 81.938.158	\$ 152.587.611
Cuentas por cobrar	\$ 3.271.199	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos actuales totales	\$ 15.559.065	\$ 19.971.931	\$ 31.147.327	\$ 81.938.158	\$ 152.587.611
Activo fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Propiedad y equipos	\$ 29.386.667	\$ 29.386.667	\$ 106.430.286	\$ 106.430.286	\$ 106.430.286
Amortización Acumulada	\$ 9.016.667	\$ 5.416.667	\$ 5.416.667	\$ 5.416.667	\$ 5.116.667
Activos fijos totales	\$ 20.370.000	\$ 23.970.000	\$ 101.013.619	\$ 101.013.619	\$ 101.313.619
Total Activos	\$ 35.929.066	\$ 43.941.932	\$ 132.160.946	\$ 182.951.777	\$ 253.901.230
Deudas actuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por pagar	\$ 6.851.011	\$ 7.176.679	\$ 8.544.663	\$ 9.558.794	\$ 10.005.076
Crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos sobre ingresos por pagar	\$ -	\$ 5.476.105	\$ 9.843.888	\$ 11.137.461	\$ 16.209.097
Deudas actuales totales	\$ 6.851.011	\$ 12.652.784	\$ 18.388.551	\$ 20.696.255	\$ 26.214.173
Deudas a largo plazo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deudas a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deudas a largo plazo totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de inversión	\$ 29.386.667	\$ 29.386.667	\$ 29.386.667	\$ 29.386.667	\$ 29.386.667
Ganancias retenidas acumuladas	\$ 3.271.199	\$ -41.016.100	\$ 18.756.263	\$ 248.722.855	\$ 489.805.508
Patrimonio Total	\$ 32.657.866	\$ -11.629.433	\$ 48.142.930	\$ 278.109.522	\$ 519.192.175
Deuda + Patrimonio	\$ 39.508.878	\$ 1.023.351	\$ 66.531.481	\$ 298.805.777	\$ 545.406.348
Activo = Deuda + Patrimonio	\$ -3.579.812	\$ 42.918.581	\$ 65.629.465	\$ -115.854.001	\$ -291.505.118

Fuente: Elaboración propia.

7.11.- PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS

Tabla N°29 Principales Ratios Financieros

Categoría	Ratios financieros				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Bruta / Venta	66,90%	63,02%	63,02%	63,02%	63,02%
Utilidad Operacional / Ventas	13,00%	20,76%	27,59%	28,86%	33,68%
% Ebitda	3,46%	16,38%	24,02%	25,51%	31,03%
Razón Corriente	2,27	1,58	1,69	3,96	5,82
Leverage (Deuda - Patrimonio)	0,21	-1,09	0,38	0,07	0,05
Payback	\$ (29.545.567)	\$ (9.263.696)	\$ 27.195.147	\$ 68.445.003	\$ 128.478.696

Fuente: Elaboración propia.

7.12.- SENSIBILIZACIÓN

Tabla N°30 Sensibilidad

FLUJO DE CAJA		\$ 41.906.943	\$ 50.731.488	\$ 56.850.660	\$ 63.984.010	\$ 72.356.948
---------------	--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Variación Disminución Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
5%	\$ (57.439.070)	\$ 89.669.111	\$ 98.493.152	\$ 104.612.799	\$ 111.746.132	\$ 120.119.053	\$ 261.929.094	163%
10%	\$ (57.439.070)	\$ 41.906.918	\$ 98.493.140	\$ 104.612.757	\$ 111.746.073	\$ 120.118.978	\$ 225.041.763	118%
12%	\$ (57.439.070)	\$ 41.906.915	\$ 98.493.135	\$ 104.612.740	\$ 111.746.049	\$ 120.118.948	\$ 225.041.721	118%
14%	\$ (57.439.070)	\$ 41.906.907	\$ 98.493.129	\$ 104.612.723	\$ 111.746.026	\$ 120.118.917	\$ 225.041.675	118%

Variación Aumento Costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
5%	\$ (57.439.070)	\$ 92.277.487	\$ 101.302.144	\$ 107.608.677	\$ 114.926.404	\$ 123.480.796	\$ 270.852.640	167%
10%	\$ (57.439.070)	\$ 94.885.850	\$ 104.110.620	\$ 110.604.514	\$ 118.106.617	\$ 123.480.796	\$ 278.227.168	172%
15%	\$ (57.439.070)	\$ 97.494.214	\$ 106.919.096	\$ 113.600.350	\$ 121.286.830	\$ 123.480.796	\$ 285.601.696	177%
20%	\$ (57.439.070)	\$ 100.102.577	\$ 109.727.571	\$ 116.596.186	\$ 124.467.043	\$ 123.480.796	\$ 292.976.224	181%
21%	\$ (57.439.070)	\$ 101.145.922	\$ 110.850.962	\$ 117.794.521	\$ 125.739.128	\$ 123.480.796	\$ 295.926.035	183%

% captación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	1%	3%	5%	7%	9%	11%
Formato 1 Litro	168	504	840	1.176	1.512	1.848
B2B	84	252	420	588	756	924
TOTAL	252	756	1.260	1.764	2.268	2.772

Fuente: Elaboración propia.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

El proyecto de negocio para el emprendimiento de un pisco sour artesanal no está exento de afrontar riesgos tanto internos como externos en todo el proceso desde la creación, la puesta en marcha, el desarrollo y la permanencia en el tiempo. Por lo cual, se les hace necesario describirlos

junto con las respectivas medidas para mitigarlos.

Cabe señalar que en el escenario que se produzcan los riesgos que se mencionan, en base a la herramienta de matriz riesgo, dejarán establecido el responsable y los pasos a seguir, reflejado en acciones específicas que ejecutarán con el propósito de disminuir aquellos riesgos.

Estructura de la Matriz de Riesgo junto con su Nomenclatura:

Posibilidad Ocurrencia del Riesgo	Valor	Observaciones
Probable	1	Indicador de riesgo alto, con intervalo entre 70% al 100% de certeza que ocurra tal evento.
Medio	2	Indicador de riesgo medio, con intervalo entre 30% al 69% de certeza que ocurra tal evento.
Improbable	3	Indicador de riesgo bajo, con intervalo entre 1% y el 29% de certeza que ocurra tal evento.

Cuánto afecta el Impacto del Riesgo	Valor	Observaciones
Mayor	1	Si ocurre tal evento de Riesgo, provocaría pérdidas que afectarían gravemente la continuidad del negocio.
Medio	2	Al ocurrir la situación de Riesgo, ocasiona un daño en la empresa que costaría un período considerable de tiempo para recuperarse..
Menor	3	Evento de Riesgo que provoca problemas con escasa consecuencia que se pueden solucionar en el corto plazo.

Insuficiente	4	Situación de Riesgo cuyo evento es irrelevante para la empresa.
--------------	---	---

8.1.- RIESGOS INTERNOS

Descripción del Riesgo	Impacto	Posibilidad	Medidas de Mitigación	Responsable
Administración deficiente	2	3	Implementar eficiente evaluación desempeño para la Jefatura.	Socios
Ambiente laboral tóxico	3	2	Promover instancias para el fortalecimiento relaciones humanas	Administración
Pérdida insumos o mercadería	3	2	Implementar un sofisticado y práctico sistema inventarios, junto con promover un correcto uso interno.	Administración
Higiene deficiente	1	3	Mantener altos estándares de calidad e higiene en todos los procesos de elaboración.	Administración
Accidentes de trabajo	2	2	Mantener exigentes procedimientos de prevención riesgo y seguridad	Administración
Alta rotación de personal	2	3	Velar por mantener una buena política de recursos humanos, junto con incentivos económicos motivantes.	Administración

8.2.- RIESGOS EXTERNOS

Descripción del Riesgo	Impacto	Posibilidad	Medidas de Mitigación	Responsable
Mala Atención al Cliente	3	3	Gestionar un eficiente reclutamiento de personal que cumpla con las competencias	Administración
Retrasos en trámites o permisos	2	2	Gestionar todo requerimiento con amplio tiempo, considerando demora (burocracia).	Administración
Disminución preferencia del sour artesanal	2	3	Realizar estudios de mercado constantemente para ir adaptando la estrategia de marketing.	Administración
Crisis económica en el país	2	2	Monitorear semestralmente los índices macroeconómicos para la toma de decisiones.	Socios
Producto con falla, rotura o deficiente	3	3	Mantener alto estándar de fabricación y en el caso de falla, solucionar rápido, indemnizando con producto de regalo para el cliente	Administración
Aumento Impuestos	1	2	Evaluar desarrollo otros productos paralelos que complementen negocio	Socios

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

El negocio en su primera etapa no tiene presupuestado realizar aumento de capital, sino recién en el tercer o cuarto año, donde se tiene contemplada la apertura de un nuevo local en otra región del país. Por lo tanto, si fuese necesario, se gestionará el ingreso de nuevos accionistas, sin

descartar la opción que los mismos socios fundadores compren las acciones que sean necesarias, en base a la necesidad de capital que se requiera.

9.1.- ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Partiendo en la base de la estructura legal del proyecto denominado “las Alturas Sour”, lo efectuarán a través de una sociedad por acciones, la cual se regula según señala la información del Servicio Impuestos Internos, a través de la Ley N°20.190 específicamente en el Artículo 424 que indica lo siguiente:

“La sociedad por acciones, o simplemente la sociedad para los efectos de este Párrafo, es una persona jurídica creada por una o más personas mediante un acto de constitución perfeccionado de acuerdo con los preceptos siguientes, cuya participación en el capital es representada por acciones.

