

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Razón de ser del negocio.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Razones personales del proyecto .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Canvas .....</b>	<b>6</b>
<b>2. La empresa .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Propósito .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Misión.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Objetivo según horizonte de tiempo .....</b>	<b>7</b>
2.3.1. Objetivos de largo plazo .....	7
2.3.2. Objetivos de mediano plazo .....	8
2.3.3. Objetivos de corto plazo.....	9
<b>2.4. Factores críticos del proyecto.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Análisis del sector industrial.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Variables circundantes generales .....</b>	<b>10</b>
3.1.1. Socio - culturales.....	10
3.1.2. Tecnológicas .....	10
3.1.3. Económicas.....	10
3.1.4. Político - legales .....	11
3.1.5. Ambientales.....	11
<b>3.2. Variables circundantes específicas .....</b>	<b>12</b>
3.2.1. Competidores potenciales.....	12
3.2.2. Competidores actuales .....	13
3.2.3. Competidores sustitutos .....	15
3.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	16
3.2.5. Poder de negociación de los clientes.....	17
<b>3.3. Análisis FODA .....</b>	<b>18</b>
3.3.1. Fortalezas.....	18
3.3.2. Oportunidades.....	18
3.3.3. Debilidades .....	18
3.3.4. Amenazas.....	18
<b>3.4. Definición estrategia competitiva genérica.....</b>	<b>19</b>
3.4.1. Estrategia.....	19
3.4.2. Fundamentos de la estrategia genérica .....	19
<b>4. Estudio de mercado.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1. Investigación de mercado .....</b>	<b>20</b>
4.1.1. Definición de la metodología a utilizar .....	20
4.1.2. Información recopilada.....	20
<b>4.2. Estimación de la demanda .....</b>	<b>21</b>
4.2.1. Estimación de demanda año 1 .....	21

4.2.2.	Crecimiento de la demanda al año 10.....	24
4.2.3.	Cantidades demandadas durante el horizonte de evaluación del proyecto .....	25
<b>4.3.</b>	<b>Definición estrategia comercial .....</b>	<b>26</b>
4.3.1.	Definición mercado objetivo .....	26
4.3.2.	Definición estrategia comercial .....	26
<b>5.</b>	<b>Estudio técnico.....</b>	<b>30</b>
<b>5.1.</b>	<b>Capacidad de producción .....</b>	<b>30</b>
5.1.1.	Factores que restringen la capacidad .....	30
5.1.2.	Capacidad de producción al año 1.....	30
5.1.3.	Capacidad de producción al año 10.....	31
5.1.4.	Comparación con la estimación de demanda en número de quesos fresco .....	33
<b>5.2.</b>	<b>Proceso de producción.....</b>	<b>33</b>
<b>5.3.</b>	<b>Estudio de localización de la empresa .....</b>	<b>35</b>
<b>6.</b>	<b>Organización interna.....</b>	<b>36</b>
<b>6.1.</b>	<b>Organigrama .....</b>	<b>36</b>
<b>6.2.</b>	<b>Análisis de cargos .....</b>	<b>37</b>
6.2.1.	Cargos .....	37
6.2.2.	Descripción de cargos.....	37
6.2.3.	Especificación de cargo.....	38
<b>6.3.</b>	<b>Política de selección de personal .....</b>	<b>39</b>
6.3.1.	Reclutamiento .....	39
6.3.2.	Preselección y selección .....	39
6.4.1.	Estructura de remuneraciones por cargo.....	40
6.4.2.	Variación de remuneraciones en 10 años .....	41
<b>7.</b>	<b>Análisis financiero.....</b>	<b>43</b>
<b>7.1.</b>	<b>Inversión inicial .....</b>	<b>43</b>
7.1.1.	Inversión en activo fijo .....	43
7.1.2.	Impuestos y derechos municipales.....	44
7.1.3.	Honorarios, abogado, arquitecto y constructor .....	44
7.1.4.	Gastos asociados a la legalización de la empresa.....	44
7.1.5.	Publicidad y promoción .....	45
7.1.6.	Gastos de puesta en marcha .....	45
7.1.7.	Capital de trabajo .....	45
<b>7.2.</b>	<b>Financiamiento.....</b>	<b>46</b>
<b>7.3.</b>	<b>Ingresos por venta .....</b>	<b>47</b>
<b>7.4.</b>	<b>Costo de venta .....</b>	<b>47</b>
<b>7.5.</b>	<b>Margen bruto .....</b>	<b>49</b>
<b>7.6.</b>	<b>Costos operacionales .....</b>	<b>49</b>
7.6.1.	Remuneraciones indirectas .....	49
7.6.2.	Publicidad .....	50
7.6.3.	Gastos generales .....	50
7.6.4.	Gastos de seguridad .....	51
7.6.5.	Seguros .....	51

7.6.6.	Mantenición .....	51
7.6.7.	Arriendo.....	51
7.6.8.	Gastos capacitación .....	51
7.6.9.	Gastos distribución .....	51
7.6.10.	Otros gastos .....	52
7.6.11.	Depreciación .....	53
<b>7.7.</b>	<b>Amortización gastos de puesta en marcha.....</b>	<b>53</b>
<b>7.8.</b>	<b>Impuesto a la renta.....</b>	<b>54</b>
<b>7.9.</b>	<b>Variación del capital de trabajo.....</b>	<b>54</b>
<b>7.10.</b>	<b>Tasa de descuento .....</b>	<b>54</b>
<b>7.11.</b>	<b>Valor de venta de la empresa.....</b>	<b>56</b>
<b>7.12.</b>	<b>Periodo de recuperación de la inversión (PR).....</b>	<b>56</b>
<b>8.</b>	<b><i>Flujos de caja .....</i></b>	<b><i>57</i></b>
<b>10.</b>	<b><i>Conclusiones .....</i></b>	<b><i>59</i></b>
10.1.	¿Se lograron los objetivos establecidos?.....	59
10.2.	¿Cómo es el resultado financiero?.....	59
10.3.	Escenarios negativos o muy variables.....	60
10.4.	Aspectos claves para futuros inversionistas.....	60
10.5.	Conclusiones no financieras .....	61
<b>11.</b>	<b><i>Bibliografía .....</i></b>	<b><i>62</i></b>
<b>12.</b>	<b><i>Anexos .....</i></b>	<b><i>63</i></b>
12.1.	Anexo 1: Extracto de Constitución de Sociedad .....	63
12.2.	Anexo 2: Entrevista a Don Gerardo Méndez Canales.....	64
12.3.	Anexo 3: Entrevistas a competidores productores actuales de quesos frescos en la zona, quienes solicitaron el anonimato de sus empresas .....	65
12.4.	Anexo 4: Reportaje Mundo Agropecuario “Consumo de lácteos en Chile alcanza los 151,6 litros per cápita al año” .....	67
12.5.	Anexo 5: reportaje Economía y Negocios de fecha 09.JUL.2018.....	70
12.6.	Anexo 6: Datos estadísticos .....	72
12.7.	Anexo 7: Entrevistas a establecimientos Restaurantes.....	76