La sociedad tendrá un estatuto social en el cual se establecerán los derechos y obligaciones de los accionistas, el régimen de su administración y los demás pactos que, salvo por lo dispuesto en este Párrafo, podrán ser establecidos libremente. En silencio del estatuto social y de las disposiciones de este Párrafo, la sociedad se regirá supletoriamente y sólo en aquello que no se contraponga con su naturaleza, por las normas aplicables a las sociedades anónimas cerradas.”

Este tipo de sociedad, es recomendable para las personas que comienzan emprendimientos, ya que permite en el momento que se estime necesario, agregar nuevos socios que aporten capital al negocio.

“Las Alturas Sour” como sociedad posee un capital social de 36.000 acciones, a un valor nominal de \$1.000 pesos, los cuales se distribuyen por partes iguales entre los dos socios originales, dando como resultado 15.000 acciones en propiedad de Jose Medina y 15.000 acciones para Juan Saldivar.

9.2.- OFERTA PARA EL INVERSIONISTA

Proyectando el aumento de capital que tienen contemplado en el tercer o cuarto año del proyecto de negocios para la puesta en marcha de un nuevo local, en términos de cálculos financieros necesitarán un total de \$36.386.667 millones.

De ser necesario una inyección de capital, contemplando el ingreso de un nuevo inversionista, le ofrecerían la venta de 18.000 acciones que constituyen el 20% del total de la sociedad, más el 10% de las utilidades del año de ingreso, por adelantado.

(Ver detalle tabla N°31 Oferta Inversionista)

CONCLUSIONES

Sobre el análisis de la industria, destacamos la importante información recopilada en estudios compartidos en los anexos y bibliografía, donde dan cuenta de una línea de tendencia clara en cuanto a ciertos cambios en las características en el perfil del consumidor de pisco sour artesanal,

en el que se destaca entre lo más relevante, la búsqueda hacia productos de alta calidad lo cual vislumbra grandes oportunidades hacia el segmento que se está apuntando..

El hecho de que el mercado de la venta de pisco sour artesanal lo constituyen muchos participantes, pero de los cuales más del 90% lo hacen informalmente permite generar una apuesta disruptiva, con una potente propuesta de valor basado en la formalidad, especialización, calidad y profesionalismo.

En relación a la estimación de la demanda, considerando que la ciudad de Iquique posee una población cercana a los 227.127 habitantes, en función de los clientes potenciales se proyecta que en los primeros dos años como base se logre alcanzar un 10% del mercado objetivo lo que constituye cerca de 22.713 personas que como meta es factible de alcanzar.

Con respecto a la estrategia de precios, considerando que el segmento de clientes lo conforman en su mayoría personas de clase media con poder adquisitivo, dispuestos a pagar por un producto de calidad, se proyecta posicionar a “De las Alturas Sour” con valores en un 30% sobre los productos que pueden adquirir en el mercado.

Se ratifica que el canal principal será la venta online, por consiguiente el marketing digital en las redes sociales será un factor clave para el posicionamiento del producto.

En el plan de operaciones se tiene contemplado mantener un stock variado para cubrir la demanda diaria, con el propósito de garantizar la frescura del producto para los clientes. Adicionalmente, se velará para que exista un control en los costos de producción.

BIBLIOGRAFÍA

1. Estudio Chile duplica a Perú en Consumo de Pisco.

Elaborado por América Retail

Fecha 02-03-2018

<https://www.america-retail.com/estudios/estudios-chile-cuadruplica-a-peru-en-consumo-de-pisco/>

2. Estudio Valoración en los Atributos del Pisco Sour.

Elaborado por Scielo Conicyt

Fecha 01-03-2019

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-34292019000100025&script=sci_arttext&tlng=p

3. Estudio Consumo Alcohol en Chile.

Elaborado por el MINSAL

Fecha 2019

<https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2019/12/2019.12.27-Prevalencia-de-trastornos-por-consumo-de-alcohol.pdf>

4. Estudio Evolución de la Producción y Mercado del Pisco.

Elaborado por Oficina de Estudios y Política Agraria

Fecha Noviembre 2017

<https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/pisco2017.pdf>

5. Estudio Nacional de Drogas en Población General

Elaborado por SENDA del Ministerio del Interior de Chile

Fecha Marzo 2018

ANEXOS

Anexo N°1

Reportaje diario la Tercera de fecha 15-05-2020 titulado Sour en casa.

<https://www.latercera.com/practico/noticia/sours-en-casa/2EHB75XMMRH4BFFGGGREEK2A44/>

Anexos N°2

Reportaje de la Revista CCU de fecha 03-04-2020 titulado El gran momento del Pisco Premium y super Premium .

https://www.ccu.cl/wp-content/uploads/2020/04/revista_encuentro_abril_CCU_2020.pdf

Anexo N°3

Reportaje de Publimark de fecha 18-06-2019 titulado Década dorada del Pisco Sour

<https://www.publimark.cl/marketing/mercado/tendencias-la-decada-dorada-del-pisco.html>

Anexo N°4

Reportaje diario La Tercera de fecha 10-04-2020 titulado temido descontrol del Alcohol debido al encierro por cuarentenas por el factor COVID19

<https://www.latercera.com/nacional/noticia/vasos-en-la-mira-el-temido-descontrol-por-el-alcohol/M7MOU2ME6VGBXH53GK6C7AJV7E/>

Anexo N°5

Reportaje Emol de fecha 26-05-2016 titulado Consumo Alcohol de los Chilenos

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/05/24/804399/Crece-consumo-de-alcohol-en-Chile-en-2015-y-tendencia-apunta-a-la-se-sofisticacion.html>

Anexo N°6

Reportaje medio Periodístico Biobio Chile titulado la venta online de alcohol ha crecido hasta 973% durante la pandemia

<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/06/22/la-venta-online-alcohol-ha-crecido-973-la-pandemia.shtml>

Anexo N°7

Encuesta Preliminar

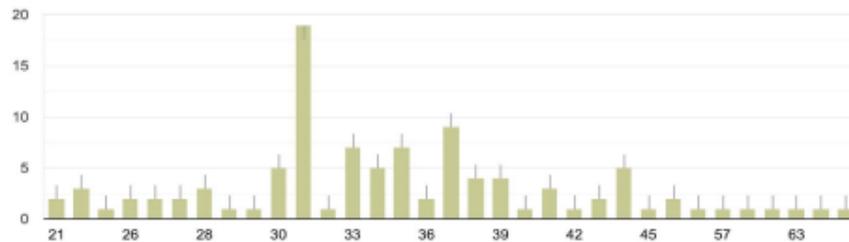
Informe Encuesta PECASOUR

Realizamos la siguiente encuesta preliminar, la cual fue aplicada a personas de la ciudad de Iquique y Santiago. Como podemos ver las personas encuestadas están en el orden de edades desde los 21 años hasta los 66.

Cómo se puede apreciar la concentración de edades, osea nuestros cliente objetivo van desde los 30 hasta los 45 años, pero nuestros potenciales clientes van desde los 21 hasta los 66, lo que deja un margen muy amplio para crecer, pero se escapa de nuestras actuales estrategias de marketing y esfuerzos de ventas.

Cual es tu edad?

102 respuestas

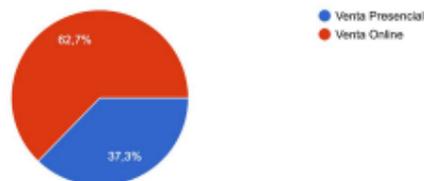


En la ciudad de Iquique respondieron, 20 personas y en Santiago fueron 82, lo que se explica por el porcentaje de población total, de esta forma se indica una tendencia en ambas ciudades.

Según las respuestas que refleja la pregunta número 4, podemos ver que las personas desean comprar en un 62,7% de forma online, podemos apoyar esto en estudios recientes de la cámara de comercio que han demostrado un aumento en la frecuencia de productos consumidos de forma online, en cambios de hábitos en las personas debido a la pandemia que afecta a nuestro país lo que ha abierto un sin fin de oportunidades para distintos emprendimientos, pero en su mayoría de forma online.

Pensando en la venta y distribución del producto, prefieres:

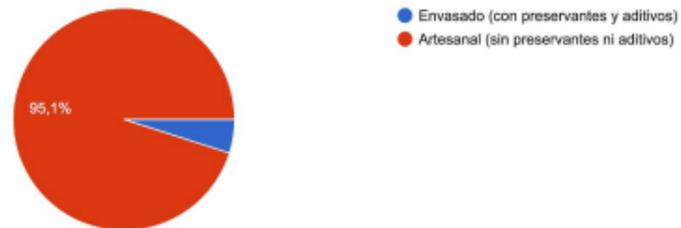
102 respuestas



Por otro lado, con la pregunta 3 nos queda clara la preferencia por el pisco artesanal, lo que evidencia una clara oportunidad de negocios.

Prefieres el pisco sour de forma:

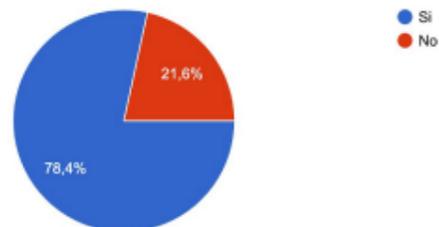
102 respuestas



Por último, decidimos evaluar en una pregunta si es necesario tener un sistema de pago que considere el crédito, por que de una forma esto nos ayuda a segmentar e innovar en nuevos productos y poder analizar si realizamos la inversión.

Considerando el valor (desde \$10mil) te gustaria además del efectivo/transferencia poder pagar con crédito?

102 respuestas



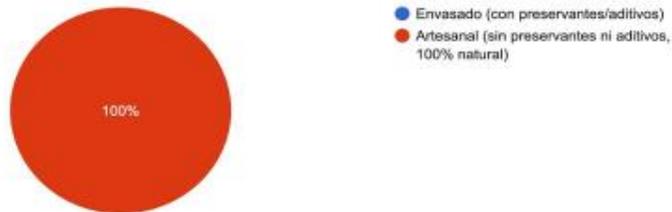
Anexo N°8

Encuesta Investigación de Mercado

RESULTADOS ENCUESTA B2C

A continuación, mostramos los claros resultados obtenidos que logramos con la encuesta a 155 personas, clientes potenciales de nuestra empresa o producto. Claramente evidencian una oportunidad de negocios muy exitosa y con buena proyección.

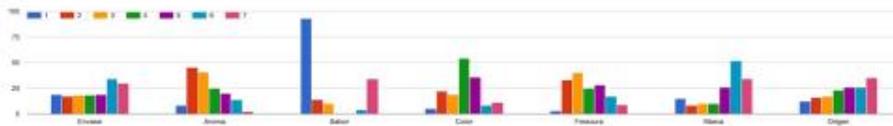
En cuanto a elección del producto, prefieres el PISCO SOUR
155 respuestas



¿Estarías interesada(o) en comprar un PISCO SOUR artesanal que posea certificación de calidad en insumos, preparación, calidad y cumpla normas medio ambientales?
155 respuestas

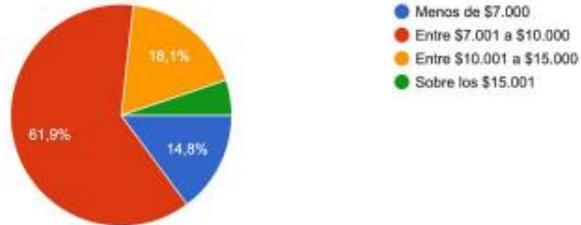


Cuando compras PISCO SOUR artesanal, que factores influyen en tu compra (ordena por importancia, donde el 1 es el más importante y el 7 el menos considerado. Favor no repetir número.)



¿Qué rango de precio es razonable para 1 botella de PISCO SOUR artesanal de calidad?

155 respuestas



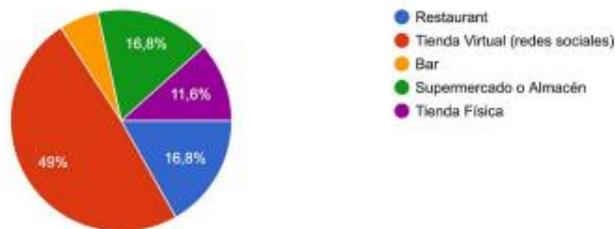
En relación al consumo de sour artesanal, cuántas unidades compras al mes?

155 respuestas



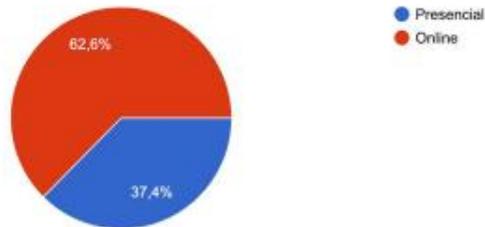
Cuando has adquirido un sour artesanal, dónde realizaste la compra?

155 respuestas



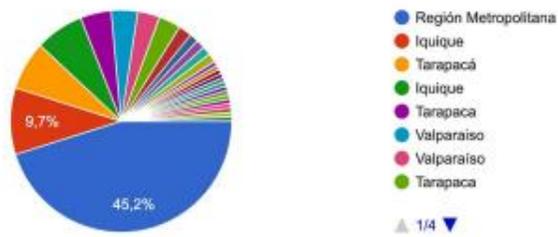
Independiente del factor Pandemia (cuarentenas), qué opción de adquisición del producto prefiere

155 respuestas



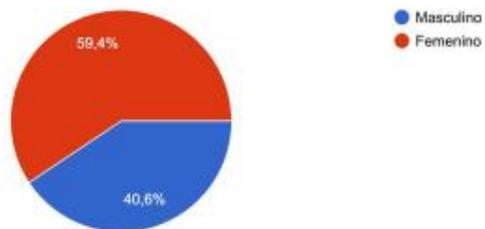
Indique Región de Residencia

155 respuestas



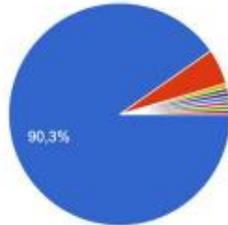
Género

155 respuestas



Nacionalidad

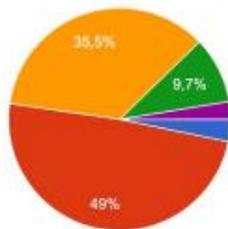
155 respuestas



- Chilena
- Venezolana
- Venezolano
- Brasileña
- Española
- Colombiano
- Español
- Colombia
- Argentino

Indique su rango de Edad

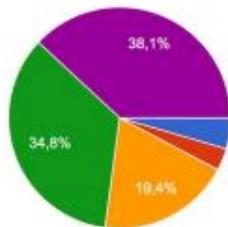
155 respuestas



- 18 - 25
- 26 - 36
- 37 - 45
- 46 - 60
- Mayor 60

Ubíquese en su rango de Renta

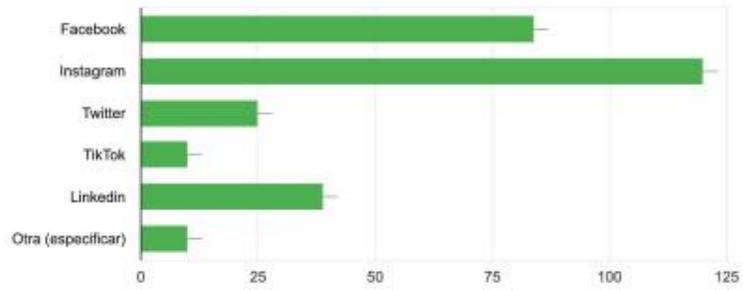
155 respuestas



- Menor \$360.000
- \$360.001 - \$500.000
- \$500.001 - \$900.000
- \$900.001 - \$1.500.000
- Mayor \$1.500.001

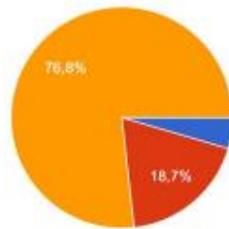
¿Cuáles de las siguientes redes sociales más utilizas?

155 respuestas



Para adquirir el producto, te gustaría...

155 respuestas



- Agendar con anticipación
- Comprar en el momento, con entrega en 1 hora (preparación y delivery)
- Posibilidad de Ambas opciones

Anexo N°9

Explicación CANVAS

3.1.1 Segmento de Clientes

El segmento de clientes a los que apunta “De las Alturas Sour” se clasifica en:

- B2C personas en rango edad 25 - 45 años, que gusten de un trago artesanal certificado, con marcado sabor y aroma a frutas frescas.
- B2B Empresas de coctelería, Pubs - Restaurantes que debido a sus giros de negocios posean una alta demanda semanal de sour artesanal.

3.1.2 Propuesta de Valor

Dado que la mayoría de los emprendimientos de sour artesanal no desarrollan sus procesos con medidas sanitarias, ni tampoco certificaciones, estos últimos aspectos serán pilar fundamental en la propuesta de valor.

- **B2C:** Ofrecen un pisco sour artesanal garantizado por certificación de calidad, en el origen de sus materias primas, como también en su proceso de preparación, y cumplimiento con normas medioambientales.
- **B2B:** Fabrican un tipo de pisco sour que además de ser 100% artesanal, posee un respaldo de calidad que abarca desde la elaboración, insumos, proceso envasado, hasta el producto terminado.

Adicionalmente, poseen un compromiso como política de la empresa en cuanto a la sostenibilidad, reflejado en todos sus procesos. “De Las Alturas Sour” exige a sus proveedores que cuenten con certificación de calidad.

Las características sobre las cuales se basa la propuesta de valor son las siguientes:

- Producto de calidad garantizada.
- Sabor del producto estandarizado.
- Amplia gama de sabores.
- Negocio especializado en el sour artesanal.
- Oferta basada en la fidelización con los clientes.
- Alianzas estratégicas para la comercialización del producto.

3.1.3 Canales de Distribución

Considerando las características de funcionamiento que tendrá “De las Alturas Sour”, los canales considerados son:

1. Venta directa. A través de tienda online, la cual será el principal canal de distribución, con un tipo de venta personalizada.
2. Despacho a domicilio. Dada la actual situación de pandemia, es la opción solicitada que más acomoda a los clientes.
3. Puntos de venta físico. Se contemplan alianzas estratégicas con ciertos locales de la ciudad que se utilizarán para la venta física.
4. Página web.

3.1.4 Relación con los Clientes

Con respecto a la relación con los clientes, será factor clave en el negocio, construir una cercanía que permita un mejoramiento constante en el servicio.

Para lo cual tienen contemplado las siguientes iniciativas:

- Encuestas de satisfacción.
- Facilitación en compras/ envío del producto.
- Red de clientes (Instagram, Facebook).
- Eventos para degustaciones.
- Asesorías en preferencias de sabores.

3.1.5 Flujo de Ingresos

El capital inicial se basará principalmente en un 70% aportado por los socios y un 30% a través de inversionista o préstamo bancario.

Por otra parte, los ingresos de “De las Alturas Sour” estarán dados por el volumen de ventas que generen por concepto de venta de botellas de pisco sour artesanal.

Se espera que los clientes estén dispuestos a pagar por un sour artesanal certificado.

3.1.6 Recursos Claves

Los recursos más importantes que deberán ser desarrollados por “De las Alturas Sour” son:

- Aspectos Legales

Que tengan todas las autorizaciones de las distintas autoridades (Ejemplo: registro sanitario, patente alcohol, SII, certificaciones, etc.,).

- Producto

Que tengan a disposición todos los ingredientes y materias primas claves para la fabricación del sour artesanal.

- Aspectos Económicos

Que obtengan el respaldo económico suficiente desde la puesta en marcha en adelante, para que no se incurra en ningún gasto no contemplado en el presupuesto inicial.

- Tecnológico

Es fundamental que puedan considerar la tecnología con la que se va requerir en el proceso de fabricación del sour artesanal (Ejemplo: Exprimidores industriales, frigoríficos, sanitización industrial, etc.,).

- Físico

Pese a que las entregas lo harán principalmente online, la tienda debe contar con instalaciones que cumplan con exigentes medidas sanitarias y de calidad, junto con una cultura marcada en el cuidado del medio ambiente.

- Recursos Humanos

El factor humano será uno de los principales factores que desarrollarán para contar con personas capacitadas y que puedan entregar un servicio personalizado a los clientes.

- Logística

Es una pieza fundamental para que puedan comprar los insumos y/o materias primas en tiempos acotados. Además para lograr tener vehículos en los que se puedan entregar los pedidos en tiempos óptimos.

3.1.7 Actividades Claves

Con respecto a las actividades claves que “De las Alturas Sour” debe desarrollar, con el propósito de entregar a los clientes una propuesta con valor agregado, se pueden mencionar las siguientes:

- **Desarrollar una Marca cercana con los Clientes:** Es un factor clave construir una marca en que puedan generar una cercanía y familiarización con el producto, lo cual les permitirá una lealtad por parte del cliente.

- **Aplicación Normas de Calidad:** Debe ser pieza fundamental en todo el proceso productivo de la elaboración del sour artesanal.

- **Aplicación Normas Prevención de Riesgo:** En todo trabajo por exigencia legal, debe considerarse manual de procedimientos para evitar riesgos de accidentes.

- **Stock constante disponible:** Es relevante que la tienda cuente todos los días con stock suficiente para hacer frente a las demandas.

- **Manejo del proceso productivo:** Resulta vital que tengan un amplio conocimiento del pisco sour artesanal, con el objetivo de que puedan lograr fabricar un producto con un sabor diferenciador para los clientes. Es por esta razón, que es importante la capacitación constante del personal, para que se mantengan actualizados en los conocimientos.

3.1.8 Socios Claves

Considerando la envergadura del negocio “De las Alturas Sour”, será fundamental que logren

alianzas estratégicas integradas con los principales proveedores de materias primas y de insumos. También acuerdos comerciales con el delivery, así también con los pub, restaurantes y empresas de coctelería.

3.1.9 Estructura de Costos

- Costos Fijos

Los costos fijos más importantes en el modelo de negocios “De las Alturas Sour”, abarcan:

- Cuentas servicios básicos.
- Patente de alcohol.
- Sueldos fijos.
- Insumos (materias primas).
- Proveedor de pisco.
- Vehículo (transporte productos).
- Sala frigorífico.
- Arriendo (local - instalaciones)

- Costos Variables

Con respecto a los costos variables, los más relevantes en la operación “De las Alturas Sour”, contemplan:

- Costo por botella.
- Sueldo variable de vendedores.
- Publicidad - Marketing.

- Distribución.

TABLAS

Tabla N°1 Análisis Pestel

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Políticos	(+) Estabilidad Política
Políticos	(-) Venta por Redes Sociales no Regulada
Políticos	(+) Programas Estado apoyo Pymes
Legales	(-) Leyes de aumentos tributarios
Económicos	(-) Inflación
Económicos	(+/-) Ciclos económicos
Económicos	(+/-) Intereses variables
Tecnológicos	(+) Inversión gubernamental en Infraestructura
Socio Culturales	(+/-) Cambios culturales
Socio Culturales	(+) Niveles educacionales del Consumidor

Medioambientales	(+) Exigencia Productos más naturales
Medioambientales	(+) Cultura ecológica

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°2 Análisis Porter

FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL
Amenaza Nuevos Participantes	(-) Industria No Consolidada	Alta Amenaza
Amenaza Nuevos Participantes	(-) Mínimos Requerimientos Iniciales	Alta Amenaza
Amenaza Nuevos Participantes	(-) Mínimos Costos de Salida	Alta Amenaza
Amenaza Nuevos Participantes	(-) Fácil Acceso a Canales Distribución	Alta Amenaza
Amenaza Nuevos Participantes	(-) Bajos Gastos en Publicidad	Alta Amenaza
Amenaza Nuevos	(-) Fácil Acceso a Materias	Alta Amenaza

Participantes	Primas	
Poder Negociador de Compradores	(+) Disposición Producto de Calidad	Alto Poder Negociación
Poder Negociador de Compradores	(-) Baja Fidelización de Marca	Alto Poder Negociación
Poder Negociador de Compradores	(+) Cliente con Alto Poder Decisión	Alto Poder Negociación
Poder Negociador de Proveedores	(+) Alta Variedad de Proveedores	Medio Poder Negociación
Poder Negociador de Proveedores	(-) Exigencia Cantidades Mínimas Ventas	Medio Poder Negociación
Poder Negociador de Proveedores	(+/-) Exigencia métodos/plazos pagos	Medio Poder Negociación
Amenaza de Productos Sustitutos	(-) Pisco Sour Premium, Whisky Sour	Amenaza Media/Alta
Rivalidad Competidores	(+) Escaso Posicionamiento de Marca	Rivalidad Baja
Rivalidad Competidores	(-) Bajos Costos de Salida	Rivalidad Media

Rivalidad Competidores	(+) Escasa Especialización en Pisco Sour	Rivalidad Baja
Rivalidad Competidores	(-) Muchos Competidores	Rivalidad Alta
Empresas Complementarias	(+) Aliados en el negocio (potenciación)	Media
Empresas Complementarias	(+) Inversionistas	Media

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°3 Matriz Competidores

COMPETIDORES	ATRIBUTOS
La Pisquería	Pisco y tablas
Infinity Drink	Precios
Drink Iquique	Piscos exclusivos
gaby's Drink	Sabores exóticos
Pisco Sour cavanca	Posición Geográfica

Llama Sour	Precios
Sur Sour	Disponibilidad
Iquique Sour	Marca y posición

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°4 Matriz Perfiles Competitivos

Factores críticos del éxito	Peso %	Tiendas Formales		Tiendas Informales	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Capacidad financiera	25%	5	1,25	2	0,5
Especialización	10%	4	0,4	2	0,2
Atención Personalizada	10%	4	0,4	2	0,2
Calidad del producto	15%	5	0,75	2	0,3
Higiene del producto	15%	5	0,75	2	0,3
Variedad sabores	5%	4	0,2	4	0,2
Ubicación de la tienda	5%	4	0,2	4	0,2
Variedad del producto	5%	2	0,1	2	0,1
Asociatividad con otros	10%	4	0,4	1	0,1
	100%		4,45		2,1

1	Amplia Debilidad
2	Debilidad
4	Fortaleza
5	Plena Fortaleza

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°5 Descripción Modelo de Negocios CANVAS

Indicado en Capítulo III (Ver punto 3.1)

Tabla N°6 FODA/Estrategias

Indicado en Capítulo III (Ver punto 3.3.1)

Tabla N°7 DAFO

Indicado en Capítulo III (Ver punto 3.3.1)

Tabla N°8 Cadena Valor

Indicado en Capítulo III (Ver punto 3.3.2)

Tabla N°9 Recursos, Capacidades y Competencias

Recursos	Tipo de Recurso	Recomendaciones
Capacitación del RRHH	Distintivo	Capacitar al personal de forma permanente genera atención distintiva, personalizada y cercana, lo cual permitirá que sea una tienda especializada.
Relaciones con Proveedores	Estratégico	La alianza comercial estratégica permite potenciar los productos, y a su vez, el abastecimiento dispensable.
Venta Formal del Productos	Distintivo	El desarrollo de un modelo de negocios con venta formal de pisco sour artesanal, permitirá ser una tienda distinta a los competidores informales.
Desarrollo RRSS	Estratégico	Logrará promocionar y difundir el producto, junto con el concepto de negocio, adicionalmente, la fidelización de los clientes con venta personalizada.

Capacidades	Tipo de Capacidad	Recomendaciones
RRHH Idóneos	Central	Poseer recursos humanos especializados, con enfoque a la atención al cliente y a la venta personalizada, con amplio conocimiento del producto.
Gestión Almacenaje Productos	Central	Una de las capacidades importantes es mantener una excelente gestión entre la producción, las ventas y el stock diario.
Gestión Estratégica Marketing	Central	La alianza con influenciadores, publicidad, plataforma web y ubicación de la tienda, son capacidades claves para posicionar y consolidar el negocio.
Alianzas Estratégicas	Central	Construir alianzas estratégicas con clientes B2B, proveedores y empresas complementarias, para visibilizar, potenciar y masificar el producto.

Tabla N°10 Mapa de Stakeholders

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De impacto +	De impacto -	
Personal	Incrementar las ventas en X %	Mucho interés	Mucha Influencia	Alto nivel de compromiso organizacional, desarrollo profesional, atención al cliente, fidelización mediante promociones y habilidades comunicacionales para atender de buena forma las ventas.	No estar motivados por que cuesta captar clientes y con esto no cumplir las metas de ventas	Se incorpora como política que los sueldos sean un poco ms altos que el mínimo y que tengan bonificación por ventas y premios e incentivos por atención al cliente.
Comunidad	Vender productos pensando siempre en reciclar y cuidar el medio ambiente	Mucho interés	Mucha Influencia	Participación activa entre comunidades de reciclaje, dirigentes y empresas relacionadas a esto, juntas de vecinos.	No participar activamente en reuniones con temas relacionados al reciclaje	Realizar alianzas con las juntas de vecinos y comunidades para reciclar botellas y envases.
Proveedores	Se respetarán condiciones de pago justo con todos los proveedores de insumos y colaboradores	Alto Nivel de Interés	Bajo nivel de influencia	Pagar en no mas de 30 días de entregado los productos a los clientes o iniciado el mes.	No cumplir el plazo de pago a proveedores	Se fomentara el pago a corto plazo a todos nuestros proveedores, de la misma forma que se quiere lograr una relación a largo plazo y de confianza y lealtad.
Clientes	Entregar al cliente productos 100% artesanales y hechos con calidad superiores. Personalizando sus sabores y opciones de venta.	Alto Nivel de Interés	Bajo nivel de influencia	Realizar el incremento de 10% en ventas mensuales y sabores ofertados para ampliar nuestra carta. Explorar la venta de productos complementarios para agrandar nuestras utilidades y hacer mas rentable la operación	Que no logremos realizar el incremento realizado o nuestros productos complementarios no gusten.	En un principio nuestra oferta consiste en 4 sabores para luego llegar a 12 o más.

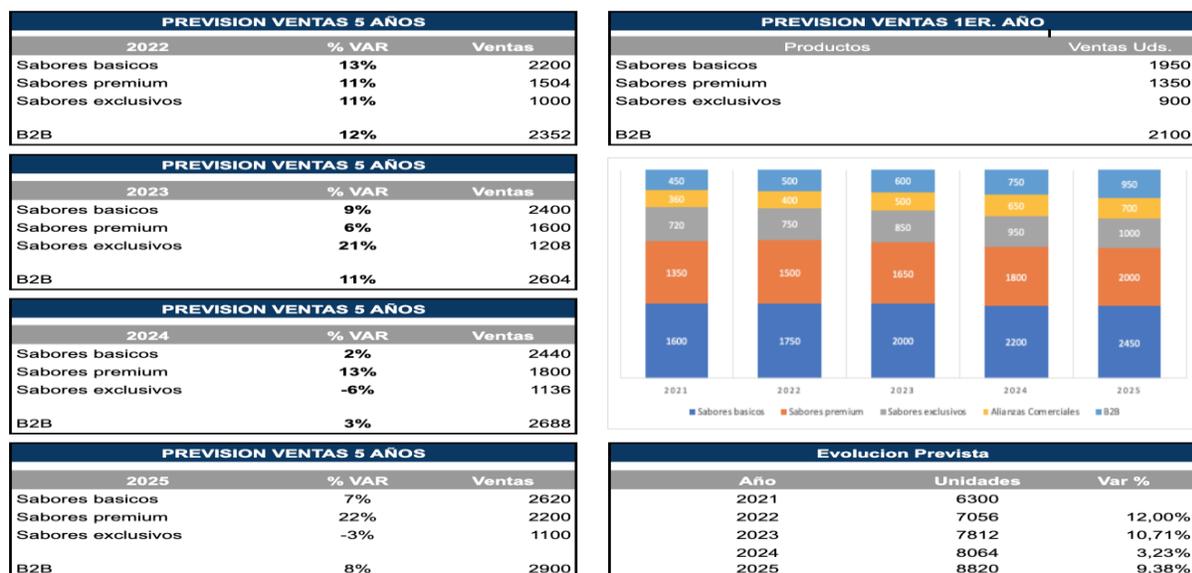
Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°11 Programa de Publicidad

PROGRAMA DE PUBLICIDAD																				
Medios	Descripción	Frecuencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 N° Meses	Costo Inicial	Costo Mensual	Costo c/ IVA Mensual	Costo Medio c/ IVA Mensual	Costo Total c/ IVA (campania)	
Digitales														\$200.000	\$180.000	\$214.200	\$196.667	\$2.487.100		
WEB	Digital	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12					
FACEBOOK	Red Social	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	\$200.000	\$150.000	\$178.500	\$166.667	\$2.380.000
INSTAGRAM	Red Social	Permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12					
TWITTER	Red Social	Esporádico	x				x					x			3	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
La Estrella de Iquique	Diario Digital	Cuatrimstral				x				x				x	3	\$0	\$30.000	\$35.700	\$30.000	\$107.100
Radios														\$0	\$80.000	\$95.200	\$80.000	\$666.400		
Paulina	Radio	Diaria	x	x	x					x	x	x	x		7	\$0	\$50.000	\$59.500	\$50.000	\$416.500
Mega	Radio	Diaria	x	x	x					x	x	x	x		7	\$0	\$30.000	\$35.700	\$30.000	\$249.900
Material Promocional														\$550.000	0	\$0	\$45.833	\$654.500		
Imanes	Físico	Diaria	x	x	x		x			x		x	x		7	\$350.000	\$0	\$29.167	\$416.500	
Flyers	Impreso	Diaria	x	x	x		x			x		x	x		7	\$200.000	\$0	\$16.667	\$238.000	
Revistas														\$200.000	\$0	\$0	\$16.667	\$238.000		
Mi norte	Turismo	Bimestral		x		x		x		x		x		x	6	\$100.000	\$0	\$8.333	\$119.000	
Gourmet chile	Turismo	Bimestral		x		x		x		x		x		x	6	\$100.000	\$0	\$8.333	\$119.000	
Exposiciones y ferias														\$0	\$70.000	\$83.300	\$70.000	\$178.500		
Eventos Emprendedores	Stand	Eventual	x	x			x			x		x	x		6	\$0	\$25.000	\$29.750	\$25.000	\$178.500
Degustaciones	Stand	Eventual	x	x			x			x		x	x		6	\$0	\$45.000	\$53.550	\$45.000	\$321.300
Alianzas Comerciales	Stand	Eventual	x	x			x			x		x	x		6	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros														\$40.000	\$155.000	\$184.450	\$158.333	\$1.154.300		
Publicidad en vehiculos	Adhesivos	Eventual	x	x			x			x		x	x		6	\$40.000	\$80.000	\$95.200	\$83.333	\$618.800
Pantallas	Digital	Eventual	x	x			x			x		x	x		6	\$0	\$50.000	\$59.500	\$50.000	\$357.000
Barras Fisicas	Stand	Eventual	x	x			x			x		x	x		6	\$0	\$25.000	\$29.750	\$25.000	\$178.500
																	\$567.500	\$5.378.800		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°12 Estimación Demanda – Proyección Crecimiento Anual



Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°13 Presupuesto de Marketing

Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página WEB	\$600.000	\$618.000	\$636.540	\$655.636	\$675.305
Material POP	\$1.154.594	\$1.189.232	\$1.224.909	\$1.261.656	\$1.299.506
Eventos	\$244.000	\$251.320	\$258.860	\$266.625	\$274.624
Publicidad de medios	\$669.900	\$689.997	\$710.697	\$732.018	\$753.978
Mantenion anual	\$860.500	\$886.315	\$912.904	\$940.292	\$968.500
Transbank	\$50.000	\$51.500	\$53.045	\$54.636	\$56.275
Pasarela Pago WEB	\$1.150.000	\$1.184.500	\$1.220.035	\$1.256.636	\$1.294.335
Mantenión WEB	\$50.000	\$51.500	\$53.045	\$54.636	\$56.275
Total	\$4.778.994	\$4.922.364	\$5.070.035	\$5.222.136	\$5.378.800

PROGRAMA DE PUBLICIDAD					
Medios	Costo Inicial	Costo Mensual	Costo c/ IVA Mensual	Costo Medio c/ IVA Mensual	Costo Total c/ IVA (campaña)
Digitales	\$200.000	\$180.000	\$214.200	\$196.667	\$2.487.100
Radios	\$0	\$80.000	\$95.200	\$80.000	\$666.400
Material Promocional	\$550.000	\$0	\$0	\$45.833	\$654.500
Revistas	\$200.000	\$0	\$0	\$16.667	\$238.000
Exposiciones y ferias	\$0	\$70.000	\$83.300	\$70.000	\$178.500
Otros	\$40.000	\$155.000	\$184.450	\$158.333	\$1.154.300
				\$567.500	\$5.378.800

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°14 Carta Gantt Etapa de Implementación

N°	Actividades	Mes 1			Mes 2				Mes 3	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Creación de la empresa	█								
1.1	Constitución de la sociedad	█								
1.2	Inicio Actividades SII									
2	Arriendo Propiedad/Instalaciones		█							
3	Pago patente comercial									
4	Adquisiciones			█						
4.1	Compra muebles, artículos oficina, computadores.			█						
4.2	Compra maquinarias, exprimidores, cocina industrial			█						
4.3	Compra vehículo para el Delivery			█						
4.4	Compra implementos para la bodega, ropa corporativa			█						
5	Desarrollo página web									
5.1	Compra dominio - hosting			█						
5.2	Creación de la página web						█			
5.3	Puesta en marcha de la página web							█		
6	Contrataciones									
6.1	Entrevista y contratación del Jefe Local				█					
6.2	Entrevista y contratación del Contador				█					
6.3	Entrevista y contratación de 2 Ejecutivos atención Clientes				█					
6.4	Entrevista y contratación del Operario				█					
6.5	Entrevista y contratación del Maestro Cocina				█					
6.6	Contratación planes de teléfono y wifi				█					

7	Capacitaciones									
7.1	Curso Atención Clientes						█			
7.2	Curso Conocimiento del Pisco Sour Artesanal						█			
7.3	Curso Manipulación de Alimentos						█			
7.4	Curso Higiene en el Trabajo						█			
8	Marketing y Publicidad									
8.1	Creación de RRSS (Instagram y Facebook)						█			
8.2	Elaboración estrategia digital						█			
8.3	Lanzamiento de las Redes Sociales						█			
8.4	Publicidad a través de Facebook e Instagram						█			
8.5	Publicidad en propaganda flyer, radios, carteles							█		
8.6	Evento Degustación del Producto en Plaza de Armas								█	
9	Operaciones									█
9.1	Inicio de operaciones									█

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°15 Presupuesto Capital en Primera Etapa

Gasto	Valor \$
-------	----------

Curso Atención al Cliente	\$200.000
Curso Manipulación Alimentos	\$200.000
Curso Higiene en el Trabajo	\$200.000
Transporte Personal Capacitado	\$120.000
Colaciones	\$160.000
Total	\$880.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°16 Presupuesto Capital en Segunda Etapa

Gasto	Valor \$
Campaña de Marketing	\$900.000
Equipo de Omnicanalidad	\$800.000
Búsqueda de Nuevos Locales	\$300.000
Búsqueda de Nuevos Productos	\$600.000
Varios	\$360.000
Total	\$2.960.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°17 Carta Gantt Etapa Desarrollo

Cantidad Ventas	6300	7056	7812	8064	8820
Valor Producto	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Venta Anual	\$94.500.000	\$105.840.000	\$117.180.000	\$120.960.000	\$132.300.000

Tabla N°20 Inversión Inicial

Inversión	Monto
Equipamiento	\$7.000.000
Vehículo para Delivery	\$6.000.000
Elementos para las Oficinas	\$3.500.000
Elementos para la Bodega	\$1.200.000
Gastos creación Empresa	\$250.000
Ropa Corporativa	\$200.000
Elementos para la Cocina Industrial	\$1.500.000
Página Web	\$350.000
TOTAL	\$29.386.667.-

Tabla N°21 Inversión en el transcurso del Proyecto

Reinversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Equipamiento	-	\$1.000.000	\$1.000.000	\$2.000.000	-
Vehículo Delivery	-	-	-	\$6.500.000	-
Elementos para las Oficinas	-	-	-	\$1.200.000	-
Ropa Corporativa	-	\$200.000	\$250.000	\$300.000	\$400.000
Elementos para la Bodega	-	\$300.000	\$500.000	\$1.000.000	\$500.000
Elementos para la Cocina Industrial	-	\$500.000	\$500.000	\$1.000.000	\$500.000
TOTAL	-	\$2.000.000	\$2.250.000	\$12.000.000	\$1.400.000

Tabla N°22 Estado de Resultados Anual

Estado de Resultados						
Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por Ventas	\$ 94.500.000	\$ 123.809.280	\$ 151.761.120	\$ 161.710.080	\$ 193.452.000	\$ 198.979.200
Costo de Venta	\$ (31.283.700)	\$ (45.782.652)	\$ (56.118.787)	\$ (59.797.750)	\$ (71.535.394)	\$ (75.681.527)
Margen de Contribución	\$ 63.216.300	\$ 78.026.628	\$ 95.642.333	\$ 101.912.330	\$ 121.916.606	\$ 123.297.673
%	67%	63%	63%	63%	63%	62%
Remuneraciones	\$ 38.640.000	\$ 39.999.200	\$ 41.199.176	\$ 42.435.151	\$ 43.708.206	\$ 45.019.452
Otros Gastos	\$ 7.509.440	\$ 7.606.527	\$ 7.703.613	\$ 7.800.700	\$ 7.897.786	\$ 8.134.720
Publicidad	\$ 4.778.994	\$ 4.922.364	\$ 5.070.035	\$ 5.222.136	\$ 5.378.800	\$ 5.540.164
Gastos Administración y Ventas	\$ 50.928.434	\$ 52.528.090	\$ 53.972.824	\$ 55.457.987	\$ 56.984.792	\$ 58.694.336
%	54%	42%	36%	34%	29%	29%
Resultado Operacional	\$ 12.287.866	\$ 25.498.537	\$ 41.669.509	\$ 46.454.343	\$ 64.931.814	\$ 64.603.337
%	13%	21%	27%	29%	34%	32%
Depreciación	\$ (10.416.667)	\$ (6.816.667)	\$ (6.816.667)	\$ (6.816.667)	\$ (6.516.667)	\$ (996.667)
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suma	\$ -10.416.667	\$ -6.816.667	\$ -6.816.667	\$ -6.816.667	\$ -6.516.667	\$ -996.667
%	-11%	-6%	-4%	-4%	-3%	-1%
Resultado No Operacional	\$ 1.871.199	\$ 18.681.871	\$ 34.852.843	\$ 39.637.676	\$ 58.415.147	\$ 63.606.670
%	2%	15%	23%	25%	30%	32%
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -5.044.105	\$ -9.410.268	\$ -10.702.173	\$ -15.772.090	\$ -17.173.801
Beneficio Tributario						
Resultado Neto	\$ 1.871.199	\$ 13.637.766	\$ 25.442.575	\$ 28.935.504	\$ 42.643.057	\$ 46.432.869
% Utilidad / Ventas	2%	11%	17%	18%	22%	23%

Tabla N°23 Déficit Operacional

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Participación de Mercado	0%	0%	0%	0%	4%	6%	9%	12%	14%	16%	19,5%	21%
Ingresos por venta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.780.000	\$5.670.000	\$8.505.000	\$10.867.500	\$13.230.000	\$14.647.500	\$18.427.500	\$19.372.500
Costo por venta	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1.251.348	-\$1.877.022	-\$2.815.533	-\$3.597.626	-\$4.379.718	-\$4.848.974	-\$6.100.322	-\$6.413.159
Gastos de Adm. y venta	-\$4.244.036	-\$4.371.357	-\$4.498.678	-\$4.625.999	-\$4.753.321	-\$4.880.642	-\$5.007.963	-\$5.135.284	-\$5.262.605	-\$5.389.926	-\$5.517.247	-\$5.644.568
Resultado Op.	-\$4.244.036	-\$4.371.357	-\$4.498.678	-\$4.625.999	-\$2.224.669	-\$1.087.664	\$681.504	\$2.134.591	\$3.587.677	\$4.408.601	\$6.809.931	\$7.314.773
Resultado Op. Acum.	-\$4.244.036	-\$8.615.393	-\$13.114.072	-\$17.740.071	-\$19.964.740	-\$21.052.403	-\$20.370.899	-\$18.236.308	-\$14.648.631	-\$10.240.030	-\$3.430.099	\$3.884.674

Tabla N°24 Tasa de descuento

Cálculo de CAPM:

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) \cdot \beta_{desapalancado}$$

Donde: **Ke** Costo de Capital (que se utilizará como Tasa de Descuento)
Rf Tasa libre de riesgo del mercado
Rm Rendimiento del mercado
Bdesapalancado Factor con el cual se determina cuan volátil es una industria frente al mercado sin apalancamiento de deuda

Datos: No hay empresa similar chilena que transe en la bolsa (exportadoras). Se considerará información de USA. Industria Farming/Agriculture

Bdesapalancado 0,66 http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Rf (%) 2,17 Promedio últimos 10 años de la Tasa Anual de los Bonos del Tesoro de USA
Rm (%) 11,02 Promedio últimos 10 años del rendimiento del valor del Dow Jones Industrial

Ke (%) 8,01 Tasa de Descuento para nuestra empresa si estuviera en USA

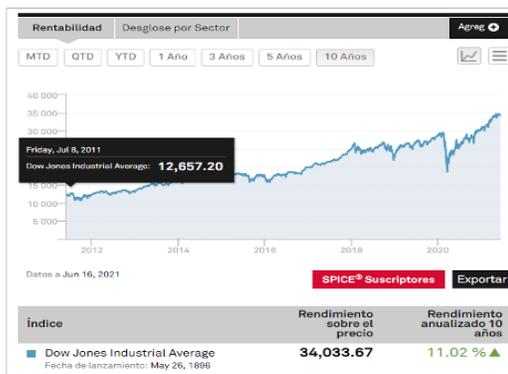
Riesgo País Chile (%) 1,42 Data histórica YTD de la tasa Spread EMBI

Ilíquidez 3

Start-up 3

Ke (%) Final 15,43

15,43%



TASA ANUAL BONOS DEL TESORO USA

AÑO	TASA (%)
2011	2,76
2012	1,79
2013	2,34
2014	2,53
2015	2,13
2016	1,84
2017	2,33
2018	2,91
2019	2,14
2020	0,89
PROMEDIO	2,17

TASA RENDIMIENTO DE MERCADO

Tabla N°25 Flujo de Caja

Cierre del proyecto	0	1	2	3	4	5
Utilidad del ejercicio desp. Impto.		\$3.271.199	\$14.805.766	\$26.614.955	\$30.112.395	\$43.824.595
Ajustes						
+ Depreciación		\$9.016.667	\$5.416.667	\$5.416.667	\$5.416.667	\$5.116.667
+ Gastos Financieros (después de		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
- Inversión en activo fijo	-\$29.386.667			-\$5.416.667		
- Inversión en capital de trabajo	-\$3.430.099					
+ Recuperación del Capital de trabajo						\$3.430.099
+ Valor desecho de los activos						\$2.401.701
Flujo de Caja Libres	-\$32.816.766	\$12.287.866	\$20.222.432	\$26.614.955	\$35.529.062	\$54.773.062

Tabla N°26 Flujo de Caja a Perpetuidad

	0	1	2	3	4	5
Utilidad del ejercicio desp. Impto.		\$3.271.199	\$14.805.766	\$26.614.955	\$30.112.395	\$43.824.595
Ajustes						
+ Depreciación		-\$9.016.667	-\$5.416.667	-\$5.416.667	-\$5.416.667	-\$5.116.667
+ Gastos Financieros (después de		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
- Inversión en activo fijo	-\$29.386.667			-\$5.416.667		
- Inversión en capital de trabajo	-\$3.430.099					
+ Valor presente flujos futuros						\$302.001.569
Flujo de Caja Libres	-\$32.816.766	-\$5.745.467	\$9.389.099	\$15.781.622	\$24.695.728	\$340.709.497

Tabla N°27 Capital Requerido

I. Activos Fijos (Tecnología)

Item	Cantidad	Inversión	Depreciación en años
Notebook	1	\$ 600.000	3
Tablets	1	\$ 400.000	3
Jugueras	4	\$ 140.000	3
Congelador	1	\$ 350.000	3
Refrigerador	1	\$ 400.000	3
Impresora	1	\$ 500.000	3
Vehiculo	1		
Celulares	2	\$ 600.000	3
Sub total		\$ 2.990.000	

II. Activos Intangibles

Item	Cantidad	Inversión	Depreciación en años
Constitución de la sociedad	1	\$ 300.000	1
Patentes y Permisos	1	\$ 3.000.000	1
Desarrollar pagina web	1	\$ 600.000	5
Aplicación	1	\$ 20.000.000	5
Sub total		\$ 23.900.000	

III. Activo Fijo (muebles)

Item	Cantidad	Inversión	Depreciación en años
Escritorios	1	\$ 200.000	3
Sillas	1	\$ 150.000	3
Pizarra	1	\$ 150.000	3
Repisas	2	\$ 400.000	3
Articulos de escritorio	2	\$ 300.000	1
Sub total		\$ 1.200.000	
Total		\$ 29.386.667	

Tabla N°28 Balance Projectado

Activo Circulante	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	\$ 12.287.866	\$ 19.971.931	\$ 31.147.327	\$ 81.938.158	\$ 152.587.611
Cuentas por cobrar	\$ 3.271.199	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos actuales totales	\$ 15.559.065	\$ 19.971.931	\$ 31.147.327	\$ 81.938.158	\$ 152.587.611
Activo fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Propiedad y equipos	\$ 29.386.667	\$ 29.386.667	\$ 106.430.286	\$ 106.430.286	\$ 106.430.286
Amortización Acumulada	\$ 9.016.667	\$ 5.416.667	\$ 5.416.667	\$ 5.416.667	\$ 5.116.667
Activos fijos totales	\$ 20.370.000	\$ 23.970.000	\$ 101.013.619	\$ 101.013.619	\$ 101.313.619
Total Activos	\$ 35.929.066	\$ 43.941.932	\$ 132.160.946	\$ 182.951.777	\$ 253.901.230
Deudas actuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por pagar	\$ 6.851.011	\$ 7.176.679	\$ 8.544.663	\$ 9.558.794	\$ 10.005.076
Crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos sobre ingresos por pagar	\$ -	\$ 5.476.105	\$ 9.843.888	\$ 11.137.461	\$ 16.209.097
Deudas actuales totales	\$ 6.851.011	\$ 12.652.784	\$ 18.388.551	\$ 20.696.255	\$ 26.214.173
Deudas a largo plazo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deudas a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deudas a largo plazo totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de inversión	\$ 29.386.667	\$ 29.386.667	\$ 29.386.667	\$ 29.386.667	\$ 29.386.667
Ganancias retenidas acumuladas	\$ 3.271.199	\$ -41.016.100	\$ 18.756.263	\$ 248.722.855	\$ 489.805.508
Patrimonio Total	\$ 32.657.866	\$ -11.629.433	\$ 48.142.930	\$ 278.109.522	\$ 519.192.175
Deuda + Patrimonio	\$ 39.508.878	\$ 1.023.351	\$ 66.531.481	\$ 298.805.777	\$ 545.406.348
Activo = Deuda + Patrimonio	\$ -3.579.812	\$ 42.918.581	\$ 65.629.465	\$ -115.854.001	\$ -291.505.118

Tabla N°29 Principales Ratios Financieros

Ratios financieros					
Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Bruta / Venta	66,90%	63,02%	63,02%	63,02%	63,02%
Utilidad Operacional / Ventas	13,00%	20,76%	27,59%	28,86%	33,68%
% Ebitda	3,46%	16,38%	24,02%	25,51%	31,03%
Razón Corriente	2,27	1,58	1,69	3,96	5,82
Leverage (Deuda - Patrimonio)	0,21	-1,09	0,38	0,07	0,05
Payback	\$ (29.545.567)	\$ (9.263.696)	\$ 27.195.147	\$ 68.445.003	\$ 128.478.696

Tabla N°30 Sensibilidad

FLUJO DE CAJA	\$ 41.906.943	\$ 50.731.488	\$ 56.850.660	\$ 63.984.010	\$ 72.356.948
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Variación Disminución Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
5%	\$ (57.439.070)	\$ 89.669.111	\$ 98.493.152	\$ 104.612.799	\$ 111.746.132	\$ 120.119.053	\$ 261.929.094	163%
10%	\$ (57.439.070)	\$ 41.906.918	\$ 98.493.140	\$ 104.612.757	\$ 111.746.073	\$ 120.118.978	\$ 225.041.763	118%
12%	\$ (57.439.070)	\$ 41.906.915	\$ 98.493.135	\$ 104.612.740	\$ 111.746.049	\$ 120.118.948	\$ 225.041.721	118%
14%	\$ (57.439.070)	\$ 41.906.907	\$ 98.493.129	\$ 104.612.723	\$ 111.746.026	\$ 120.118.917	\$ 225.041.675	118%

Variación Aumento Costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
5%	\$ (57.439.070)	\$ 92.277.487	\$ 101.302.144	\$ 107.608.677	\$ 114.926.404	\$ 123.480.796	\$ 270.852.640	167%
10%	\$ (57.439.070)	\$ 94.885.850	\$ 104.110.620	\$ 110.604.514	\$ 118.106.617	\$ 123.480.796	\$ 278.227.168	172%
15%	\$ (57.439.070)	\$ 97.494.214	\$ 106.919.096	\$ 113.600.350	\$ 121.286.830	\$ 123.480.796	\$ 285.601.696	177%
20%	\$ (57.439.070)	\$ 100.102.577	\$ 109.727.571	\$ 116.596.186	\$ 124.467.043	\$ 123.480.796	\$ 292.976.224	181%
21%	\$ (57.439.070)	\$ 101.145.922	\$ 110.850.962	\$ 117.794.521	\$ 125.739.128	\$ 123.480.796	\$ 295.926.035	183%

% captación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Formato 1 Litro	168	504	840	1.176	1.512	1.848
B2B	84	252	420	588	756	924
TOTAL	252	756	1.260	1.764	2.268	2.772

Tabla N°31 Oferta para el Inversionista

Inversión Inicial		
Categoría	Valor	Unidad
TOTAL	\$ 36.386.667	clp\$

Capital Trabajo (al 6to mes)		
Categoría	Valor	Unidad
TOTAL	\$ 21.052.403	clp\$

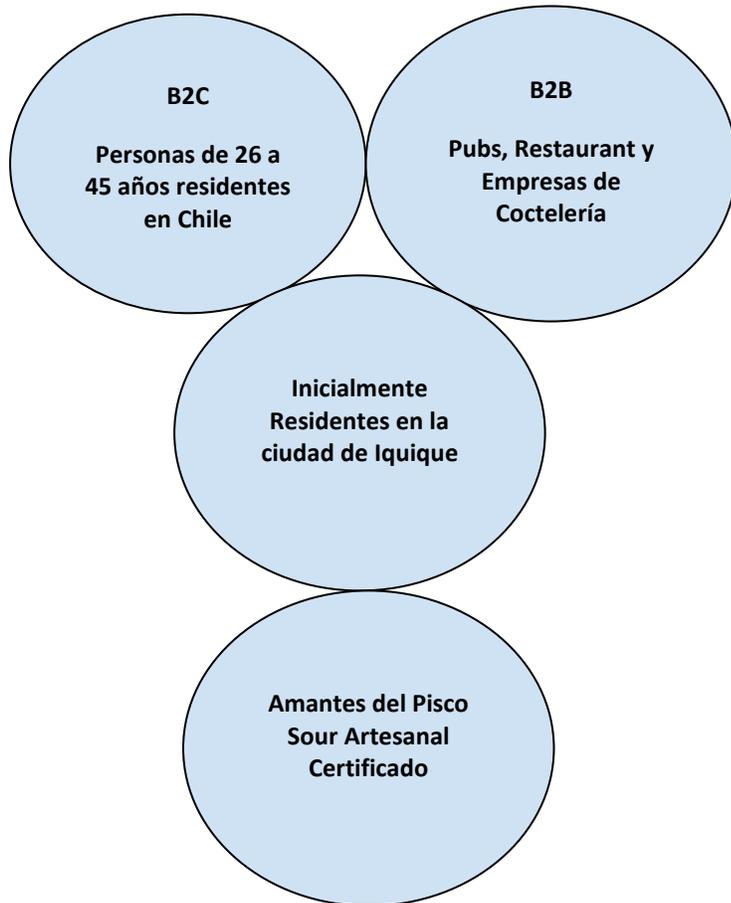
Maximo Capital Trabajo (mes 11)		
Categoría	Valor	Unidad
TOTAL	\$ 3.430.099	clp\$

Aporte Socios				Participación Propuesta	
Categoría	Valor	Unidad	mes de Aport	Valor	Unidad
Socio 1	\$ 11.000.000	clp\$	Mes 0	40%	%
Socio 2	\$ 11.000.000	clp\$	Mes 0	40%	%
Inversionista	\$ 18.000.000	clp\$	Mes 0	20%	%

Crédito Aproximado	\$ (183.233,99)	clp\$
---------------------------	------------------------	--------------

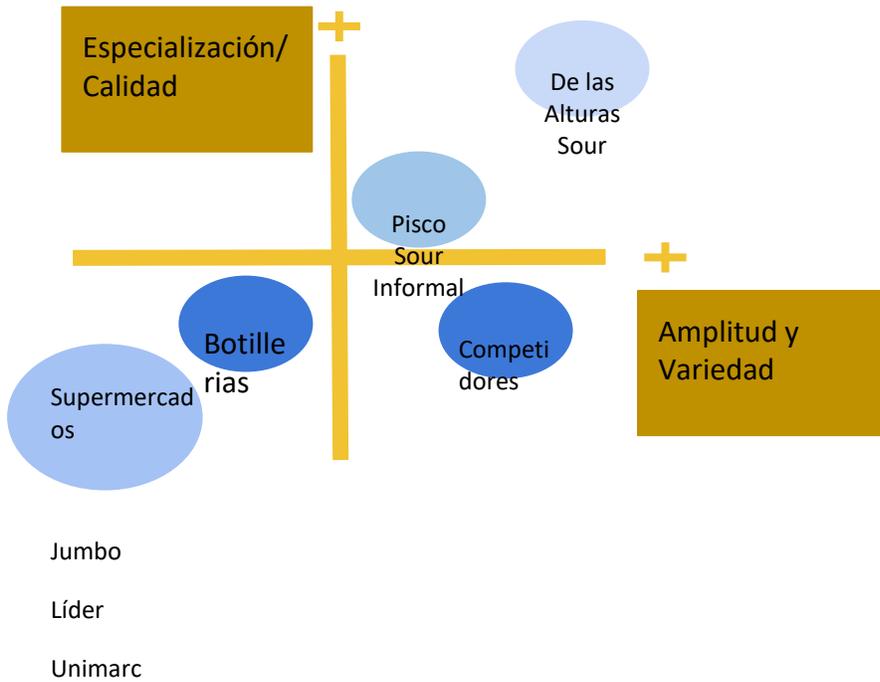
FIGURAS

Figura N°1 Estructura de Segmentación



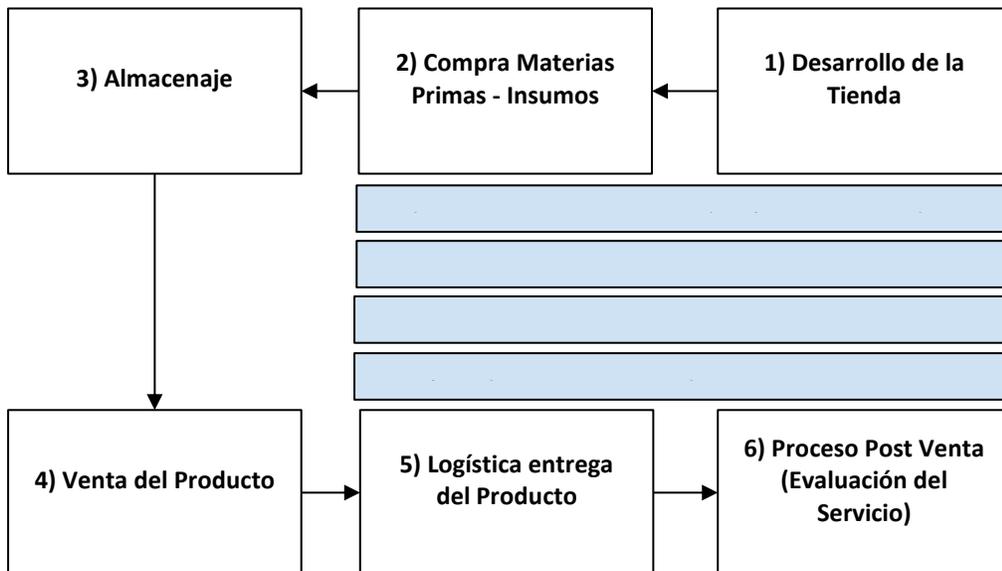
Fuente: Elaboración propia.

Figura N°2 Mapa de Posicionamiento



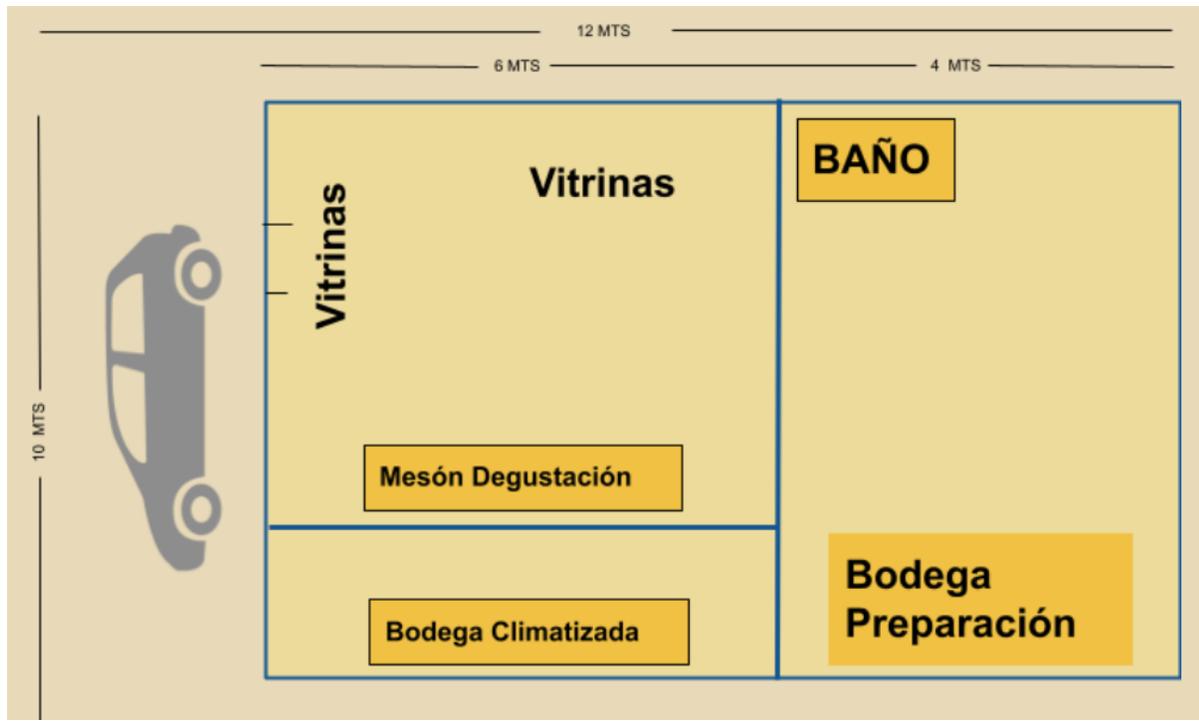
Fuente: Elaboración propia.

Figura N°3 Flujo de Operaciones del Producto



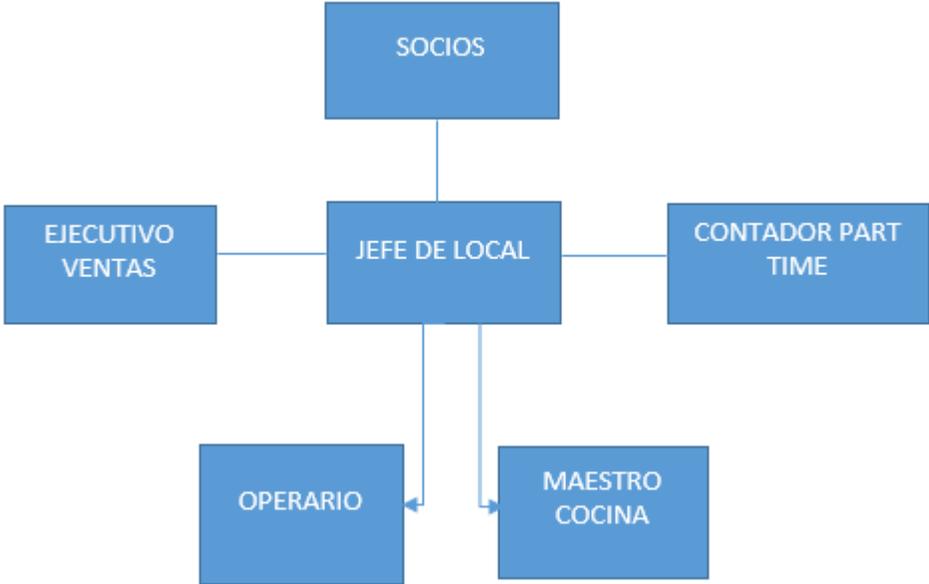
Fuente: Elaboración propia.

Figura N°4 Plano general de la Tienda



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°5 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia.