



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CAFETERÍA DE PRODUCTOS ORGÁNICOS Y
ARTESANÍAS: CANELA CAFÉ**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

SILVANA DEL PILAR DELGADO CURIQUEO

**PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN

Se desarrollará un plan de negocio que permita evaluar estratégica y económicamente la cafetería de productos orgánicos y artesanías Canela Café, la que tiene por objetivo satisfacer la actual demanda de productos de origen orgánico, alimentos saludables y que respetan el medio ambiente, además del crecimiento en el consumo de café por parte de la población chilena, adquiriendo tendencias mundiales de consumo. La motivación viene dada por el crecimiento en el consumo de estos productos durante los últimos años y la escasa oferta existente en el mercado actual. En la actualidad el mercado del café mueve US\$202 millones anuales, el mercado de los productos orgánicos ha aumentado un 7% dentro de Latinoamérica durante los últimos años y el 50% de los chilenos declara haber comprado un producto artesanal durante el año 2012.

La metodología utilizada consistió en un análisis estratégico mediante las Fuerzas de Porter, un análisis FODA y un análisis PEST. Análisis que permitió detectar el potencial de rentabilidad en la creación de una cafetería que ofrezca productos de poca explotación en el mercado actual, entregando un servicio de calidad para obtener la fidelización de los clientes y mantener relaciones comerciales que permitan la compra y reposición de materia prima que impidan las pérdidas o el desabastecimiento. Se utilizó la metodología Canvas para determinar la propuesta de valor de Canela Café, la entrega de un servicio de cafetería orgánica con la venta de artesanías a un precio competitivo y con la más alta calidad para mantener la fidelización con los clientes, estableciendo cuál es el segmento objetivo de la cafetería. Se definió el Plan Comercial, definiendo el mix de productos a ofrecer, y las promociones para acercar a los clientes y crear fidelización de ellos, de forma paralela se evaluó el Plan de Operaciones, donde se analizaron los socios claves para mantener el stock de los insumos y alcanzar precios competitivos con alianzas estratégicas. Se realizó la descripción de la organización, definiendo los cargos claves para el funcionamiento del negocio y los costos asociados para su implementación.

Luego se elaboraron las proyecciones de ventas a un horizonte de 6 años, incorporando las dos nuevas sucursales abiertas al tercer y quinto año, con ello se elaboraron los flujos de costos e ingresos. Se realiza la evaluación financiera considerando una tasa de descuento igual 12%, ya que se trata de un negocio nuevo de riesgo medio. La evaluación sin financiamiento obtuvo un VAN igual a \$63.743.460 y una TIR de 28%. El análisis de sensibilidad permitió determinar una venta mínima de 32 transacciones diarias en la cafetería para obtener un negocio rentable.

Se recomienda implementar este plan de negocio y desarrollar Canela Café.

DEDICATORIA

**Con cariño para mis padres,
hermana y amigos
que estuvieron en esta etapa
de mi vida**

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1	Introducción	9
1.1	Objetivos	11
1.1.1	Objetivos Generales	11
1.1.2	Objetivos Específicos	11
1.2	Metodología	11
1.3	Identificación de la oportunidad de negocio	12
CAPÍTULO 2	Análisis de mercado	13
2.1	Demanda de cafeterías	13
2.2	Demanda de productos orgánicos	16
2.3	Demanda de productos artesanales	19
2.4	Oferta de cafeterías	20
2.5	Oferta de productos orgánicos en Santiago	22
CAPÍTULO 3	Análisis Estratégico	23
3.1	Diagnóstico del ambiente externo y tendencias: Análisis PORTER	23
3.1.1	Poder de negociación de los clientes	24
3.1.2	Poder de negociación de los proveedores	24
3.1.3	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	24
3.1.4	Amenaza de nuevos competidores	25
3.1.5	Rivalidad entre los competidores	25
3.1.6	Poder relativo de los otros grupos de interés	25
3.2	Análisis FODA	26
3.2.1	Fortalezas	26
3.2.2	Oportunidades	27
3.2.3	Debilidades	27
3.2.4	Amenazas	27
3.3	Análisis PEST	28
3.3.1	Análisis político – legal	29
3.3.2	Análisis económico	29
3.3.3	Análisis socio-cultural	30
3.3.4	Análisis tecnológico	30
CAPITULO 4	Modelo de Negocio	30
4.1	Estrategia del negocio	30
4.1.1	Análisis estratégico: Modelo de negocio CANVAS	31
4.1.1.1	Asociaciones claves	31
4.1.1.2	Actividades claves	31
4.1.1.3	Recursos claves	32
4.1.1.4	Propuesta de valor	32
4.1.1.5	Relación con el cliente	32
4.1.1.6	Segmentación de clientes	34
4.1.1.7	Canales	37
4.1.1.8	Fuentes de costos	37
4.1.1.9	Fuentes de ingresos	38

CAPÍTULO 5	Plan Comercial	38
5.1	Plan de Marketing	38
5.1.1	Producto y servicio	38
5.1.2	Precio	40
5.1.3	Plaza (Distribución)	41
5.1.4	Promoción	42
5.2	Estrategia de Ventas	44
CAPÍTULO 6	Plan Operacional	44
6.1	Procesos operacionales	44
6.1.1	Materias primas – proveedores	45
6.1.2	Almacenaje	45
6.1.3	Fabricación	45
5.1.1	Vitrina	46
5.1.2	Clientes	46
5.1.3	Administración local y soporte	46
6.2	Formato y layout	47
6.3	Costos operacionales	49
CAPÍTULO 7	Descripción de la organización	49
7.1	Descripción de cargos	49
7.2	Organigrama	50
CAPÍTULO 8	Plan Financiero	51
8.1	Supuestos	51
8.1.1	Valor de Monedas	51
8.1.2	Tasa de crecimiento en Precio de Venta de productos	51
8.1.3	Tasa de descuento	51
8.1.4	Financiamiento	52
8.2	Inversión inicial	52
8.3	Costos operaciones y administrativos	54
8.3.1	Costos fijos	54
8.3.2	Costos variables	55
8.4	Ingresos estimados	58
8.5	Evaluación financiera pura	60
8.6	Evaluación financiera con financiamiento	61
8.7	Análisis de sensibilidad	61
8.7.1	Variable número de transacciones	61
8.7.2	Variable costo de producción	63
CAPÍTULO 9	Plan de Implementación	65
CONCLUSIONES		66
BIBLIOGRAFÍA		68

ANEXOS		69
ANEXO A	“Distribución gasto mensual en Chile”	69
ANEXO B	“Distribución promedio mensual Región Metropolitana”	70
ANEXO C	“Estudio Trend Management – Comportamiento consumidor Orgánico”	71
ANEXO D	“Principios comercio justo”	73
ANEXO E	“Registro del sistema nacional de certificación orgánica”	74
ANEXO F	“Compra de algún objeto de artesanía en los últimos 12 meses”	75
ANEXO G	“Fotografías de referencia para decoración de local”	76
ANEXO H	“Flujo de caja”	77

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1	“Importaciones de café”	15
TABLA N°2	“Cafeterías en Barrio Italia”	20
TABLA N°3	“Especialidad por Cafetería en Santiago”	21
TABLA N°4	“Tiendas Orgánicas en Santiago”	22
TABLA N°5	“Restaurantes Orgánicos en Santiago”	23
TABLA N°6	“Resumen Análisis FODA”	28
TABLA N°7	“Población Estimada según regiones 2014”	35
TABLA N°8	“Distribución N.S.E. en hogares – Regiones País”	35
TABLA N° 9	“Población Estimada según sexos y grupos de edad 2014”	36
TABLA N°10	“Productos Cafetería”	39
TABLA N°11	“Productos Artesanales”	39
TABLA N°12	“Precios productos cafetería”	40
TABLA N°13	“Gastos Operacionales – Mensual”	49
TABLA N°14	“Dotación de Recursos Humanos”	51
TABLA N° 15	“Activos Fijos”	53
TABLA N°16	“Costos en muebles y maquinarias”	53
TABLA N°17	“Gastos de Iniciación”	54

TABLA N°18 “Resumen inversión inicial”	54
TABLA N°19 “Gastos Administrativos y Ventas”	55
TABLA N°20 “Gastos Generales”	55
TABLA N°21 “Gastos Administración y ventas anuales”	55
TABLA N°22 “Costos variables – productos cafetería”	56
TABLA N°23 “Costos variables – productos artesanales”	57
TABLA N°24 “Costos variables totales según escenario”	57
TABLA N°25 “Ingresos Cafetería según escenario”	59
TABLA N°26 “Ingresos Artesanías según escenario”	59
TABLA N°27 “Ingresos anuales según escenarios”	60
TABLA N°28 “Flujo de caja escenario normal sin financiamiento”	60
TABLA N°29 “VAN y TIR en escenario normal sin financiamiento”	61
TABLA N°30 “Flujo de caja escenario normal con financiamiento”	61
TABLA N°31 “VAN y TIR con financiamiento”	61
TABLA N°32 “Flujo de caja, VAN y TIR escenario optimista con financiamiento” ..	62
TABLA N°33 “Flujo de caja, VAN y TIR escenario pesimista con financiamiento”	62
TABLA N°34 “Flujo de caja, VAN y TIR escenario normal con financiamiento con alza de costo del 5% en producción”	64
TABLA N°35 “Flujo de caja, VAN y TIR escenario normal con financiamiento con alza de costo del 7% en producción”	64
TABLA N°36 “Flujo de caja, VAN y TIR escenario normal con financiamiento con reducción de costo del 5% en producción”	64
TABLA N°37 “Flujo de caja, VAN y TIR escenario normal con financiamiento con reducción de costo del 7% en producción”	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1 “Importaciones de café”	15
GRÁFICO N°2 “Resumen Fuerzas de Porter”	26
GRÁFICO N°3 “Proceso de compra del consumidor”	34
GRÁFICO N°4 “Mercado Objetivo”	37
GRÁFICO N°5 “Flujo de Operaciones”	44
GRÁFICO N°6 “Organigrama Organización”	50
GRÁFICO N°7 “Relación costos fijos y variables”	57
GRÁFICO N°8 “Transacciones diarias en escenario normal”	58
GRÁFICO N°9 “Relación ventas con TIR”	63
GRÁFICO N°10 “Relación ventas con VAN”	63

INDICE FIGURAS

FIGURA N° 1 “Mercado anual de Café en Chile”	14
FIGURA N° 2 “Evolución global de categorías saludables e indulgentes 2012 – 2014”	17
FIGURA N°3 “Ubicación cafetería”	41
FIGURA N°4 “Imagen de marca Canela Café”	42
FIGURA N°5 “Flujos Operacionales interrelacionados”	47
FIGURA N°6 “Layout local”	47
FIGURA N°7 “Detalle de crédito solicitado”	52

CAPÍTULO 1 Introducción

Se presenta un plan de negocio de una cafetería emplazada en el Barrio Italia que a su vez cuenta con un local de artesanía, la propuesta de valor será la entrega de productos nacionales, principalmente de origen orgánico y la difusión de productos artesanales provenientes del comercio justo elaborados por artesanos nacionales, apostando a la diferenciación dentro de las cafeterías del sector.

En la cafetería donde se venderán alimentos derivados de productos de origen orgánicos. Se entiende como orgánico a aquellos productos *“que se cultivan, crían y procesan utilizando métodos naturales y cuyo objetivo es lograr un producto alimenticio que no contengan aditivos químicos ni compuestos sintéticos”*.¹

Por otra parte, dentro del local se venderán productos de artesanía local con productos provenientes del “Comercio Justo”, este comercio se define como *“es un sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores/as y trabajadores/as desfavorecidos, especialmente en el Sur.”*² Con el objetivo de difundir a los artesanos nacionales

Emplazado en el Barrio Italia, sector ubicado en los alrededores de la Avenida Italia entre Francisco Bilbao e Irarrázaval, entre las comunas de Providencia y Ñuñoa, este sector destaca por su vida de barrio. En él se emplazan diversos talleres de anticuarios, tiendas de diseño y decoración, restaurantes, galerías de artes, entre otros.

La cafetería tiene el objetivo de abrir nuevas sucursales en 3 y 5 años con el objetivo de expandir las ventas, por lo cual será necesario identificar las variables para determinar el lugar adecuado dentro de la Región Metropolitana.

La creación de una cafetería con estos conceptos responde al crecimiento de los últimos años del consumo de café a nivel nacional y por otra parte en el interés de productos de origen orgánicos saludables y amigables con el medio ambiente, tal como lo señala Tomás Leal, analista de mercados asociado a Euromonitor International, *“la segunda categoría con mayor crecimiento dentro de todos los sistemas de servicios de comida en Chile es la de cafés y bares, la cual habría aumentado particularmente de la mano de cadenas como Starbucks y Juan Valdez. La categoría de cafeterías especializadas alcanzó en 2012 ventas por US\$47,8 millones en el país. Ambas cafeterías mantienen la identidad de su país de origen, destacando ambas por el tipo de servicio entregado, este plan de negocio pretende entregar una alternativa a estas cafeterías que muestren la identidad nacional”*.³

¹ <http://alimentos-organicos.com.ar/alimentos-organicos>

² <http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/>

³ <http://www.gcretailindetail.com/noticias-centro-sudamerica/Chile/2013/07/04/Chilenos-en-5-anos-han-incrementado-828-su-consumo-de-cafe/>

Con respecto al consumo de productos orgánicos se puede mencionar que “en la última década el mercado global de alimentos orgánicos aumentó en un 170%, de acuerdo a Organic World, institución dedicada a ofrecer estadísticas y tendencias emergentes sobre la agricultura orgánica en el mundo”⁴. Chile no está fuera de esta tendencia de consumo, es por esto que se crea la necesidad de ofrecer un servicio que entregue productos de origen orgánico.

Se estudiará el mercado de cafetería de la región metropolitana, estudiando la oferta y la demanda en los diferentes sectores emblemáticos de la región y así determinar la apertura de nuevos locales, que permitan mantener el concepto del proyecto.

Para el desarrollo del plan de negocio será necesario responder preguntas críticas del negocio, las cuales se detallan a continuación:

- ¿Quiénes son nuestros clientes potenciales?
- ¿Qué elementos son claves para el éxito de esta cafetería?
- ¿Cómo se logra la diferenciación con respecto a la competencia?
- ¿Cómo se logra posicionar a la cafetería dentro de los clientes?
- ¿Cuál es la viabilidad financiera de nuestro plan?

De lo anterior nacen los factores críticos de éxito del plan de negocio:

- Localización y layout: La cafetería debe emplazarse en un lugar atractivo para los clientes, de fácil acceso y que permita ser destacado dentro de su entorno. El layout de la cafetería tiene que tener un atractivo tal que permita el consumo tanto del servicio de cafetería como del local de artesanías y que entregue una identidad a servicio.
- Calidad del servicio: La satisfacción del cliente será un pilar para la entrega del servicio, ya que los clientes son el foco del negocio, por lo que se debe entregar un servicio de alta calidad y de acuerdo a sus necesidades.
- Productos a ofrecer: Será necesario identificar claramente una carta atractiva, que permita entregar una diferenciación dentro del resto de los actuales cafés. Además de tener una vitrina atractiva con las artesanías que se ofrecerán, que estos productos estén correlacionados al ambiente de la cafetería y a los productos ofrecidos en ella.
- Personal calificado: Para entregar un servicio de alto nivel será necesario contar con personal altamente calificado en el negocio y en la entrega de un servicio de

⁴ <https://www.veoverde.com/2015/04/como-son-los-consumidores-de-alimentos-organicos-en-chile/>

calidad. Además contar con artesanos calificados que nos permitan entregar productos de alta calidad y de diseños exclusivos.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivos Generales

Desarrollar un plan de negocio para una cadena de Cafeterías y tiendas de artesanías locales que se posicionen en la Región Metropolitana, entregando productos nacionales, de origen orgánico y con productos provenientes del comercio justo.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Posicionarse en el mercado como una cafetería que se adecue a las necesidades del cliente.
- Identificar ventajas competitivas del negocio para generar diferenciación con la competencia.
- Determinar un modelo para la apertura de los futuros locales.
- Fidelizar a los clientes a través de la entrega de un servicio de alta calidad.

1.2 Metodología

A continuación se enumera y detalla una descripción de las herramientas metodológicas que se utilizaron para el desarrollo de la tesis de acuerdo a las distintas etapas de la elaboración de la tesis:

Etapas 1 - Planificación: Establecer la propuesta de estudio y las etapas para obtener un plan de negocio con los objetivos establecidos.

Levantamiento de información sobre las características principales de este mercado, del negocio y de las oportunidades y así poder identificar los factores de éxito del negocio.

Etapas 2 - Situación Actual: Analizar los factores ambientales que puedan afectar el desarrollo del negocio. Para lo cual será necesario analizar las variables económicas, sociales y políticas que lo puedan afectar.

Se realizará un levantamiento de la información del mercado, un análisis de la competencia, de la situación de la empresa. Además de un levantamiento de la regulación nacional.

Para el desarrollo de esta etapa se consultarán los siguientes autores y/o métodos:

- *Fuerzas de Porter*: Una vez realizado el levantamiento de información se analizará el entorno de la industria a través de la competencia, los clientes, vendedores, competidores entrantes y la rivalidad de los competidores. Análisis del mercado y la competitividad del negocio.
- *Matriz FODA*: Para analizar principalmente las oportunidades de mejoras y amenazas que presenta el mercado en la cual se quiere entrar. Además de desarrollar las debilidades y fortalezas de la cadena a desarrollar.
- *Regulación nacional*: referente al mercado gastronómico, venta de alimentos y venta de productos y artesanía dentro de los locales.

Etapa 3 – Plan de Negocio: En esta etapa se desarrollarán todos los lineamientos para la formación de este negocio, para lo cual se analizarán las siguientes sub-etapas:

- *Modelo de Negocio*: Se analizará el modelo de negocio de CANVAS con lo cual se detallaran las asociaciones, actividades y recursos claves del negocio, la propuesta de valor, la relación con el cliente, la segmentación de los clientes, los canales de comunicación con los clientes y las fuentes de costos e ingresos del negocio.
- *Plan de Marketing*: De acuerdo a la estrategia de la empresa, se generarán los objetivos de marketing, determinando el producto, la estrategia de precio, distribución y promoción y definir el posicionamiento que pretende alcanzar la cafetería.
- *Plan de Gestión Operaciones*: Se analizarán tanto las actividades previas necesarias para entregar el servicio como el proceso de entrega del servicio, para obtener la satisfacción de los clientes. Además será necesario implementar un sistema de acreditación de calidad.
- *Plan de Gestión de Personas*: Al ser un negocio de entrega de servicios, las personas son de vital importancia para la entrega de un producto de alta calidad, es por ello que será necesaria realizar un plan de reclutamiento, selección y contratación de personal, establecer un plan de capacitación, y luego generar un plan de motivación y desarrollo personal, de manera de evitar la rotación de personal.

Etapa 4 - Plan de Financiamiento: En esta etapa será necesario evaluar los costos, ingresos y beneficios del negocio, como resultado se obtendrá VAN y TIR del negocio para evaluar su rentabilidad, para finalmente realizar análisis de sensibilidad.

1.3 Identificación de la oportunidad de negocio

Se considera la necesidad de los consumidores como fuente de oportunidad de negocio, basándose en la observación de las tendencias.

Dentro de las actuales tendencias de los consumidores se puede mencionar que durante los últimos años el consumo per cápita de café ha subido de manera significativa, según datos de Euromonitor Internacional, “las ventas de café alcanzan 7.006 toneladas en 2014 lo que representa US\$285 millones. La cantidad de tazas de café consumidas per cápita al año en Chile aumentó de 162 en 2009 a 191 en 2014”.⁵

Por otra parte sabemos que el crecimiento en el consumo de productos orgánicos ha crecido durante los últimos años, tanto a nivel mundial como nacional.

Por lo anterior será necesario modelar un negocio que se adecue a las necesidades actuales del cliente, entregando un producto y servicio de la más alta calidad para cubrir esta oportunidad de negocio de la mejor manera.

Considerando ambos crecimientos, considerando además que son tendencias que llegaron para quedarse dentro de Chile y que en el caso de los productos orgánicos, no cuentan con la oferta necesaria para satisfacer toda la actual demanda, se analizará la factibilidad de una cafetería que ofrezca principalmente productos de origen orgánico que se complementa con la venta de artesanías.

CAPITULO 2 Análisis de Mercado

Dentro de este capítulo se analizará el actual mercado de las cafeterías dentro del Barrio Italia y de Santiago, analizando la demanda y oferta existente, además se analizará el mercado de los productos orgánicos y las características principales de los consumidores de productos artesanales.

El estudio de los mercados mencionados tiene como fundamento alcanzar a entender la demanda existe e identificar precios, preferencias y necesidades de los potenciales clientes.

2.1 Demanda de cafeterías

Para determinar la actual demanda de las cafeterías, primero se analizará el actual gasto de la población chilena en actividades relacionadas al consumo de cafeterías, para luego analizar el perfil de los consumidores de café y cómo ha aumentado su consumo en los últimos años.

Considerando que las cafeterías se encuentran dentro de los gastos de restaurantes y hoteles, se puede mencionar que al 2013, el gasto mensual considera un 4,19% para

⁵ <http://www.andeswines.com/2015/03/el-boom-del-cafe-en-chile-potencia-nuevas-cafeterias/>

este ítem, este porcentaje aumenta según el grupo quintil que se estudie, llegando a un 5,03% en el V quintil. Detalle que se observa en Anexo A.

Canela Café al estar emplazado dentro de la Region Metropolitana, se analizará el detalle de gasto en esta región donde se puede observar que el gasto para restaurantes y hoteles llega al 4,38% de gasto promedio mensual, correspondiendo a un gasto de \$35.155. Detalle que se observa en Anexo B.

Según estudios de Euromonitor, al 2012 lo chilenos consumieron 202 tazas de café, 21,6% más respecto al año 2009. El gasto promedio en el consumo percapita de café fue de USD11,1 equivalentes a \$7.050, valor inferior a países como Colombia (USD15) y Brasil (USD27).

El mercado de las bebidas calientes, correspondientes a té, café e infusiones mueve anualmente US\$385 millones, tal como lo menciona la Asociación de Empresas de Alimentos de Chile.⁶ De esta cifra, el consumo de café lidera las ventas con un 52,6% de este mercado, lo cual se puede observar en la Figura N°1

Estos datos nos permitirá estimar los ingresos de nuestra empresa, que será analizado en capitulos siguientes.

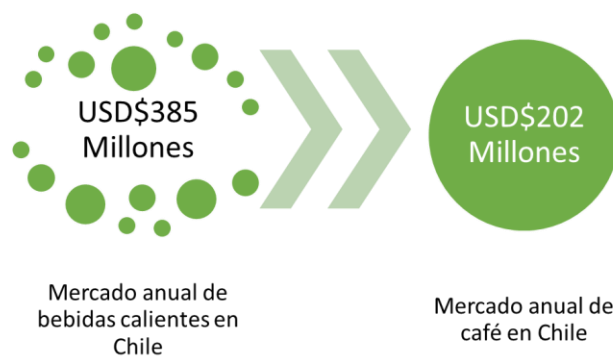


FIGURA N° 1 "Mercado anual de Café en Chile"
Elaboración propia

Se puede mencionar que *"El café en Chile se ha potenciado, siguiendo tendencias similares al vino, lo que crea una cultura en la que los consumidores lentamente están aprendiendo y escogiendo su variedad preferida"*⁷. En Chile el consumo de café es bajo respecto a otros países en Latinoamérica, lo que las tasas de consumo aún tienen espacio para crecer. En la actualidad el 86% de café consumido a nivel nacional corresponde a café instantáneo y el 14% a café de grano, este último ha crecido desde el 6% durante los últimos años.

Lo anterior se puede complementar con los datos de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, las importaciones de café han ido en aumento durante los últimos años, los cuales se pueden observar en la siguiente tabla.

⁶ http://www.chilealimentos.com/link.cgi/Servicios/noticiero/actualidades_2009/13372

⁷ <http://legiscomexoficial.blogspot.com/2013/04/chile-consume-cada-vez-mas-y-mejor-cafe.html>

Código SACH	Producto (glosa)	Valor CIF (M US\$)							
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
09011200	Café sin tostar, descafeinado	2.435,50	3.613,60	1.112,40	645,10	1.450,00	445,70	1.163,10	1.216,20
09011100	Café sin tostar, sin descafeinar	28.435,10	28.642,60	24.384,50	34.498,60	37.206,20	31.596,10	34.845,50	26.755,50
09012200	Café tostado, descafeinado	263,00	430,30	294,90	408,30	529,70	577,70	537,90	806,00
9012190	Los demás café tostado, sin descafeinar (desde 2012)						8.176,80	9.718,80	10.691,70
9012110	Café tostado, sin descafeinar elaborado con café orgánico (desde 2012)						1.123,50	660,30	1.755,70
TOTAL		31.134	32.687	25.792	35.552	39.186	41.920	46.926	41.225

TABLA N°1 “Importaciones de café”
Elaboración propia en base a información de www.odepa.cl⁸

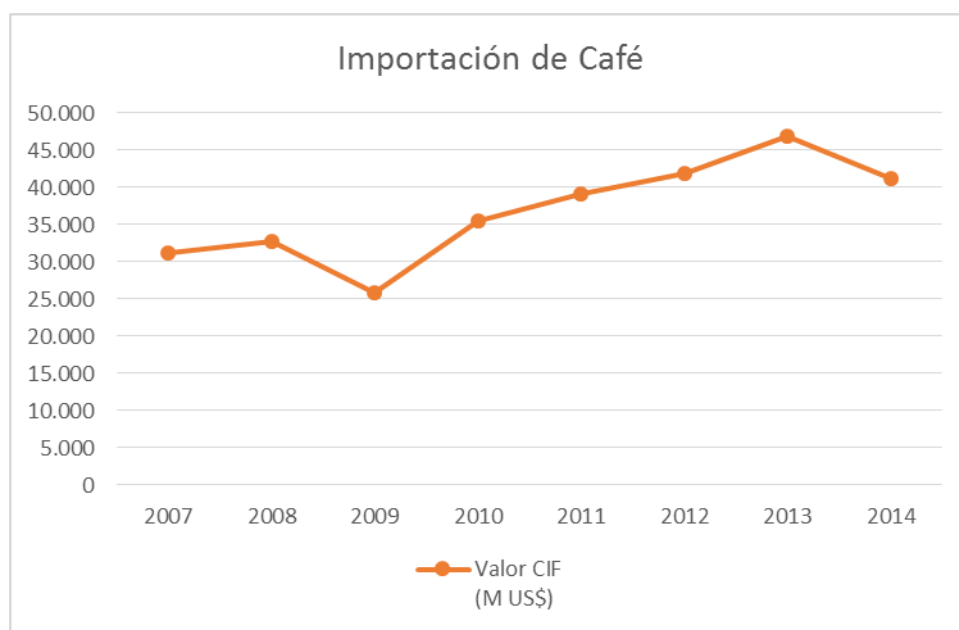


GRÁFICO N°1 “Importaciones de café”
Elaboración propia en base a información de www.odepa.cl

Se puede mencionar que el actual aumento del consumo de café en Chile está fuertemente asociado al nivel de ingreso familiar en aumento, el aumento de la clase media y el aumento en la exploración de nuevos y mejores productos, en este caso el café en grano y gourmet.

Además se puede mencionar que según lo que se señala en la Tabla N°1, durante los últimos tres años la importaciones de café orgánico han aumentado sustancialmente.

Según lo señalado en por Paola Mejía, autora de la tesis “Plan de exportación de café orgánico colombiano al mercado chileno”, se pueden mencionar que las tendencias mundiales de consumo de café señalan:

⁸ <http://www.odepa.cl/avance-por-producto-de-exportacionesimportaciones/>

- El café es el líder dentro del sector de las bebidas calientes en cuanto a valor. Si bien el consumo de té es el doble del consumo del café, el valor que representa el consumo del café es mucho mayor, y se espera que este predominio continúe.
- El crecimiento del sector se va a ver impulsado por la innovación en los formatos de presentación del café centrándose principalmente en la conveniencia y excelencia del producto.
- El aumento de los ingresos de algunos mercados en desarrollo pueden contribuir al crecimiento del consumo, en especial de café tostado, por la disposición a pagar y conciencia de compra que adquirirán los consumidores.
- El café está penetrando en mercados tradicionalmente consumidores de té y su consumo ha seguido creciendo en mercados maduros, debido principalmente a beneficios adicionales que se han agregado al producto como tal.

2.2 Demanda de productos orgánicos

Para analizar la demanda de productos orgánicos se estudiará el crecimiento de este tipo de producto, para luego analizar las características de los consumidores de este mercado, con el objetivo de analizar el segmento donde se enfocará Canela Café.

El consumo de productos orgánicos a nivel mundial ha tenido un crecimiento importante durante los últimos años, *“El sector orgánico continúa creciendo a tasas mayores que el sector alimentario; los orgánicos aumentaron un 5% el 2010 mientras que los alimentos crecieron un 2%. Es un hecho que ya no son sólo una tendencia y que dista mucho de ser pasajera”*⁹. El consumo de productos orgánicos ha presentado un crecimiento a pesar de que presentan un precio mayor al resto de los alimentos.

Según estudios realizados por Nielsen, el consumo de productos saludables es una tendencia que cada vez se afianza y mantiene su expansión alrededor del mundo. Entre 2012 y 2014 las categorías saludables crecieron un 5%, sobre las categorías denominadas “indulgentes” (poco saludables) que crecieron un 2%, esta diferencia es mayor en Latinoamérica, donde las categorías saludables presentaron un crecimiento de un 16% mientras las indulgentes un 7%.

En base a este último crecimiento ponderaremos las ventas anuales de Canela Café.

⁹ <http://culturaorganica.com/html/articulo.php?ID=22>

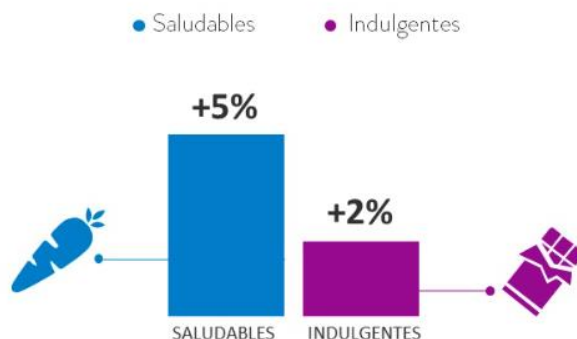


FIGURA Nº 2 “Evolución global de categorías saludables e indulgentes 2012 – 2014”
Fuente: Nielsen – Estudio Global de Salud y Bienestar¹⁰

Con lo anterior podemos señalar que existe un mercado potencial en actual crecimiento.

Para estudiar el perfil de los consumidores orgánicos se utilizaron diversos estudios que entregan un panorama claro para el estudio. Se prescindió de realizar encuestas debido a la veracidad de los estudios encontrados y a la coherencia entre ellos. Se puede observar que existe un perfil similar en todas las regiones de estudio, tanto dentro de Chile como fuera, por lo que se considera que los consumidores de productos orgánicos responden ante las mismas características y tendencias de consumo.

Si analizamos en detalle a quienes consumen productos orgánicos se puede señalar que de acuerdo al estudio realizado por Trend Management, se pudo identificar cuáles son las principales características de los consumidores de productos orgánicos, los cuales se detalla a continuación:

- Principalmente mujeres (70%) que pertenecen al segmento socioeconómico medio y alto, la mayoría con estudios superiores, cuya edad fluctúa entre 25 – 40 años.
- Frecuencia de consumo: más de una vez por semana. Principalmente consumen hortalizas, frutas secas, granos e infusiones, cereales y frutos secos.
- Entre los productos menos preferidos están las carnes y los lácteos, porque generan desconfianza y su descomposición es más rápida que lo de los productos convencionales.
- Dentro de los alimentos orgánicos de consumo diario se puede mencionar huevos, yogurt, mermeladas, aceite de oliva y verduras, los cuales son más propensos a ser comprados a precio orgánico, independiente del sobreprecio que experimentan con respecto al producto convencional.

¹⁰ <http://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2015/Categorias-saludables-alrededor-del-mundo.html>

- Los productos los compran principalmente en supermercados y tiendas especializadas.
- Las principales razones de su consumo son el cuidado de la salud (53,8%) y la protección de medio ambiente (45,5%).
- Los principales obstáculos para su consumo son los altos precios de los productos, la oferta limitada y el desconocimiento sobre los puntos de venta, dificultad para encontrar alimentos orgánicos, escasa publicidad que informe sobre los beneficios de estos productos, falta de credibilidad o confianza de la oferta orgánica.
- Dentro de las características del consumidor orgánico destaca tener un fuerte compromiso afectivo, verbal y real con el medio ambiente, lo que implica un comportamiento bastante ecológico.
- Los consumidores no compran productos orgánicos para seguir una moda, sino como un estilo de vida relacionado con una vida saludable, una alimentación sana y sobre todo a ejercer conductas ecológicas que ayuden al medio ambiente.

El detalle del estudio mencionado se puede observar en Anexo C.

Por otra parte, según estudio realizado por McCann Erickson y la Escuela de Publicidad de la Universidad del Pacífico¹¹, las características del consumidor verde en Chile se pueden resumir como:

- Mujeres de entre 35 y 59 años, de estrato C1 y C2 son las más comprometidas con la ecología en su consumo alimentario. Dentro de esta cifra, el 29% consume este tipo de productos siempre o frecuentemente.
- Un 46% de los santiaguinos han comprado productos ecológicos en los últimos tres meses.
- Muestran un alto nivel de vinculación con la ecología, conocimiento de los productos y un cierto rol divulgador.

Los estudios anteriores se complementan por lo señalado en “Variables que influyen en el consumo de alimentos orgánicos en la Región del Maule, Chile”, donde se mencionan los siguientes factores como limitante para el consumo de productos orgánicos. A pesar de ser un estudio de una región diferente a la estudiada, se mencionan al confirmar los estudios presentados anteriormente, confirmando que el perfil del consumidor de productos orgánicos es transversal a pesar de la región:

- Desconocimiento de qué es un producto orgánico y cuál es la diferencia con uno convencional.
- Elevados precios
- Falta de disponibilidad

¹¹ <http://mercadoorganico.cl/2012/07/30/el-nuevo-consumidor-verde-revista-el-sabado-del-mercurio/>

- Poca variedad de productos
- Dificultad para localizarlos en establecimientos comerciales
- Falta de información sobre la elaboración
- Apariencia y presentación poco atractiva
- Desconfianza de la certificación
- Falta de costumbre en su consumo
- No encontrar ventajas frente a los productos convencionales y no fiarse que sean productos orgánicos.

2.3 Demanda de productos artesanales

Para analizar las características de la actual demanda de productos artesanales en Chile, se observaron los resultados obtenidos en la Encuesta Nacional de Participación y consumo cultural, elaborado por el Consejo Nacional de Cultural y las Artes durante el 2012. Se puede extraer los siguientes puntos del consumo de productos artesanales a nivel nacional:

- El 45,9% de la población urbana a nivel nacional de 15 o más años ha comprado durante los últimos 12 meses un objeto de artesanía.
- El 49,3% de la población urbana proveniente de la Región Metropolitana de 15 o más años ha comprado durante los últimos 12 meses un objeto de artesanía.
- Entre los 15 y 29 años de edad se concentra el 55,7% de la población que consume estos productos.
- El grupo socioeconómico que predomina en el consumo de productos artesanales destaca el ABC1 con un 61,8%.
- Dentro de las preferencias en el consumo de productos artesanales destacan los productos de cerámica (barro, greda, arcilla), objetos de madera (tallados, maquetería), objetos de orfebrería (plata, cobre, bronce y fierro) y objetos textiles (hilo, algodón, lana).
- Respecto a quién le compró algún objeto artesanal, el 56,2% afirmó haberlo comprado directamente a un artesano y un 37,9% a un vendedor.
- Un 41,9% declaró estar dispuesto a desembolsar más de lo que habitualmente invierte en comprar artesanía.
- La disposición a invertir más de lo habitual en la compra de estos objetos aumenta a medida que asciende el nivel socioeconómico. El 31,3% de los encuestados del segmento E declaró estar dispuesto a un desembolso mayor, mientras que afirmaron lo mismo el 44% del grupo D y el 55,9% del ABC1.

El detalle de las preferencias de consumo se pueden observar en Anexo G.

En resumen, con respecto a la demanda estudiada, en la actualidad existe un evidente crecimiento tanto del consumo de café como de productos orgánicos. Se puede mencionar que el segmento que consume productos orgánicos lo hace por dos motivos principales, por salud y por conciencia ambiental. Ambos conceptos deberán ser destacados a la hora de promocionar Canela Café.

2.4 Ofertas de Cafeterías

Para el estudio de la oferta, se analizará la existente en el sector donde se emplazará el primer local de Canela Café, para luego analizar la oferta existente en toda la Región Metropolitana.

En Barrio Italia en la actualidad existen 14 cafeterías, todas estas con diversas propuestas, las cuales se detallan a continuación:

Nombre	Especialidad	Dirección
Café Anay	Gourmet con comida sana y natural	Av. Italia 1248, Providencia
Café de la Candelaria	Cafetería Gourmet	Av. Italia 1449, Providencia
Café Plaza Victoria	Salón de té	Santa Isabel 52, Providencia
Café Roas	Cafetería Gourmet	Av. Italia 989, Providencia
Café Survenor	Café Boutique	Av. Italia 1485, Providencia
Café La Tranquera	Pastelería, fábrica de empanadas	Av. Italia 1294, Providencia
Pastelería y confitería Tortas María José Armijo	Pastelería y Tortas Decorativas	Av. Salvador 2136, Providencia
Tetería Te Deseo	Té de India, China y Sudáfrica	Av. Italia 1624, Ñuñoa
Vanille Polynésie Café Boutique	Comida polinésica	Av. Italia 1194, Providencia
Xoco por ti	Chocolate Bar	Av. Italia 1634
Cafetería Palermo	Argentino	José Miguel Infante 1414, Providencia
Emporio Victoria	Argentino	Sucre 320, Ñuñoa
Café Bobary	Café bohemio	Julio Prado 1242, Providencia
Por amor al arte	Café y diseño	Santa Isabel 0658, Providencia

TABLA N°2 “Cafeterías en Barrio Italia”
Elaboración propia

Del mercado identificado en la zona, destacan principalmente cafeterías de carácter “europeo” sin existir gran diferenciación entre ellas, además ninguna cuenta con un local de artesanías o productos que diferencie una cafetería de las otras. No se destacan productos orgánicos ni locales. En su mayoría son cafeterías con carta diversa, con servicio personalizado. No se observan servicio de comida rápida ni delivery.

Por otra parte, si analizamos las cafeterías existentes en toda la Región Metropolitana, de acuerdo a su especialidad tenemos:

ESPECIALIDAD	CANTIDAD	%
CAFETERIAS	399	45,2%
HELADERIA	304	34,4%
SANDWICH	74	8,4%
COMIDA RÁPIDA	46	5,2%
COMIDA INTERNACIONAL	15	1,7%
PITAS, ENSALADAS, CREPES	6	0,7%
COMIDA VEGETARIANA	5	0,6%
PIZZAS	5	0,6%
CARNES	4	0,5%
CHOCOLATERÍA	4	0,5%
COMIDA AMERICANA	4	0,5%
COMIDA ALEMANA	3	0,3%
PESCADOS Y MARISCOS	3	0,3%
COMIDA ESPAÑOLA	2	0,2%
COMIDA FRANCESA	2	0,2%
COMIDA ITALIANA	2	0,2%
COMIDA MEDITERRANEA	1	0,1%
COMIDA PERUANA	1	0,1%
PANADERÍA	1	0,1%
PARRILLADA	1	0,1%
TETERÍA	1	0,1%

TABLA N°3 “Especialidad por Cafetería en Santiago”

Elaboración propia sobre información extraída de portales de internet

De la tabla anterior podemos ver que no existen cafeterías denominadas como “orgánicas” ni de productos nacionales.

Analizando ambos mercados, tanto el del sector del Barrio Italia como del total de Santiago, se puede observar que no existe una café que tenga como especialidad la entrega de productos de origen orgánico, tampoco un lugar donde se pueda tanto comer como comprar productos artesanales.

Además se deben mencionar que dentro del mercado “*Starbucks es la cadena líder en ese segmento en Chile, con 43 locales, equivalentes al 46,2% del mercado, seguida de Juan Valdez, con 11, que representan el 11,8% del total. Ambas marcas tienen proyectado seguir instalando locales por todo el país. En el caso de Juan Valdez, de la mano de su socio local, Falabella, la más importante cadena chilena del retail*”.¹²

Con lo anterior se puede señalar que existe gran variedad de ofertas de cafeterías, gran parte de ellas de empresas consolidadas tanto en el mercado nacional como en el internacional, pero a pesar de ello no existen cafeterías que satisfagan las actuales tendencias de consumo.

¹² <http://legiscomexoficial.blogspot.com/2013/04/chile-consume-cada-vez-mas-y-mejor-cafe.html>

2.5 Oferta de productos orgánicos en Santiago

En la actualidad la oferta de productos orgánicos en Santiago se observa mayormente en tiendas que ofrecen productos sin procesar o “sin cocinar”. A continuación se presenta la actual oferta existente en la Región Metropolitana de productos orgánicos.

Nombre local	Productos	Sistema de ventas
La Chakra	Frutas, verduras y diversas delicatessen, hasta productos como pañales y ropa de guagua	Supermercado Orgánico Tienda Online Restaurant
Tierra Viva	Frutas, verduras, leche, huevos y también conservas como pepinillos, chucrut y tofu	Comunidad A través de pedidos
La Fraternal	Semillas, alga nori, filtros de paño para preparar leches vegetales y otros artículos vegetarianos y ecológicos	Restaurante Venta de productos en local
Rumbos	Té, miel, café orgánico o infusiones	Tienda dentro del restaurant El Huerto
Ecoferia	Frutas, verduras.	Feria semanal
Mercado orgánico	Frutas y verduras, cereales, mermeladas, aceites, huevos, productos para el cuidado personal y el medio ambiente	Mercados que se instalan en diversos sectores de Santiago
Dellanatura	Té, miel y leche de soya orgánica, además una gran cantidad de productos de cosmética natural	Tienda
Apio Palta	Diversidad de productos orgánicos	Venta online
Huerto Hada Verde	Frutas y verduras	Huerto Comunitario
Emporio Nacional	Mercado orgánico gourmet	Venta online
Orgänisk	Productos orgánicos importados	Tienda
Signo Terra	Café, miel, azúcar integral, queques y panes orgánicos	Tienda

TABLA Nº4 “Tiendas Orgánicas en Santiago”
Elaboración propia

En Santiago actualmente existen 6 restaurantes que se consideran orgánicos. Cabe mencionar que los actuales locales que ofrecen platos derivados de productos orgánicos, no existe denominaciones de cafeterías. Los restaurantes orgánicos se presentan a continuación:

Nombre	Especialidad	Ubicación
La Chakra	Ensaladas, pizzas, uso de productos de la estación	Mariano Sánchez Fontecilla 534, Las Condes Antupirén 9401, Peñalolén
VOP	La carta ofrece platos para el almuerzo y combinaciones para el desayuno y la once	Augusto Leguía norte 216, Las Condes
La Fraternal	Tallarines vegetarianos y sándwiches son algunas de las opciones para la hora de almuerzo.	Holanda 3362, Ñuñoa
Quinoa	Desayunos orgánicos	Luis Pasteur 5393, Vitacura
La cuarta pared	Desayunos orgánicos	Avenida Larraín 9750, La Reina
Natural y Orgánico	Preparaciones japonesas, pero también hay ensaladas con base de hojas orgánicas.	Gerónimo de Alderete 591, Las Condes

TABLA N°5 “Restaurantes Orgánicos en Santiago”
Elaboración propia

En conclusión del análisis del mercado se puede mencionar que a pesar del crecimiento en el consumo de productos orgánicos, no existe una oferta que satisfaga a estos clientes. Lo anterior se complementa con el evidente crecimiento del consumo de café dentro del país.

Tal como se señala en “Variables que influyen en el consumo de alimentos orgánicos en la Región del Maule, Chile”, en Chile existen consumidores que están dispuestos a adquirir alimentos orgánicos, pero se encuentran con una oferta reducida y estacional en pequeño anaqueles de supermercados en ciudades donde no existen tiendas especializadas para este tipo de alimentos.

CAPÍTULO 3 Análisis Estratégico

3.1 Diagnóstico del ambiente externo y tendencias: Análisis PORTER

A continuación se analizarán las seis fuerzas planteadas por Michael Porter, de esta forma se analizará la intensidad de la competencia en su industria y el atractivo de la misma. Cada una de las fuerzas que presente un poder, deberá ser analizada como una amenaza para el negocio, así como una fuerza baja deberá ser analizada como una oportunidad.

3.1.1 Poder de negociación de los clientes

Identificación: todas aquellas personas que desean disfrutar de un café, consumir un producto de origen orgánico, saludable, respetando el medio ambiente en su producción y que en el mismo lugar pueda comprar artesanías. Además todos aquellos que quieran disfrutar de una alternativa diferente a la actual oferta de cafeterías dentro del Barrio Italia.

Los clientes poseen gran poder de negociación, debido a la oferta de otras cafeterías existentes tanto en el Barrio Italia como en toda la Región Metropolitana. Si el cliente no está conforme con el servicio o no le gusta la carta ofrecida, se cambia de café. Además al ser una cafetería nueva en el sector no puede cobrar altos precios. Para los clientes el costo de cambiarse de cafetería es bajo.

Lo que se puede destacar, es que al existir escasa oferta de cafeterías orgánicas, si un cliente quiere consumir este tipo de productos, tendrá poco poder de negociación.

Debido a la alta oferta de cafeterías y a la escasa de cafés orgánicos, Canela Café deberá potenciar la diferenciación de los productos a ofrecer y difundir los conceptos de cuidado al medio ambiente y a la salud para ser atractiva para los potenciales clientes.

3.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Identificación: corresponden a productores e importadores de alimentos orgánicos, artesanos y proveedores de equipamiento para una cafetería. Son quienes proporcionan toda la materia prima necesario para la elaboración de nuestros productos y la entrega de artesanías locales.

A pesar de la importancia de los proveedores para el negocio, el poder de negociación que ellos tienen es baja, ya que existe diversidad de productores orgánicos en la actualidad y los precios se establecen por parte del mercado. En el caso de artesanos, los precios también son establecidos a través del comercio justo.

En el caso de bajar la calidad de los productos entregados por parte de los proveedores, será necesario cambiarlo, por lo que se deberá contar con una base de datos de proveedores con la información de productos e importadores para cubrir los insumos para garantizar la entrega de los productos ofrecidos.

3.1.3 Amenaza de Ingreso de productos sustitutos

Identificación: corresponden a aquellas cafeterías, teterías o restaurantes que ofrezcan productos naturistas o de elaboración casera, aquellos restaurantes que ofrezcan productos de similares características, pero en formato delivery.

La amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta, debido que son productos de fácil elaboración.

Pese a lo anterior, los productos orgánicos no tienen sustitutos para los consumidores de estos alimentos, ya que a pesar de ser vegetarianos o de elaboración casera, lo que buscan los clientes es alimentos con productos orgánicos, que aseguren el cuidado de la salud y del medio ambiente, por lo que en definitiva la amenaza se puede considerar como media.

3.1.4 Amenaza de entrada de nuevo competidores

Identificación: corresponden a nuevas cafeterías que presenten los mismos servicios de alimentación orgánica y artesanías vendidas en el mismo punto.

La amenaza de nuevo competidores es alta debido al know-how del negocio es fácil de imitar y aprender, además no existen grandes barreras de entradas que dificulte la entrada. Por otra parte al ser un mercado en crecimiento la oferta de productos orgánicos creciendo.

Para ello, Canela Café deberá generar las instancias para poder retener a los clientes entregando productos de alta calidad y diferenciando los productos al paso del tiempo, y retroalimentarse con los comentarios de los clientes.

3.1.5 Rivalidad entre los competidores

Identificación: Cafeterías y restaurantes ubicados en las comunas cercanas. Dentro del Barrio Italia se encuentran 14 cafeterías de diversas especialidades.

La rivalidad entre los competidores es media ya que todas estas cafeterías coexisten entregando diversos productos.

3.1.6 Poder relativo de los otros grupos de interés

Identificación: Sindicatos, gobiernos, juntas vecinales, municipalidad, entre otros.

El poder de los otros grupos de interés es bajo, ya que el sector donde se emplazará Canela Café es en su mayoría comercial, por lo que cumplimiento la legislación vigente tanto en lo laboral como en lo que regula la instalación de un recinto alimentario no debiera tener conflictos con estos grupos.

Al ser una empresa nueva, tampoco existen sindicatos involucrados.

A continuación se presenta esquema con las fuerzas de Porter.



GRÁFICO N°2 “Resumen Fuerzas de Porter”
Elaboración propia

Como conclusión del análisis realizado se puede mencionar que existe un gran potencial de rentabilidad en la creación de una cafetería que ofrezca productos de poca explotación en el mercado actual, entregando un servicio de calidad para mantener una clientela constante.

3.2 Análisis FODA

A continuación se resume el análisis interno y externo del negocio, identificando factores claves de éxito y ventajas competitivas, mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.2.1 Fortalezas

La fortaleza que presenta Canela Café viene dada por los productos y servicios que se ofrecerán, considerado que se trabajará principalmente con materias primas de fácil disponibilidad, entregando productos y servicios de la más alta calidad con gran variedad en la carta a un precio competitivo.

Entrega de productos frescos, sanos, de la estación y con una carta variada, además de la venta de productos artesanales de gran variedad, calidad y diseño.

El elevado precio de los productos orgánicos genera una barrera para los consumidores de estos productos, Canela Café presentará una propuesta de precio competitivo frente a la competencia, lo que se presenta como una fortaleza frente a otras cafeterías que pretendan obtener mayores ganancias por la diferenciación de productos.

Por otra parte cuenta con una ubicación privilegiada, Barrio Italia se alinea con los conceptos principales de la cafetería de entregar productos que respetan el medio ambiente y son saludables, propuesta que a su vez se alinea con prácticas de clase mundial.

3.2.2 Oportunidades

Las actuales tendencias de consumo del mercado tanto internacional como nacional, donde en los últimos años ha ido en aumento el consumo de café y el crecimiento de consumo de productos orgánicos hace este negocio una propuesta ideal para aquellas personas que no cuentan con un espacio donde encontrar una cafetería con estas características.

A pesar de las tendencias de consumo de productos orgánicos, no existe la oferta necesaria para cubrir con estas necesidades. Existe poca variedad en los productos ofrecidos y una dificultad para los consumidores en encontrar productos orgánicos.

Lo anterior se complementa con la creación de alianzas estratégicas con productos nacionales de alimentos orgánicos y artesanos. En Chile existe gran cantidad de productores orgánicos, pero muchos de ellos prefieren exportar sus productos, por lo que existe una gran oportunidad de crear alianzas con estos productores.

3.2.3 Debilidades

Dentro de la puesta en marcha de la cafetería, se puede mencionar una de las debilidades es que se trabajará con productos de baja vida útil, por lo que gestión de compra deberá tener especial atención en este punto para evitar grandes pérdidas.

Por otra parte, podemos considerar como una debilidad la facilidad de imitar el modelo de negocio que se propone.

3.2.4 Amenazas

La principal amenaza que presenta Canela Café es la gran cantidad de competidores dentro de Santiago y la mayor experiencia que tienen respecto al mercado. Considerando como competidores todas aquellas cafeterías que se encuentran en Santiago, a pesar de no entregar productos orgánicos ni venta de artesanías. Dentro de las cafeterías existen diversas con experiencia tanto en Chile como a nivel mundial.

La competencia es diversificada, las que entregan diversas alternativas a la hora el café, es por esto que se deberá generar una diversificación a la competencia.

El análisis FODA realizado se puede resumir en el siguiente cuadro:

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima disponible fácilmente - Productos y servicio entregados de la más alta calidad y variedad a un precio competitivo - La localización privilegiada de un sector donde se privilegia el sentido de “barrio” y “ecológico” - Propuesta de valor entregada alineada a las prácticas de clase mundial. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de productos de baja vida útil - Modelo de negocio fácil de imitar
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento actual del mercado de las cafeterías - Crecimiento del consumo de productos orgánicos - Alianzas estratégicas con proveedores (productores orgánicos y artesanos) 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia diversificada, entregando diversas alternativas a la hora del café - Gran cantidad de competidores y con mayor experiencia en el mercado

TABLA N°6 “Resumen Análisis FODA”
Elaboración propia

Analizando el FODA propuesto, podemos señalar que además de la demanda existente tanto en cafeterías como en productos orgánicos, existe una escasa oferta de cafeterías con esta especialidad, por lo que aparece la oportunidad de ingresar en este nicho específico y potenciar el crecimiento de este negocio.

Sin embargo, en la actualidad existe gran cantidad de competidores, existiendo en la actualidad gran cantidad de alternativas diversas a la hora de tomar café y por otra parte, si la cafetería logra su consolidación es fácil que entren nuevos competidores, ya que el modelo de negocio propuesto es fácil de imitar.

Será necesario analizar las debilidades del negocio y mantener relaciones comerciales que permitan la compra y reposición de materia prima que impidan las pérdidas o el desabastecimiento.

Es fundamental encontrar una propuesta de valor que permita la diferenciación y entregar mayor valor agregado a los clientes y que permita la fidelización de los clientes.

3.3 Análisis PEST

A continuación se resume la identificación de los factores del entorno que afectan la cafetería.

3.3.1 Análisis Político – Legal

El negocio debe regularse por la actual legislación sanitaria respecto a los locales de venta de alimentos como es:

- Reglamento sanitario de los alimentos
- Código sanitario

Además de realizar las inscripciones correspondientes al registro Comercio y SII y el cumplimiento del código del trabajo.

El local deberá contar con la autorización de la Autoridad Sanitaria, además de contar con el Patente aprobada por la Municipalidad.

Los productos orgánicos deben tener la certificación que lo avalen, para ello, aquellos productos que sean de origen tanto nacional como internacional, deberán cumplir con la Ley 20.089 en la cual se establecen las condiciones para la comercialización de productos bajo la denominación de orgánico y sus derivados. Tal como lo señala el SAG¹³, unas de las condiciones es que todo producto denominado orgánico, biológico o ecológico debe estar debidamente certificado por una entidad inscrita en el Registro del Sistema Nacional de Certificación Orgánica. Véase en Anexo E el registro actual.

A pesar de lo anterior, estas son las normas básicas para la puesta en marcha y funcionamiento de Canela Café, las cuales no debieran verse afectadas por un cambio en el poder político.

La estabilidad política existente en el país entrega una base para la creación de un emprendimiento que no se vea afectada por los cambios políticos ni legislativos.

3.3.2 Análisis Económico

El negocio está directamente relacionado al crecimiento del país, un mayor crecimiento del PIB generará mayores ventas y de forma contraria, al existir una crisis económica el negocio se verá fuertemente afectado al bajar el consumo de la población.

Crecientes ingresos de la clase medio permiten una mayor proyección de ventas, lo cual se complementa con la baja tasa de cesantía actual.

Por otra parte, la compra de productos orgánicos elaborados, al ser exportados, estarán fuertemente vinculados con el alza del dólar. Estos productos en su mayoría vienen de EE.UU., España o Australia.

En Chile durante los últimos años no se observan ciclos inflacionarios que afecten a los gastos y proyecciones del negocio.

¹³ www.sag.cl

3.3.3 Análisis Socio – Cultural

Actualmente existe una tendencia en cambiar el estilo de vida a uno más natural, respetando tanto la salud personal como el medio ambiente, si esta tendencia se mantiene, la cafetería no se vería afectada. Si esta tendencia se convierte sólo en una moda y el estilo de los consumidores vuelve a preferir la comida rápida y poco saludable el negocio vería afectada sus ventas.

Todo hace pensar que esta no es una tendencia, sino que vino para quedarse y será importante potenciar este concepto en la comercialización de nuestros productos.

Por otra parte, en la actualidad ha existido un cambio en el consumo de café, la gente se informa y exige productos de alta calidad, por lo que se ajusta con los productos entregados por Canela Café.

3.3.4 Análisis Tecnológico

Canela Café se podría ver afectada positivamente si existen mejoras tecnológicas en la productividad de alimentos orgánicos dentro de Chile, ya que la mayoría de los productos orgánicos elaborados deberán ser exportados de EE.UU, España o Australia. En Chile sólo se logra obtener productos orgánicos en su origen natural.

Se debe considerar el aspecto tecnológico la forma de pago que existirá para los clientes que cada día se potencia el uso de tarjetas y formas fáciles de pago como a través del celular, por lo que se tendrá que tener especial atención a las nuevas formas de pago disponibles para incorporarlas en el negocio.

Además se deberá contar con un sistema de intranet de Canela Café y la capacidad de conexión a WIFI por parte de los clientes.

CAPÍTULO 4 Modelo de Negocio

El modelo de negocio propuesto a continuación permitirá a Canela Café determinar todos los factores externos e internos que inciden en el ámbito donde el negocio pretende operar, cuáles son las ventajas y desventajas y cuáles serán las medidas necesarias para potenciar las ventas y el crecimiento del negocio.

4.1 Estrategia del negocio

La estrategia de negocio que se plantea Canela Café se basa en la determinación de todas las actividades críticas bajo los conceptos de dirección y propósito de la

empresa. Para ello se realizará un análisis a través del modelo de negocio Canvas, observando los 9 procesos integrantes del modelo.

4.1.1 Análisis estratégico: Modelo de negocio CANVAS

4.1.1.1 Asociaciones Claves

Para mantener un buen stock de productos, Canela Café deberá mantener relaciones con:

1. Productores nacionales de alimentos orgánicos: Deberá mantener una estrecha relación con los productores orgánicos nacionales, inicialmente esta relación será con más de uno hasta obtener alguna relación estratégica respecto a los despachos y precios.
2. Artesanos nacionales: Para mantener variedad y productos atractivos, será necesario mantener una estrecha relación respecto a la entrega de productos a tiempo y a un precio adecuado para mantener un stock adecuado de productos atractivos para los clientes.

Ambos socios claves deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. Stock de acuerdo a las necesidades de la cafetería y la venta de artesanías.
2. Entrega de productos de alta calidad y a un precio competitivo.
3. En el caso de los productores de alimentos orgánicos deberán cumplir con la legislación actual que regula la producción de productos orgánicos, según lo establecido por el SAG y contar con la certificación que lo acredite.
4. En el caso de artesanos nacionales deberán cumplir con los aspectos que rige el comercio justo. (Anexo D)

Algunos de proveedores que cumplen con los requisitos anteriores son:

- Productos orgánicos:
 - o Supermercado orgánico La Chakra: Productos orgánicos.
 - o Ecoferia: Productos orgánicos, frutas, verduras, productos de la estación.
 - o Foodies Chile: Productos orgánicos, frutas, verduras, productos de la estación
 - o Biowasi Orgánico: Productos orgánicos.
- Artesanos:
 - o Comparte: promotores de artesanos
 - o Calypso Chile: taller de artesanías familiares

4.1.1.2 Actividades claves

Las actividades claves de Canela Café se detallan a continuación:

1. Compra de insumos: Para obtener los mayores beneficios con nuestros proveedores será necesario establecer asociaciones estratégicas de precio, calidad y stock.
2. Flujos de ingresos: lo cual va en directa relación con los clientes que debe atraer Canela Café, los cuales serán captados inicialmente ante una difusión potenciando el concepto diferenciador de la cafetería, para luego generar una fidelización a través de la calidad en el servicio y los productos entregados.

4.1.1.3 Recursos claves

Los recursos claves de Canela Café corresponden a aquellos que permiten contar con una carta orgánica en su totalidad, que sea atractiva, diversa y que a su vez sea dinámica de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes. Esta carta deberá ser móvil y se deberá mantener actualizada según las tendencias de consumo, con platos atractivos tanto en apariencia como en sabor.

Para cumplir con esta carta actualizada y diversa será necesario contar con todas las materias primas en stock en el local y en condiciones óptimas de consumo.

También se debe considerar las artesanías para mantener en stock dentro del local, que sean de alta calidad, de un diseño y de precio atractivos.

4.1.1.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Canela Café es la entrega de un servicio de cafetería orgánica con la venta de artesanías a un precio competitivo y con la más alta calidad para mantener la fidelización con los clientes. Productos con un valor en el cuidado del medio ambiental y en la salud que destaca del resto de las cafeterías del sector.

Es entregar un servicio de alto nivel, personalizado, buscando la fidelización de los clientes entregando diversidad en la carta y productos artesanales de alta calidad y diseño.

En definitiva es entregar un producto diferenciado, pero a un precio accesible, el objetivo es que no sea una barrera de consumo el precio del producto frente a otras cafeterías que se complementa con la venta de artesanías nacionales que potencien artesanos de alto diseño y calidad.

4.1.1.5 Relación con el cliente

La relación con el cliente es fundamental en este tipo de negocio. El objetivo principal de Canela Café es atraer, satisfacer y retener a los clientes, tal como lo postula el Modelo Delta de Hax. Para concentrarse en el cliente, será necesario segmentar a los clientes para tener un conocimiento detallado de sus necesidades y así atacarlas de manera efectiva. Esta segmentación se realizará en el punto siguiente.

La manera de atraer al cliente será potenciando el concepto Orgánico de los productos ofrecidos en la carta y de artesanías provenientes del Comercio Justo, la cafetería deberá tener la capacidad de entregar productos nuevos, una carta diversa que presente variadas alternativas de consumo y que se actualicen de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Para satisfacer a nuestros clientes entregaremos un servicio de la más alta calidad, respetando siempre el hecho de entregar productos con materia prima orgánica.

Para retener a nuestros clientes se desarrollará un servicio al cliente que permita la retroalimentación para ver tanto nuestros aciertos como problemas a la hora de entregar nuestro servicio y dar respuesta inmediata a los problemas presentados por los clientes.

Para entender cómo actúa el cliente es necesario analizar el ciclo en el proceso de compra del consumidor y cómo debemos actuar en cada uno de ellos para mantener la lealtad del consumidor. Este ciclo se detalla en Gráfico N°3.

El cliente tiene la necesidad de asistir a una cafetería, con la cual nace la consideración inicial, una vez que el consumidor baraje las diversas alternativas que tiene para el consumo de café, Canela Café debe penetrar en la mente de los consumidores como la alternativa saludable y responsable con el medio ambiente dentro de las cafeterías dentro de Santiago.

Si el cliente opta por Canela Café, este debe sentir que aquello que deseó y percibió como la alternativa saludable y responsable con el medio ambiente, sea lo que encontró y pudo disfrutar para que la experiencia post venta sea la que lo llame a volver a la cafetería y que también pueda difundir a través del boca a boca la experiencia para mantener su fidelización y la entrada de nuevo clientes.



GRÁFICO N°3 “Proceso de compra del consumidor”
Elaboración propia

4.1.1.6 Segmentos de clientes

Para realizar la segmentación de nuestros potenciales clientes, debemos definir el mercado y segmentarlo de acuerdo con:

1. Mercado total: Corresponde a todos los habitantes de la Región Metropolitana que de acuerdo a lo indicado en el Compendio Estadístico 2014¹⁴ son 7.228.600 habitantes, tal como se señala en tabla N°7. Lo anterior considerando que cualquier habitante de la Región Metropolitana tiene cercanía y acceso a Canela Café.

¹⁴ http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/compendio_2014.pdf

REGIÓN	Población Estimada ¹		Superficie (Km ²) ²	Densidad (Hab/Km ²)
	Miles de personas	Porcentaje		
TOTAL	17.819,1	100,0	2.006.096,3	8,9
Arica y Parinacota	235,1	1,3	16.873,3	13,9
Tarapacá	328,8	1,8	42.225,8	7,8
Antofagasta	613,3	3,4	126.049,1	4,9
Atacama	308,2	1,7	75.176,2	4,1
Coquimbo	759,2	4,3	40.579,9	18,7
Valparaíso	1808,3	10,1	16.396,1	110,3
Metropolitana	7228,6	40,6	15.403,2	469,3
O'Higgins	910,6	5,1	16.387,0	55,6
Maule	1035,6	5,8	30.296,1	34,2
Biobío	2100,5	11,8	37.068,7	56,7
La Araucanía	983,5	5,5	31.842,3	30,9
Los Ríos	401,5	2,3	18.429,5	21,8
Los Lagos	834,7	4,7	48.583,6	17,2
Aysén	107,3	0,6	108.494,4	1,0
Magallanes	163,7	0,9	1.382.291,1	0,1

TABLA N° 7 “Población Estimada según regiones 2014”
Fuente: Compendio Estadístico – INE 2014

2. Mercado disponible: Corresponde a todos los habitantes de la Región Metropolitana que tengan acceso a consumo en restaurantes. Para ello se analizarán los grupos ABC1, C2 y C3. Lo que corresponde al 54,9% de los hogares de la región metropolitana, a 3.968.501 habitantes, considerando la población de la región metropolitana señalada en Compendio Estadístico 2011.

REGION	NIVEL SOCIOECONÓMICO (NSE)				
	ABC1	C2	C3	D	E
I	6,6	17,5	26,1	35,4	14,4
II	9,0	20,2	27,0	33,1	10,7
III	5,0	13,5	23,4	36,8	21,3
IV	4,2	12,6	20,1	35,3	27,7
V	6,7	17,2	24,8	37,2	14,1
VI	3,9	11,4	19,9	38,3	26,5
VII	2,9	9,1	17,5	35,5	35,1
VIII	4,6	11,2	19,7	33,4	31,0
IX	3,7	9,8	16,6	30,1	39,8
X	3,8	9,9	16,2	31,7	38,4
XI	4,7	12,5	17,9	33,3	31,6
XII	6,3	18,0	26,0	35,7	14,1
RM	10,6	19,2	25,1	35,3	9,8
TOTAL	7,2	15,4	22,4	34,8	20,3

TABLA N°8 “Distribución N.S.E. en hogares – Regiones País”
Fuente: Mapa Socioeconómico – Adimark 2012

3. Mercado objetivo: Corresponde a las mujeres correspondientes al grupo socioeconómico señalado anteriormente que se encuentren en el grupo de edad de entre 20 a 40 años.

A nivel país el grupo señalado corresponde al 15,32% del total de la población, se utilizará esta proporción para estimar el mercado objetivo. Con lo anterior se obtiene un total de 607.974 habitantes.

GRUPO DE EDAD	Población estimada al 30 de junio ¹		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
TOTAL	17.819.054	8.819.725	8.999.329
0 a 4 años	1.238.097	630.766	607.331
5 a 9 años	1.201.816	613.382	588.434
10 a 14 años	1.225.673	625.023	600.650
15 a 19 años	1.346.539	688.256	658.283
20 a 24 años	1.480.522	752.828	727.694
25 a 29 años	1.472.719	744.576	728.143
30 a 34 años	1.319.539	664.141	655.398
35 a 39 años	1.239.763	620.725	619.038
40 a 44 años	1.244.802	620.014	624.788
45 a 49 años	1.261.612	625.244	636.368
50 a 54 años	1.201.108	591.677	609.431
55 a 59 años	1.008.041	492.681	515.360
60 a 64 años	789.354	380.422	408.932
65 a 69 años	621.043	291.060	329.983
70 a 74 años	467.091	210.245	256.846
75 a 79 años	331.705	139.687	192.018
80 años o más	369.630	128.998	240.632

TABLA Nº 9 “Población Estimada según sexos y grupos de edad 2014”
Fuente: Compendio Estadístico – INE 2014

Esta segmentación también responde a las características de los consumidores de productos orgánicos, presentados en capítulo anterior, donde se enfocará principalmente en mujeres, entre 25 y 40 años, con estudios superiores.

Esta segmentación será útil para definir el servicio que se pretende entregar y las características de la publicidad que se realizará.

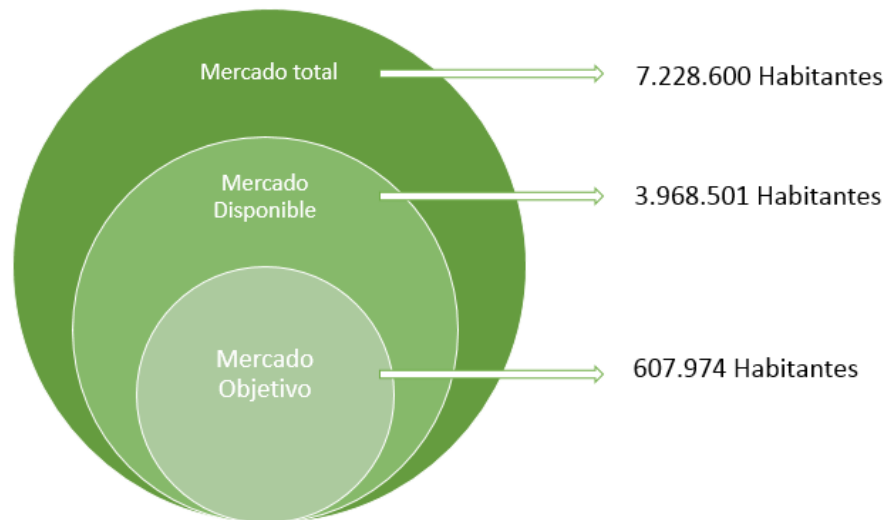


GRÁFICO N°4 “Mercado Objetivo”
Elaboración propia

4.1.1.7 Canales

Los canales de comunicación con los clientes serán directos a través de la página web de Canela Café, además de todas las redes sociales a las cuales estará conectada, las cuales se detallan en el siguiente capítulo.

Además de folletos entregados en las cercanías del local, hoteles y agencias de viajes para que Canela Café sea conocida y generar una interacción con los clientes.

4.1.1.8 Fuentes de costos

Dentro de la estructura de costo se puede mencionar que principalmente son costos fijos relacionados con el arriendo del local, el equipamiento de la cafetería y la dotación del personal.

Dentro de los costos variables se puede mencionar los relacionados a la compra de insumos necesarios para la elaboración de los productos a vender y de los costos de las artesanías.

La estructura de costos de Canela Café se genera de acuerdo a los ítems señalados a continuación:

1. Gastos Operaciones:
 - a. Comercial
 - b. Marketing
 - c. Administración y finanzas
 - d. General
2. Gastos Generales
 - a. Arriendo Local

- b. Cuentas servicios
 - c. Artículos de oficinas
3. Inversión activos fijos
- a. Computadores e impresoras
 - b. Mobiliario
 - c. Equipamiento

El detalle de los costos se señalará en capítulo de evaluación financiera.

4.1.1.9 Fuentes de ingresos

La estructura de ingresos de Canela Café se genera de acuerdo los ítems señalados a continuación:

1. Ingresos por ventas cafetería: ingreso generado por la venta de los productos disponibles en la carta. Es un ingreso realizado al pagar el consumo y se realiza al terminar el consumo.
2. Ingresos por ventas artesanías: ingreso generado por la venta de los productos artesanales disponibles en el local. Este es un ingreso realizado una sola ve y se realiza al momento de hacer efectiva la venta.

El detalle de los ingresos proyectados se señalará con mayor detalle en capítulo de evaluación financiera.

CAPÍTULO 5 Plan Comercial

A continuación de haber analizado el mercado en el cual está inserta Canela Café, analizando el cliente objetivo, los proveedores, la actual competencia y la propuesta de valor, se analizará el plan comercial para lograr las ventas de manera más eficiente.

Este análisis se realizará a través del Marketing Mix (4 P).

5.1 Plan de Marketing

5.1.1 Producto y servicio

Canela Café ofrecerá tanto una carta con variedad de productos como artesanías, los cuales se detallan en las siguientes tablas:

Clase	Productos
Cafetería	<ul style="list-style-type: none"> - Espresso - Cappuccino - Mocca - Americano - Latte
Té	<ul style="list-style-type: none"> - Té negros, verdes, Infusiones - Hierbas naturales - Frutales
En base a leche	<ul style="list-style-type: none"> - Malteadas - Leche chocolates - Vainilla - Chai
Pastelería	<ul style="list-style-type: none"> - Tortas - Kuchen - Panqueques - Cheesecake - Brownies - Galletas y galletones
Sándwich	<ul style="list-style-type: none"> - Miga (Pollo, naturista, queso, etc.) - Churrascos - Sándwich gourmet - Baguettes - Pan integral con semillas - Pizzas - Wrapes
Bebidas frías	<ul style="list-style-type: none"> - Jugos naturales - Té helado - Granizados - Aguas saborizadas

TABLA N°10 “Productos Cafetería”
Elaboración propia

Clase	Producto
Tejidos	<ul style="list-style-type: none"> - Ropa elaborada en lana natural - Ropa elaborada en telar
Greda	<ul style="list-style-type: none"> - Jarrones - Adornos
Joyas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborada en cobre - Elaborada con elementos reciclados
Madera	<ul style="list-style-type: none"> - Varios

TABLA N°11 “Productos Artesanales”
Elaboración propia

Las principales características de estos productos son productos de origen natural, saludables, de bajas calorías y nutritivos. Entregando alternativas para el verano como helados y postres de la estación y para la temporada de invierno como sopaipillas, churros, etc.

Los principales atributos que presentaran los productos ofrecidos son:

1. Calidad
2. Diversidad
3. Buen sabor
4. Precio accesible

Con respecto al servicio entregado se puede mencionar que se entregará una atención personalizada, con un ambiente acogedor que permita tanto compartir con la familia y amigos como tener una reunión de trabajo.

Canela Café contará con WIFI y estacionamientos gratis para todos los clientes.

5.1.2 Precio

Con respecto a los precios se podrá especial atención en tener un precio accesible y acorde a los precios ofrecidos por la competencia. El listado de precio se puede observar en la siguiente tabla:

Clase	Productos	Precio
Cafetería	- Expreso	- \$1.800
	- Cappuccino	- \$2.000
	- Mocca	- \$2.000
	- Americano	- \$1.800
	- Latte	- \$2.000
Té	- Té negros, verdes	- \$1.500
	- Infusiones	- \$1.500
	- Hierbas naturales	- \$1.500
	- Frutales	- \$2.000
En base a leche	- Malteadas	- \$2.200
	- Leche chocolates	- \$2.200
	- Vainilla	- \$2.200
	- Chai	- \$2.500
Pastelería	- Tortas	- \$2.500
	- Kuchen	- \$2.250
	- Panqueques	- \$3.000
	- Cheesecake	- \$3.000
	- Brownies	- \$3.500
	- Galletas y galletones	- \$1.800
Sándwich	- Miga (Pollo, naturista, queso, etc)	- \$2.500
	- Churrascos	- \$3.500
	- Sándwich gourmet	- \$3.500
	- Baguettes	- \$3.500
	- Pan integral con semillas	- \$3.500
	- Pizzas	- \$3.500
	- Wrapes	- \$3.500
Bebidas frías	- Jugos naturales	- \$2.200
	- Té helado	- \$2.200
	- Granizados	- \$2.000
	- Aguas saborizadas	- \$1.500

TABLA N°12 "Precios productos cafetería"
Elaboración propia

Si se analiza en términos generales, el objetivo es que nuestros clientes consuman en entre \$1.500 y \$9.000 pesos por personas.

Para términos de estudio, se considerará que las personas no asisten solas a la cafetería y que el promedio de consumo por transacción será de \$15.750, esto considerando el promedio de consumo y una cuenta para 3 personas ($(\$1.500 + \$15.750)/2 * 3$).

El precio de las artesanías estará definido por el costo de cada una y el margen que se pretenda obtener de cada una de ellas, por lo que el detalle de estos productos está fuertemente relacionado con los acuerdos comerciales realizados con los artesanos. Para términos de análisis, se considerará un margen de ganancia igual al 30%.

Para términos de estudio, se considerará que en la tienda existirán artículos desde \$2.000 a \$30.000, por lo que el precio promedio que de los productos será de \$16.000 por transacción.

5.1.3 Plaza (Distribución)

Canela Café se emplazará en Barrio Italia, específicamente en calle Emilio Vaisse con Marín, en la comuna de Providencia. Esta ubicación se puede observar en la figura N°2.

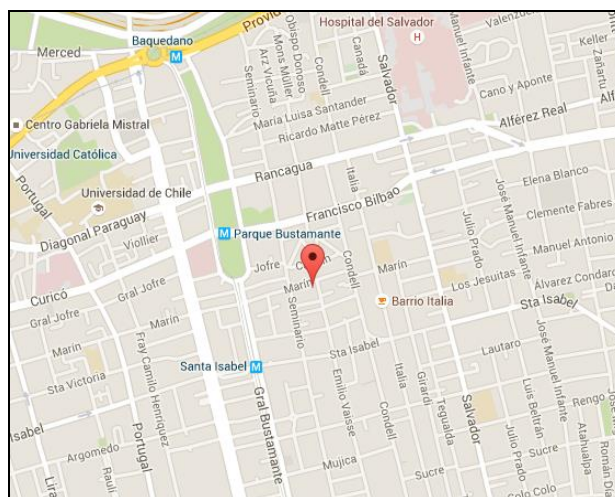


FIGURA N°3 “Ubicación cafetería”

Fuente: Google Maps

El local cuenta con 240 m², el cual será arrendado y cuenta con estacionamientos para los futuros clientes. El arriendo tiene un costo de 0,27 UF/m².

Los futuros 2 locales más que serán evaluados en el flujo financiero deberán ser analizados en cuanto a su ubicación. Dentro de los sectores que se están analizando para la apertura están:

- Barrio Lastarria – Santiago Centro
- Barrio Brasil – Santiago Centro
- Pueblito del Inglés – Vitacura

- Pueblito Los Dominicos – Las Condes

Estas ubicaciones responden a las características del entorno y de los consumidores de estos, donde existe interés por productos artesanales y cumplen con las características de la segmentación de clientes.

5.1.4 Promoción

Para realizar la promoción, será necesario generar un mensaje para entregar al cliente el servicio que se ofrece de manera efectiva.

De acuerdo al cliente que hemos definido como objetivo, la decisión de consumir en Canela Café va determinado por la necesidad de consumir productos de origen natural, saludables que no dañan el medio ambiente, todo relacionado a un tendencia saludable de conducta y alimentación.

En relación con lo señalado anteriormente y con la propuesta de valor que Canela Café se planteó, el mensaje se define como:

“El café que te hace mejor... Ven a Canela Café encontrarás todo lo que necesitas, con el mejor servicio”

Además de un mensaje se determina una imagen para la marca.



FIGURA N°4 “Imagen de marca Canela Café”
Elaboración Propia

Imagen que destaca lo natural, utilizando como referencia un árbol de canelo, árbol sagrado del pueblo mapuche, con el objetivo de potenciar el respeto al medio ambiente. Imagen que a su vez destaca tanto lo orgánico como las artesanías.

Luego de definir el mensaje y la imagen, se definen los canales de difusión. A pesar que las cafeterías no cuentan con una promoción tradicional (televisión, publicaciones en periódico), la difusión de los clientes toma gran importancia, pese a lo anterior Canela Café realizará una promoción inicial para captar clientes, para lo cual se utilizaran los siguientes medios de difusión:

1. **Redes Sociales:** en la actualidad es fundamental la difusión a través de medios sociales como Facebook, Twitter, Instagram y Foursquare. Se creará la cuenta Canela Café donde se publicitaran los platos destacados de la semana, las

ofertas, además de difundir los trabajos de los artesanos que encuentre en el local. Se recogerán las recomendaciones de los clientes.

En estos medios se deberán destacar la siguiente información:

- Tipo de comida
- Horarios de apertura
- Dirección
- Teléfonos de contacto para reservas y consultas
- Sitio web

Todos los medios deberán ser actualizados con una frecuencia diaria y manteniendo contacto inmediato con los potenciales clientes que se comuniquen a través de estos medios.

- 2. Publicidad en sitios webs orgánicos:** Debido a la escasa oferta existente, en la actualidad los consumidores de productos orgánicos cuentan con diferentes blogs donde se detallan los lugares donde conseguir estos productos. Canela Café promocionará sus servicios en estos portales.
- 3. Creación de sitio web del restaurant:** Con el objetivo de difundir todos los productos existentes, tanto en cuanto a la carta de la cafetería como los productos artesanales que se venderán, se creará un sitio web. Sitio web que estará directamente vinculada con las redes sociales.
- 4. Volantes en hoteles:** Debida al interés de los extranjeros de los productos artesanales y del consumo de productos de origen nacional, se promocionará a través de volantes en hoteles y agencias de viaje.
- 5. Promociones de ventas:** Para generar la fidelización de los clientes, se mantendrán las siguientes promociones:
 - a. 10% de descuento en productos artesanales por el consumo en la cafetería.
 - b. Tarjetas de consumo acumulativas, con las cuales se canjea un café gratis luego de la quinta visita al local.
 - c. Descuentos a través de las redes sociales, las cuales serán publicadas diariamente con el objetivo de promocionar productos nuevos.
- 6. Degustaciones en el local:** Para dar a conocer los productos, se realizarán degustaciones en el local de artesanías, para los clientes que entran a comprar artesanías conozcan los productos de la cafetería.

5.2 Estrategia de Ventas

Una vez que tenemos definidos el producto/servicio y el mercado objetivo, es necesario establecer una estrategia de venta para obtener los ingresos periódicos que Canela Café necesita para su funcionamiento.

De acuerdo al mercado objetivo, será necesario enfocar las ventas a la población preocupados por la salud y el cuidado del medio ambiente. Potenciando estos conceptos dentro de un estilo de vida, una actitud hacia el medio ambiente y sus planteamientos sociales como eje en la creación de Canela Café.

El principal objetivo será lograr comunicar a los potenciales clientes la diferenciación de productos que entrega Canela Café y dar a conocer a aquellos que desconocen los atributos y beneficios de la comida orgánica para generar nuevos clientes. Es por esto que todo el personal deberá conocer los productos con los cuales se cocinan y los atributos de esta comida.

En la etapa inicial será de vital importancia el boca a boca, por lo que el servicio entregado deberá ser personalizado, escuchando la opinión de los clientes, incorporando las mejoras señaladas de forma inmediata y entregando promociones a los nuevos clientes que permita su fidelización.

CAPITULO 6 Plan Operacional

A continuación se detallarán las operaciones necesarias para el correcto funcionamiento de Canela Café.

6.1 Procesos Operaciones

Las operaciones de Canela Café se pueden resumir en el siguiente esquema:



GRÁFICO N°5 “Flujo de Operaciones”
Elaboración propia

Estos procesos se detallan a continuación:

6.1.1 Materias Primas – Proveedores

Es necesario comprar todas las materias primas para la elaboración de los productos a ofrecer. Materias primas como café, té, frutas, verduras, harinas, pan, etc. Además de la compra de las diversas artesanías que estarán en venta.

Se deberá administrar el listado de producto e insumos para el funcionamiento, la administración de los proveedores (pedidos, pagos, coordinación despachos), mantener en control las órdenes de compra y facturas.

6.1.2 Almacenaje

La materia primera deberá ser almacenada de acuerdo a sus necesidades de los productos, por lo que se deberá contar con refrigeración y bodegas para mantener el stock necesario de acuerdo a la demanda existe.

Al ser productos de poca vida útil, considerando que se trabajará con frutas y verduras orgánicas, se deberá tener una adecuada coordinación con los proveedores y su almacenaje en la cafetería. Y una adecuada coordinación la distribución interna de los insumos y materiales.

Dentro del local se contará con una bodega la cual deberá estar sectorizada de acuerdo al tipo de almacenamiento (en frío, repisas, etc.) y según la fecha de caducidad de los productos.

Por otra parte, se deberá mantener un stock de los productos artesanales que se ofrecerán, para no tenerlos todos en exposición, pero si contar con productos según la demanda existente.

6.1.3 Fabricación

Los alimentos serán procesados en la cocina, estos procesos se realizarán de acuerdo a las necesidades de los clientes cuando corresponda y manteniendo un stock de productos que tomen más tiempo en la elaboración, como es el caso de pasteles, tortas y algunos planos más elaborados que puedan mantener sus características de sabor y frescura.

En el caso de los productos elaborados al instante, estos serán procesados de acuerdo a lo solicitado por los clientes, optimizando los tiempos para entregar productos realizados en el instante, pero de la más alta calidad, es por eso que todos los ingredientes deben estar en stock.

El proceso de fabricación debe estar directamente relacionado con el proceso de almacenaje y de compra de materias primas para evitar falta de stock y asegurar el cumplimiento del servicio ofrecido.

Esta etapa sólo aplica para la entrega de productos alimentarios, para la venta de productos artesanales este proceso no aplica, pasando directamente a la vitrina. La fabricación es parte del proceso de los artesanos.

6.1.4 Vitrina

Algunos de nuestros productos alimentarios como tortas, pasteles y algunos sándwich serán expuestos en vitrinas para ser más atractivos para los clientes.

Lo mismo pasa con las artesanías que serán expuestas de tal forma sean atractivas para los clientes. Por lo anterior será necesario contar con las vitrinas y estantes necesario para mostrar los productos de manera atractiva y conservando la calidad de los productos.

6.1.5 Clientes

El cliente es quien determina quiere consumir de acuerdo a los que observa en el menú y las vitrinas. Todos los procesos deben ir en línea a sus necesidades de gusto, calidad y tiempo.

El proceso con el cliente nace con la atención del pedido por parte del mesero, la atención es personalizada, luego la elaboración de los productos, entrega del pedido para finalmente manejar de manera adecuada los comentarios, quejas y sugerencias.

6.1.6 Administración Local y Soporte

La Administración del local debe mantener coordinado la apertura y cierre del local, al cambio de turno cuando corresponda y mantener los procesos anteriormente mencionados coordinados para el correcto funcionamiento del local, asegurar el stock de productos y la calidad de estos.

El Soporte corresponde al apoyo que reciben los diversos procesos para el funcionamiento referentes al control de recursos humanos, los diversos sistemas de compra, pago, contabilidad, control de calidad, marketing y mantenimiento.

Todas operaciones están interrelacionadas entre sí, lo cual se puede observar en el siguiente esquema:

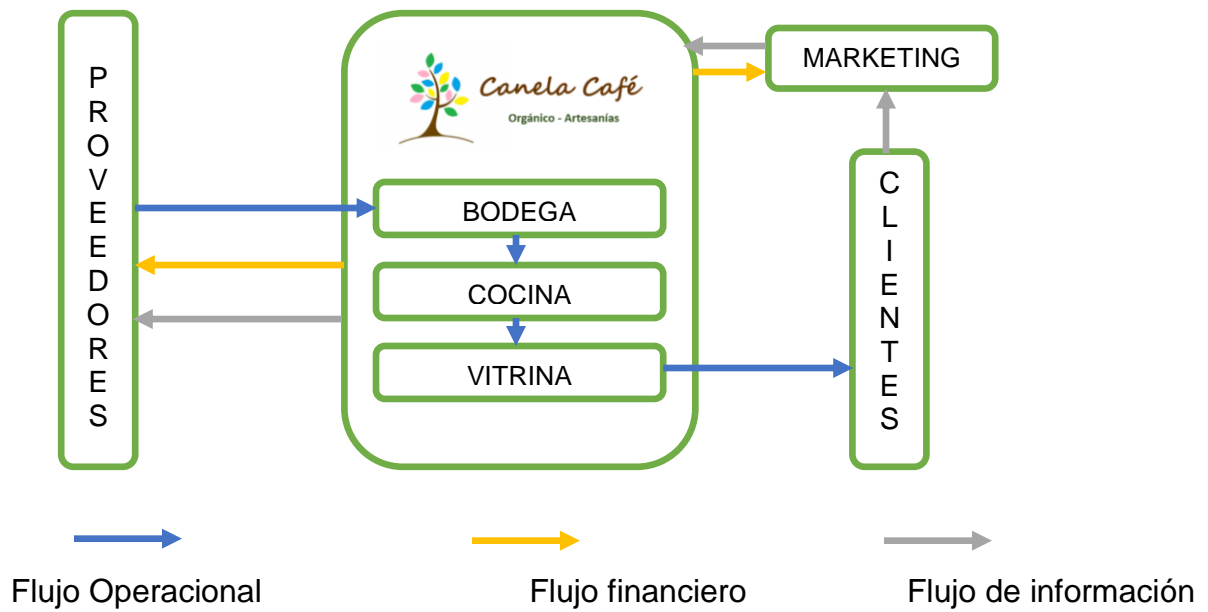


FIGURA N°5 “Flujos Operacionales interrelacionados”
Elaboración Propia

6.2 Formato y layout local

Se denomina como formato a la clasificación según la variedad de servicio que el local ofrece, dentro de esto, Canela Café se encuentra entre los restaurantes a la carta, donde en la carta se podrán encontrar diversas alternativas de comida y bebidas.

Además de contar con un local de artesanías a la entrada del local. Esta distribución se puede observar en el layout de la figura N°5.

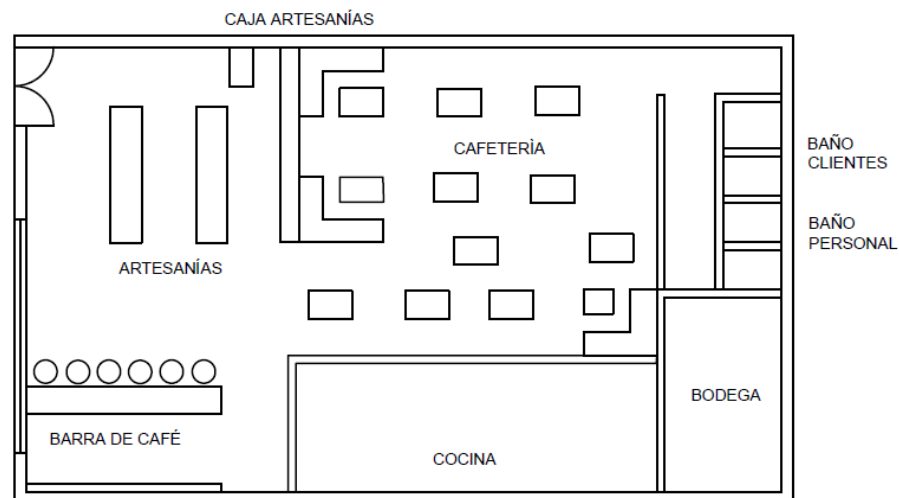


FIGURA N°6 “Layout local”
Elaboración propia

El layout presentado sólo hace referencia a los recintos que deberá contener el local y la distribución dentro de él. En el acceso del local se encuentran los productos artesanales enseñados en góndolas y repisas de manera atractiva y según la tipología de la artesanía, lanas, maderas, etc., cada una tendrá un sector diferenciado, se tendrá especial atención en resaltar a los artesanos que lo elaboraron. En el sector de artesanía se contará con una mesa para el vendedor donde pueda ejecutar las transacciones. En anexo F se pueden observar fotos de referencia las cuales se pretenden utilizar de ejemplo para la decoración.

En la entrada también se encontrará la barra de café, donde se elaboraran los café, infusiones y jugos solicitados tanto en el salón de cafetería como en la misma barra. En esta barra se encontrará una vitrina con los postres y tortas para consumo inmediato. En la barra se ubicará también la caja de la cafetería y donde se deberán hacer los pedidos según los requerimientos de los clientes, el cual llegará a la cocina a través de un sistema interno de comunicación.

Una vez ingresando al local se podrán encontrar con las sillas, sillones y mesas para los clientes. El local contará con WIFI gratis para los clientes, música ambiental acorde a lo nacional.

En la cocina se podrá encontrar toda la infraestructura necesaria para elaborar los mejores productos, dentro de la infraestructura se puede mencionar:

- Lavavajilla
- Cámara de frío
- Fregadero
- Máquina de hielo
- Campana extractora de aire
- Plancha
- Hornos industriales
- Termo eléctrico

En la parte trasera del local se podrá encontrar con los baños para los clientes y personal y la bodega del local.

En la bodega se deberá contar con un sector para los productos de artesanía, uno para los productos no perecibles y otro para los productos de vida útil más reducida donde se puede identificar fácilmente la fecha límite de consumo.

El local comercial que se arrendará además cuenta con un segundo piso, el cual se utilizará para las oficinas de la administración.

Los recintos mencionados deberán ser considerados de la misma forma en los futuros locales.

La ambientación del local deberá estar enfocada a colores crudos y verdes, que resalte el respeto por el medio ambiente y los productos artesanales. Los utensilios y muebles

serán también de origen artesanal, estos productos también estarán en el catálogo de ventas y los artesanos que participen en la decoración serán destacados en el local.

6.3 Costos Operaciones

Se consideran como costos operaciones todos aquellos que permiten el funcionamiento de la cafetería.

Los principales costos son los necesarios para mantener en funcionamiento permanente el local y las oficinas donde se encontrará la administración que formen parte del equipo de Canela Café.

Ítem	Costos (UF)
Arriendo Local	64,8
Cuentas servicios (Luz, Agua, Gas, Telefonía e internet)	20,01
Artículos de oficinas	10,01
TOTAL	106,83

TABLA N°13 “Gastos Operacionales – Mensual”
Elaboración propia

CAPÍTULO 7 Descripción de la organización

Canela Café será una empresa enfocada principalmente en entregar productos del más alto nivel, satisfaciendo las necesidades de los clientes respecto a productos orgánicos y artesanías chilenas que muestren la identidad de nuestro país. Para ello se deberá contar con un equipo de trabajo que permita cumplir con estos objetivos.

7.1 Descripción de cargos

A continuación se detallan los cargos necesarios para la creación y puesta en marcha de Canela Café:

- **Gerente de General:** será quien supervise la totalidad de las operaciones a ejecutar. Será en encargado de los contratos con los proveedores, buscando siempre los mejores precios a la más alta calidad. Tendrá en su responsabilidad el área de Marketing para difusión de la Cafetería.

- **Gerente de Operaciones:** será quien supervise la totalidad de los flujos. Deberá supervisar la llegada de materias primas, además de estar a cargo de la mantención total del local y del personal.

En la etapa inicial de las operaciones, cuando sólo esté abierto un local en Barrio Italia, el profesional que asuma el cargo de Gerente General deberá asumir la Gerencia de Operaciones, una vez abierto el resto de las sucursales estos cargos se deberán diferenciar de profesional.

- **Chef:** Profesional que tenga experiencia en la elaboración de productos con alimentos orgánicos.
- **Staff de Apoyo:** Equipo de trabajo que ejecutará las labores para mantener el funcionamiento del local. Existirá un Jefe de Servicio, quien será el encargado de coordinar los trabajos tanto en el restaurant, la cocina y bodega, y responder a las necesidades de los clientes. Además de vendedor en el sector de artesanías, meseros y lavaplatos. El staff deberá trabajar en un sistema de turnos que permita cumplir con los horarios de la cafetería y la legislación nacional respecto a las horas de trabajo semanal.
- **Contador:** Se contratará un profesional Part Time que asista en las funciones de contabilidad y tributaria para el funcionamiento del local.

7.2 Organigrama

El organigrama que representa la organización se presenta a continuación:

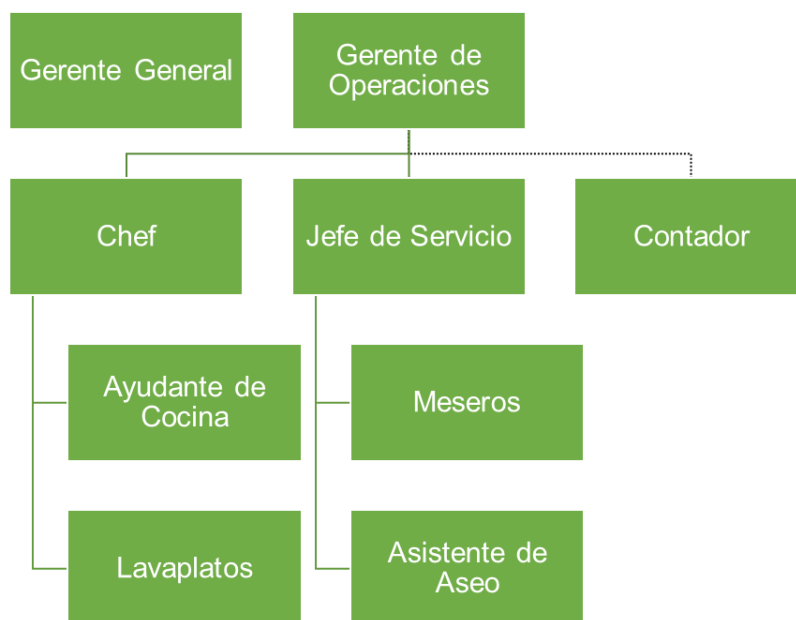


GRÁFICO N°6 "Organigrama Organización"
Elaboración Propia

Los costos del personal se detallan a continuación:

GASTOS OPERACIONALES	EXPERIENCIA	PROFESIÓN	CANTIDAD	REMUNERACIÓN BRUTA MENSUAL
Gerente General	5 años	Ing. Comercial	1	\$ 1.600.000
Gerente de Operaciones	5 años	Ing. Comercial	1	\$ 1.200.000
Chef	3 años	Chef - Cocina Internacional	1	\$ 800.000
Jefe de Servicio	3 años	Administrativo	1	\$ 800.000
Contador – Part time	5 años	Contador Auditor	1	\$ 100.000
Vendedor	NA	NA	2	\$ 350.000
Ayudante de cocina	3 años	NA	2	\$ 400.000
Meseros	NA	NA	6	\$ 350.000
Lavaplatos	NA	NA	2	\$ 300.000
Asistente de Aseo	NA	NA	2	\$ 300.000

TABLA N°14 “Dotación de Recursos Humanos”
Elaboración propia

CAPITULO 8 Plan Financiero

A continuación se presenta un análisis financiera de los distintos escenarios en los cuales se verá expuesta la empresa. Se analizará un horizonte de 6 años.

8.1 Supuestos

8.1.1 Valor Monedas

Para realizar las evaluaciones siguientes se considerará un valor de la U.F. igual a \$24.982,96 (Valor correspondiente al día 30 de junio 2015).

Y se considerará un valor del dólar (US\$) igual a \$635 pesos chilenos (Valor correspondiente al día 30 de junio 2015).

8.1.2 Tasa de crecimiento en Precios de Venta de los productos

Para efectos del alza de precios de venta de los productos ofrecidos se considerará el IPC actual, el cual corresponde a 4% ¹⁵ anual. Esta misma tasa de crecimiento se considerará para el alza de los precios de los insumos.

8.1.3 Tasa de descuento

¹⁵ <http://www.sii.cl/pagina/valores/utm/utm2015.htm>

Para el análisis se considerará una tasa de descuento anual del 12% ya que es un negocio con un rango medio de riesgo.

8.1.4 Financiamiento

Para la iniciación de Canela Café se solicitará un crédito de consumo para los costos de puesta en marcha e iniciación. El monto solicitado será de \$8.000.000, tal como se muestra el detalle:



The image shows a screenshot of a BBVA credit simulation page. At the top left is the BBVA logo. Below it is the title 'Detalles Simulación Crédito de Consumo BBVA'. The page is divided into sections: 'Tipo de Crédito: Consumo' and 'Tipo de tasa: Tasa Fija'. Below this is a section titled 'Condiciones' which contains a table of credit terms. The table lists various parameters such as 'Monto Solicitado', 'Plazo', 'Tasa Interés Mensual', 'C.A.E.', 'Meses de Gracia', 'Fecha primer Pago', 'Impuestos', 'Notario', 'Seguros Asociados', 'Seguro de Desgravamen', 'Seguro de Cesantía', 'Monto Bruto del crédito', and 'Costo total del crédito'.

Condiciones	
Valor Cuota: \$ 234.540 mensuales	
Monto Solicitado:	\$ 8.000.000
Plazo:	48 meses
Tasa Interés Mensual:	1,26%
C.A.E.:	17,10%
Meses de Gracia:	1
Fecha primer Pago:	1/9/2015
Impuestos:	\$ 33.117
Notario:	\$ 1.200
Seguros Asociados:	\$ 245.155
Seguro de Desgravamen:	\$ 245.155
Seguro de Cesantía:	(No Solicitado)
Monto Bruto del crédito:	\$ 8.279.473
Costo total del crédito:	\$ 11.257.920

FIGURA N°7 “Detalle de crédito solicitado”
Elaboración propia

La simulación del crédito se realizó en el banco BBVA, el crédito se pagará en 48 meses con una tasa mensual del 1,26%, con una cuota fija de \$234.540 mensual y \$2.814.480 anual y un pago anual de interés igual a \$814.480.

8.2 Inversión Inicial

Al ser una cafetería nueva, Canela Café deberá hacer una inversión inicial para el equipamiento de la cafetería. Las principales inversiones serán para activos fijos. Esta inversión inicial se presenta en las siguientes tablas:

ACTIVOS FIJOS	Cantidad	Precio Unitario	Total
Computadores	4	\$ 450.000	\$ 1.800.000
Impresoras	2	\$ 100.000	\$ 200.000
Muebles y enseres	6	\$ 300.000	\$ 1.800.000
Celulares	3	\$ 50.000	\$ 150.000
TOTAL			\$ 3.950.000

TABLA N°15 “Activos Fijos”
Elaboración propia

MUEBLES Y MAQUINARIAS	Cantidad	Precio Unitario	Total
Mesas y sillas (gl)	1	\$850.000	\$850.000
Muebles cocina	2	\$120.000	\$240.000
Lavaplatos	2	\$50.000	\$100.000
Estantes	4	\$120.000	\$480.000
Vitrina 380 lts	1	\$550.000	\$550.000
Refrigerador	1	\$180.000	\$180.000
Cafetera	2	\$90.000	\$180.000
Equipamientos baños	4	\$150.000	\$600.000
Cuchillería	1	\$200.000	\$200.000
Cocina industrial	1	\$100.000	\$100.000
Horno industrial	1	\$150.000	\$150.000
Cámara de frío	1	\$350.000	\$350.000
Otros	1	\$300.000	\$300.000
TOTAL			\$3.430.000

TABLA N°16 “Costos en muebles y maquinarias”
Elaboración propia

Para la iniciación de Canela Café, se incurrirán a costos de permisos, inscripciones y creación de la empresa, estos costos se detallan a continuación:

I. CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD	
1. ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD	\$ 200.000
2. LEGISLACIÓN Y EXTRACTO DE LA ESCRITURA	\$ 5.000
3. INSCRIPCIÓN DE LA SOCIEDAD EN EL REGISTRO DE COMERCIO DE CBR	\$ 15.000
4. PROTOCOLIZACIÓN EN NOTARIA	\$ 5.000
5. PUBLICACION EN EL DIARIO OFICIAL	\$ 8.000
II. AUTORIZACION SANITARIA – PERMISOS	
1. CERTIFICADO DE INFORMACIONES PREVIAS	\$ 5.000
2. CERTIFICADO MUNICIPAL DE ZONIFICACIÓN	\$ 3.000
3. AUTORIZACIÓN SANITARIA	\$ 25.000

4. TRÁMITE CERO	\$ 97.000
III. PATENTE COMERCIAL	\$ 25.000
IV. REGISTRO DE MARCA	\$ 300.000
TOTAL COSTOS INICIACIÓN \$	\$ 688.000

TABLA N°17 “Gastos de Iniciación”
Elaboración Propia

En resumen, la inversión inicial de Canela Café es:

INVERSION INICIAL	COSTO
Activos fijos	\$ 3.950.000
Muebles y maquinaria	\$ 3.430.000
Permisos y tramites de iniciación	\$ 688.000
TOTAL	\$ 8.068.000

TABLA N°18 “Resumen inversión inicial”
Elaboración propia

8.3 Costos Operaciones y Administrativos

Los costos operaciones y administrativos están principalmente impactados por los sueldos del personal y el arriendo del local. A continuación se presentan los costos fijos y costos variables de Canela Café.

8.3.1 Costos fijos

Corresponden a todos los gastos necesarios para el funcionamiento de Canela Café, los cuales se generan de forma mensual. Estos se presentan a continuación:

GASTOS OPERACIONALES	EXPERIENCIA	PROFESIÓN	CANTIDAD	REMUNERACIÓN BRUTA MENSUAL TOTAL
Gerente General	5 años	Ing. Comercial	1	\$1.600.000
Gerente de Operaciones	5 años	Ing. Comercial	1	\$1.200.000
Chef	3 años	Chef - Cocina Internacional	1	\$800.000
Jefe de Servicio	3 años	Administrativo	1	\$800.000
Contador – part time	5 años	Contador Auditor	1	\$100.000
Vendedor	NA	NA	2	\$700.000
Ayudante de cocina	3 años	NA	2	\$800.000
Meseros	NA	NA	6	\$2.100.000
Lavaplatos	NA	NA	2	\$600.000
Asistente de Aseo	NA	NA	2	\$600.000
			TOTAL	\$9.300.000

TABLA N°19 “Gastos Administrativos y de Ventas”
Elaboración Propia

Tal como se ha mencionado anteriormente, Canela Café abrirá sucursales al tercer y quinto año, por lo que los costos fijos señalados aumentarían su cantidad, esto se puede observar en el flujo de Gastos Administrativos y ventas en tabla N°21. Lo mismo sucede con el cargo de Gerente de Operaciones, tal como fue mencionado antes, este cargo en la primera cafetería será asumido por el Gerente General, esto también se puede observar en el flujo de GAV.

GASTOS GENERALES	MENSUAL	ANUAL
Arriendo Oficina (100 m2)	\$ 1.618.896	\$ 19.426.750
Cuentas (Luz, Agua, Calefacción)	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Artículos de Oficina	\$ 250.000	\$ 3.000.000
TOTAL	\$ 2.368.896	\$ 28.426.750

TABLA N°20 “Gastos Generales”
Elaboración propia

GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Costo de Iniciación	\$ 8.068.000			\$ 8.713.440		\$ 9.410.515	
Arriendo Local		\$ 19.426.750	\$ 19.426.750	\$ 38.853.499	\$ 38.853.499	\$ 58.280.249	\$ 58.280.249
Cuentas Servicios		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
Artículos de Oficinas		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
Activos fijos		\$ 47.400.000	\$ 47.400.000	\$ 94.800.000	\$ 94.800.000	\$ 142.200.000	\$ 142.200.000
Remuneración Personal		\$ 97.200.000	\$ 97.200.000	\$ 174.000.000	\$ 174.000.000	\$ 236.400.000	\$ 236.400.000
Gerente General		\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000
Gerente de Operaciones				\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Chef		\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 28.800.000	\$ 28.800.000
Jefe de Servicio		\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 28.800.000	\$ 28.800.000
Contador – part time		\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Vendedor		\$ 8.400.000	\$ 8.400.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000
Ayudante de cocina		\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 28.800.000	\$ 28.800.000
Meseros		\$ 25.200.000	\$ 25.200.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 75.600.000	\$ 75.600.000
Lavaplatos		\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Asistente de Aseo		\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Marketing		\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 4.500.000	\$ 5.625.000	\$ 4.218.750
TOTAL GAV	\$ 8.068.000	\$ 179.026.750	\$ 176.026.750	\$ 340.366.939	\$ 330.153.499	\$ 478.915.764	\$ 468.098.999

TABLA N°21 “Gastos Administración y de ventas anuales”
Elaboración propia

8.3.2 Costos Variables

Corresponden a todos los costos asociados por generar las ventas en la cafetería y en los productos artesanales.

Los costos variables corresponden a la compra de los insumos para la producción y venta de los productos elaborados en Canela Café, estos costos serán los resultantes de las alianzas que se establezcan con los diferentes proveedores.

El análisis de los costos será anual, durante el 3er año se considerará una reducción del 10% a estos debido al aumento de compra por la apertura del nuevo local, lo mismo ocurre en el 5to año. Al aumentar la cantidad comprada se optarán por precios más competitivos.

Los costos variables asociados a la cafetería se analizarán de acuerdo a 3 escenarios, la variable que determinará estos escenarios será la cantidad de transacciones que se realizarán diariamente. Para el escenario pesimista se considerarán 25 transacciones de ventas, para el escenario normal se considerarán 35 y para el escenario optimista se considerarán 45 transacciones de ventas diarias. El origen de la cantidad de transacciones se detalla en los ingresos de Canela Café.

Los costos variables de la cafetería se detallan a continuación:

Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° Transacciones	25	27	57	61	98	105
Costo	\$ 8.663	\$ 9.009	\$ 8.432	\$ 8.770	\$ 8.208	\$ 8.537
Costos Anuales	\$ 75.796.875	\$ 84.346.763	\$ 168.949.939	\$ 188.007.492	\$ 282.439.896	\$ 314.299.116

Escenario Normal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° Transacciones	35	37	80	86	138	147
Costo	\$ 8.663	\$ 9.009	\$ 8.432	\$ 8.770	\$ 8.208	\$ 8.537
Costos Anuales	\$ 106.115.625	\$ 118.085.468	\$ 236.529.915	\$ 263.210.489	\$ 395.415.854	\$ 440.018.762

Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° Transacciones	45	48	103	110	177	189
Costo	\$ 8.663	\$ 9.009	\$ 8.432	\$ 8.770	\$ 8.208	\$ 8.537
Costos Anuales	\$ 136.434.375	\$ 151.824.173	\$ 304.109.890	\$ 338.413.486	\$ 508.391.812	\$ 565.738.408

TABLA N°22 “Costos variables – productos cafetería”
Elaboración propia

Cabe señalar que los costos unitarios se reducen el tercer año debido a los cierres en mayor escala que se realizaran con los proveedores. Esta reducción sólo se realiza a las ventas en la cafetería.

Los costos variables en los productos artesanales también se deben analizar de acuerdo a los distintos escenarios a evaluar. Para establecer un costo de los productos se considerará un margen de ganancia del 30%, tal como se mencionó en capítulos anteriores. Con ello, los costos anuales de productos artesanales se detallan a continuación:

Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° Transacciones	13	13	29	31	49	53
Costo	\$ 11.200	\$ 11.648	\$ 12.114	\$ 12.598	\$ 13.102	\$ 13.627
Costos Anuales	\$ 49.000.000	\$ 54.527.200	\$ 121.355.736	\$ 135.044.663	\$ 225.416.552	\$ 250.843.539

Escenario Normal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° Transacciones	18	19	40	43	69	74
Costo	\$ 11.200	\$ 11.648	\$ 12.114	\$ 12.598	\$ 13.102	\$ 13.627
Costos Anuales	\$ 68.600.000	\$ 76.338.080	\$ 169.898.031	\$ 189.062.529	\$ 315.583.173	\$ 351.180.955

Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° Transacciones	23	24	52	55	88	95
Costo	\$ 11.200	\$ 11.648	\$ 12.114	\$ 12.598	\$ 13.102	\$ 13.627
Costos Anuales	\$ 88.200.000	\$ 98.148.960	\$ 218.440.325	\$ 243.080.394	\$ 405.749.794	\$ 451.518.371

TABLA N°23 “Costos variables – productos artesanales”

Elaboración propia

De acuerdo a los costos variables de la cafetería y en la venta de artesanías y según el escenario, se señalan los siguientes costos variables de Canela Café por años:

Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costos Anuales	\$ 124.796.875	\$ 138.873.963	\$ 290.305.675	\$ 323.052.156	\$ 507.856.448	\$ 565.142.655

Escenario Normal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costos Anuales	\$ 174.715.625	\$ 194.423.548	\$ 406.427.946	\$ 452.273.018	\$ 710.999.027	\$ 791.199.717

Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costos Anuales	\$ 224.634.375	\$ 249.973.133	\$ 522.550.216	\$ 581.493.880	\$ 914.141.606	\$ 1.017.256.779

TABLA N°24 “Costos variables totales según escenario”

Elaboración propia

Al realizar la proyección tanto de costos variables como de costos fijos, en el escenario normal, se puede observar que los costos variables en mayor proyección que los fijos, tal como se puede observar en el siguiente gráfico.

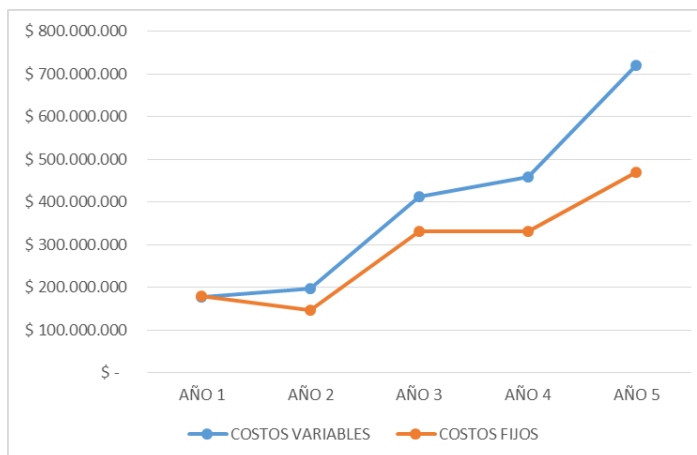


GRÁFICO N°7 “Relación costos fijos y variables”

Elaboración propia

8.4 Ingresos estimados

Los ingresos de Canela Café se basan en las ventas diarias de la cafetería y de los productos artesanales.

Los ingresos referentes a la cafetería se estimarán de acuerdo al precio de consumo promedio determinado en capítulos anteriores de \$15.750. Este precio será reajustado con el IPC anual.

Para definir los ingresos anuales se deberá determinar la cantidad de transacciones estimadas, que serán las metas diarias de ventas, para ello se utilizará como base lo señalado en el estudio de mercado, donde se señaló que el mercado de las bebidas

calientes en Chile generan ingresos anuales de US\$385 millones, teniendo el mercado del café un 52,6% de este mercado. En base a ello, Canela Café pretende obtener el 0,15% de este mercado durante el primer año, lo cual se puede observar en el siguiente esquema. Esto con el promedio de consumo determinado se puede obtener las transacciones diarias necesarias para alcanzar el objetivo de venta.

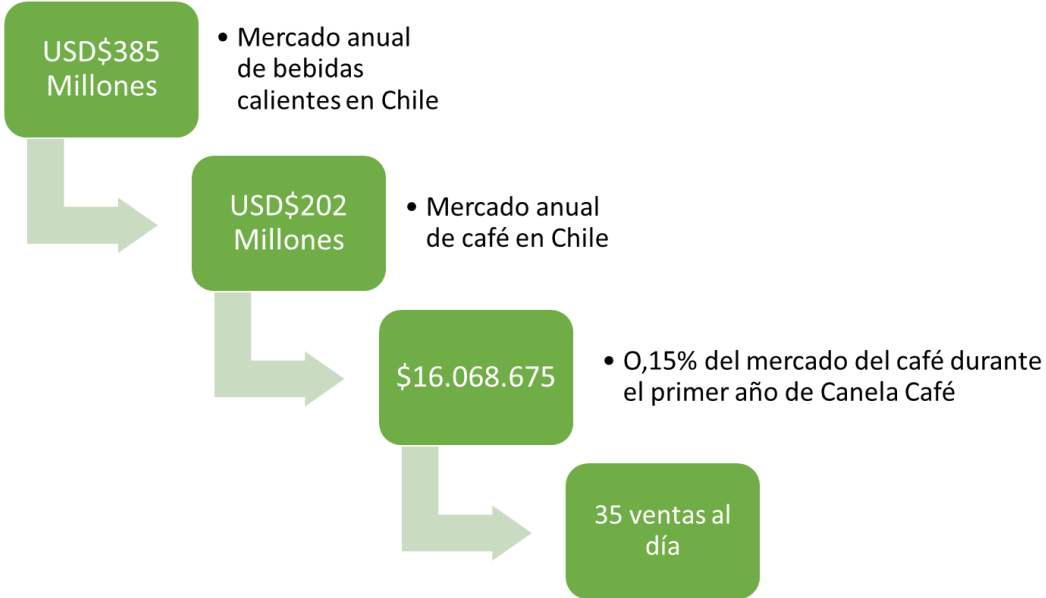


GRÁFICO N°8 “Transacciones diarias en escenario normal”
Elaboración propia

Para definir los ingresos anuales también se considerarán 3 escenarios, la variable que determinará estos escenarios será la cantidad de transacciones que se realizarán diariamente. Para el escenario pesimista se considerarán 25 transacciones de ventas, para el escenario normal se considerarán 35 y para el escenario optimista se considerarán 45 transacciones de ventas diarias.

Canela Café atenderá de lunes a domingo, sólo se considera cierre en aquellos feriados irrenunciables para el comercio y en el caso de inventarios y en jornadas de capacitación para el personal. Por lo que se considerarán 350 días como laborables.

Para las proyecciones de ventas se considerará un crecimiento anual de ventas del 7% esto considerando que Canela Café se hará más conocida, este crecimiento se considerará en todos los escenarios planteados. Este crecimiento tiene relación al crecimiento del consumo de alimentos orgánicos en Latinoamérica señalados en los capítulos anteriores.

Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° Transacciones	25	27	57	61	98	105
Consumo	\$ 15.750	\$ 16.380	\$ 17.035	\$ 17.717	\$ 18.425	\$ 19.162
Ingresos Anuales	\$ 137.812.500	\$ 153.357.750	\$ 341.313.008	\$ 379.813.116	\$ 633.984.053	\$ 705.497.454

Escenario Normal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° Transacciones	35	37	80	86	138	147
Consumo	\$ 15.750	\$ 16.380	\$ 17.035	\$ 17.717	\$ 18.425	\$ 19.162
Ingresos Anuales	\$ 192.937.500	\$ 214.700.850	\$ 477.838.212	\$ 531.738.362	\$ 887.577.674	\$ 987.696.436

Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° Transacciones	45	48	103	110	177	189
Consumo	\$ 15.750	\$ 16.380	\$ 17.035	\$ 17.717	\$ 18.425	\$ 19.162
Ingresos Anuales	\$ 248.062.500	\$ 276.043.950	\$ 614.363.415	\$ 683.663.608	\$ 1.141.171.295	\$ 1.269.895.417

TABLA N°25 "Ingresos Cafetería según escenario"
Elaboración propia

Para los ingresos referentes a las ventas de Artesanías, se considerará una venta estimada de \$16.000, correspondiendo al precio promedio de los artículos en venta, tal como se mencionó en capítulos anteriores.

Al igual que en el caso de la cafetería, se considerarán 3 escenarios, donde la cantidad de las transacciones será la variable a determinar cada uno de ellos. La cantidad de transacciones en artesanías será el 50% de las transacciones de la cafetería. Esto se justifica al considerar que el 50% de la población compra al menos un producto artesanal durante el año, según lo señalado en capítulos anteriores.

Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° Transacciones	13	13	29	31	49	53
Consumo	\$ 16.000	\$ 16.640	\$ 17.306	\$ 17.998	\$ 18.718	\$ 19.466
Ingresos Anuales	\$ 70.000.000	\$ 77.896.000	\$ 173.365.338	\$ 192.920.948	\$ 322.023.646	\$ 358.347.913

Escenario Normal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° Transacciones	18	19	40	43	69	74
Consumo	\$ 16.000	\$ 16.640	\$ 17.306	\$ 17.998	\$ 18.718	\$ 19.466
Ingresos Anuales	\$ 98.000.000	\$ 109.054.400	\$ 242.711.473	\$ 270.089.327	\$ 450.833.104	\$ 501.687.078

Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° Transacciones	23	24	52	55	88	95
Consumo	\$ 16.000	\$ 16.640	\$ 17.306	\$ 17.998	\$ 18.718	\$ 19.466
Ingresos Anuales	\$ 126.000.000	\$ 140.212.800	\$ 312.057.608	\$ 347.257.706	\$ 579.642.563	\$ 645.026.244

TABLA N°26 "Ingresos Artesanías según escenario"
Elaboración propia

De acuerdo a los ingresos de la cafetería y en la venta de artesanías y según el escenario, se señalan los siguientes ingresos totales por años:

Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos Anuales	\$ 207.812.500	\$ 231.253.750	\$ 514.678.346	\$ 572.734.063	\$ 956.007.699	\$ 1.063.845.367

Escenario Normal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos Anuales	\$ 290.937.500	\$ 323.755.250	\$ 720.549.684	\$ 801.827.689	\$ 1.338.410.778	\$ 1.489.383.514

Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos Anuales	\$ 374.062.500	\$ 416.256.750	\$ 926.421.023	\$ 1.030.921.314	\$ 1.720.813.858	\$ 1.914.921.661

TABLA N°27 "Ingresos anuales según escenarios"
Elaboración propia

8.5 Evaluación financiera pura

A continuación se presenta el Flujo de Caja proyectado a 6 años de Canela Café, elaborada de acuerdo a las ventas proyectadas y costos asociados al escenario normal y la inversión inicial del proyecto puro, sin financiamiento.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INVERSIÓN	-\$ 8.068.000			-\$ 8.713.440		-\$ 9.410.515	
VENTAS CAFETERÍA		\$ 192.937.500	\$ 214.700.850	\$ 477.838.212	\$ 531.738.362	\$ 887.577.674	\$ 987.696.436
VENTAS ARTESANÍAS		\$ 98.000.000	\$ 109.054.400	\$ 242.711.473	\$ 270.089.327	\$ 450.833.104	\$ 501.687.078
TOTAL INGRESOS		\$ 290.937.500	\$ 323.755.250	\$ 720.549.684	\$ 801.827.689	\$ 1.338.410.778	\$ 1.489.383.514
COSTOS CAFETERÍA		\$ 106.115.625	\$ 118.085.468	\$ 236.529.915	\$ 263.210.489	\$ 395.415.854	\$ 440.018.762
COSTOS ARTESANÍAS		\$ 68.600.000	\$ 76.338.080	\$ 169.898.031	\$ 189.062.529	\$ 315.583.173	\$ 351.180.955
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 174.715.625	\$ 194.423.548	\$ 406.427.946	\$ 452.273.018	\$ 710.999.027	\$ 791.199.717
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 116.221.875	\$ 129.331.703	\$ 314.121.739	\$ 349.554.671	\$ 627.411.751	\$ 698.183.797
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS							
ARRIENDO LOCAL		\$ 19.426.750	\$ 19.426.750	\$ 38.853.499	\$ 38.853.499	\$ 58.280.249	\$ 58.280.249
CUENTAS SERVICIOS		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
ARTICULOS DE OFICINA		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
ACTIVOS FIJOS		\$ 47.400.000	\$ 47.400.000	\$ 94.800.000	\$ 94.800.000	\$ 142.200.000	\$ 142.200.000
REMUNERACIONES		\$ 97.200.000	\$ 97.200.000	\$ 174.000.000	\$ 174.000.000	\$ 236.400.000	\$ 236.400.000
MARKETING		\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 4.500.000	\$ 5.625.000	\$ 4.218.750
TOTAL GAV		\$ 179.026.750	\$ 176.026.750	\$ 331.653.499	\$ 330.153.499	\$ 469.505.249	\$ 468.098.999
EBITDA	-\$ 62.804.875	-\$ 46.695.047	-\$ 17.531.761	\$ 19.401.171	\$ 157.906.502	\$ 230.084.798	
IMPUESTO (19%)	-\$ 11.932.926	-\$ 8.872.059	-\$ 3.331.035	\$ 3.686.223	\$ 30.002.235	\$ 43.716.112	
DEPRECIACIÓN	-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 84.127	-\$ 128.968	-\$ 128.968	
PRESTAMOS							
AMORTIZACIÓN							
UTILIDAD NETA	-\$ 50.916.790	-\$ 37.867.829	-\$ 14.245.567	\$ 15.630.822	\$ 127.775.299	\$ 186.239.718	
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 8.068.000	-\$ 50.916.790	-\$ 37.867.829	-\$ 22.959.007	\$ 15.630.822	\$ 118.364.783	\$ 186.239.718
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 8.068.000	-\$ 58.984.790	-\$ 96.852.619	-\$ 119.811.627	-\$ 104.180.805	\$ 14.183.979	\$ 200.423.697

TABLA N°28 "Flujo de caja escenario normal sin financiamiento"
Elaboración propia

A partir de este Flujo de caja se obtuvo el Valor Presente considerando una tasa de descuento del 12% y la tasa interna de retorno.

VAN	\$ 63.743.460
TIR	28%

TABLA N°29 "VAN y TIR sin financiamiento"
Elaboración propia

8.6 Evaluación financiera con financiamiento

A continuación se presenta el Flujo de Caja proyectado a 6 años de Canela Café, elaborada de acuerdo a las ventas proyectadas y costos asociados al escenario normal y la inversión inicial del proyecto con financiamiento de acuerdo a lo señalado en los supuestos.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INVERSIÓN	-\$ 8.068.000			-\$ 8.713.440		-\$ 9.410.515	
VENTAS CAFETERÍA		\$ 192.937.500	\$ 214.700.850	\$ 477.838.212	\$ 531.738.362	\$ 887.577.674	\$ 987.696.436
VENTAS ARTESANÍAS		\$ 98.000.000	\$ 109.054.400	\$ 242.711.473	\$ 270.089.327	\$ 450.833.104	\$ 501.687.078
TOTAL INGRESOS		\$ 290.937.500	\$ 323.755.250	\$ 720.549.684	\$ 801.827.689	\$ 1.338.410.778	\$ 1.489.383.514
COSTOS CAFETERÍA		\$ 106.115.625	\$ 118.085.468	\$ 236.529.915	\$ 263.210.489	\$ 395.415.854	\$ 440.018.762
COSTOS ARTESANÍAS		\$ 68.600.000	\$ 76.338.080	\$ 169.898.031	\$ 189.062.529	\$ 315.583.173	\$ 351.180.955
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 174.715.625	\$ 194.423.548	\$ 406.427.946	\$ 452.273.018	\$ 710.999.027	\$ 791.199.717
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 116.221.875	\$ 129.331.703	\$ 314.121.739	\$ 349.554.671	\$ 627.411.751	\$ 698.183.797
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS							
ARRIENDO LOCAL		\$ 19.426.750	\$ 19.426.750	\$ 38.853.499	\$ 38.853.499	\$ 58.280.249	\$ 58.280.249
CUENTAS SERVICIOS		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
ARTICULOS DE OFICINA		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
ACTIVOS FIJOS		\$ 47.400.000	\$ 47.400.000	\$ 94.800.000	\$ 94.800.000	\$ 142.200.000	\$ 142.200.000
REMUNERACIONES		\$ 97.200.000	\$ 97.200.000	\$ 174.000.000	\$ 174.000.000	\$ 236.400.000	\$ 236.400.000
MARKETING		\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 4.500.000	\$ 5.625.000	\$ 4.218.750
TOTAL GAV		\$ 179.026.750	\$ 176.026.750	\$ 331.653.499	\$ 330.153.499	\$ 469.505.249	\$ 468.098.999
EBITDA		-\$ 62.804.875	-\$ 46.695.047	-\$ 17.531.761	\$ 19.401.171	\$ 157.906.502	\$ 230.084.798
IMPUESTO (19%)		-\$ 11.932.926	-\$ 8.872.059	-\$ 3.331.035	\$ 3.686.223	\$ 30.002.235	\$ 43.716.112
DEPRECIACIÓN		-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 84.127	-\$ 128.968	-\$ 128.968
PRESTAMOS	\$ 8.000.000						
AMORTIZACIÓN		-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480		
UTILIDAD NETA		-\$ 77.597.122	-\$ 58.426.427	-\$ 23.722.116	\$ 20.188.787	\$ 187.779.770	\$ 273.671.941
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 68.000	-\$ 77.597.122	-\$ 58.426.427	-\$ 32.435.556	\$ 20.188.787	\$ 178.369.254	\$ 273.671.941
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 68.000	-\$ 77.665.122	-\$ 136.091.550	-\$ 168.527.106	-\$ 148.338.319	\$ 9.842.148	\$ 125.333.622

TABLA N°30 “Flujo de caja escenario normal con financiamiento”

Elaboración propia

VAN	\$ 101.497.539
TIR	31%

TABLA N°31 “VAN y TIR con financiamiento”

Elaboración propia

8.7 Análisis de sensibilidad

8.7.1 Variables número de transacciones

Para la realización del análisis de sensibilidad se analizarán los escenarios optimistas o pesimistas señalados anteriormente, donde la variable de sensibilidad será la cantidad de transacciones realizadas diariamente.

Los resultados del escenario optimista son:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
FLUJO DE CAJA							
ACUMULADO	-\$ 68.000	-\$ 38.149.685	-\$ 52.603.333	\$ 21.762.501	\$ 160.799.877	\$ 413.451.751	\$ 671.854.309

VAN	\$ 515.064.387
TIR	135%

TABLA N°32 “Flujo de caja, VAN y TIR escenario optimista con financiamiento”
Elaboración propia

Los resultados del escenario pesimista son:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
FLUJO DE CAJA							
ACUMULADO	-\$ 68.000	-\$ 117.180.560	-\$ 219.579.766	-\$ 358.816.714	-\$ 457.476.515	-\$ 393.767.455	-\$ 421.187.064

VAN	-\$ 312.069.309
TIR	NA

TABLA N°33 “Flujo de caja, VAN y TIR escenario pesimista con financiamiento”
Elaboración propia

Los flujos de caja en detalle se pueden observar en los anexos.

Se puede observar que tanto en el escenario normal como en el optimista se observa un negocio rentable y atractivo para implementar.

Dado el antecedente de que con ventas posicionadas en el escenario pesimista, Canela Café no es rentable, se analizará en punto de inflexión entre un negocio rentable y uno que no lo es, para ello se graficó las ventas estimadas con la TIR y el VAN alcanzado, las cuales se observan a continuación:

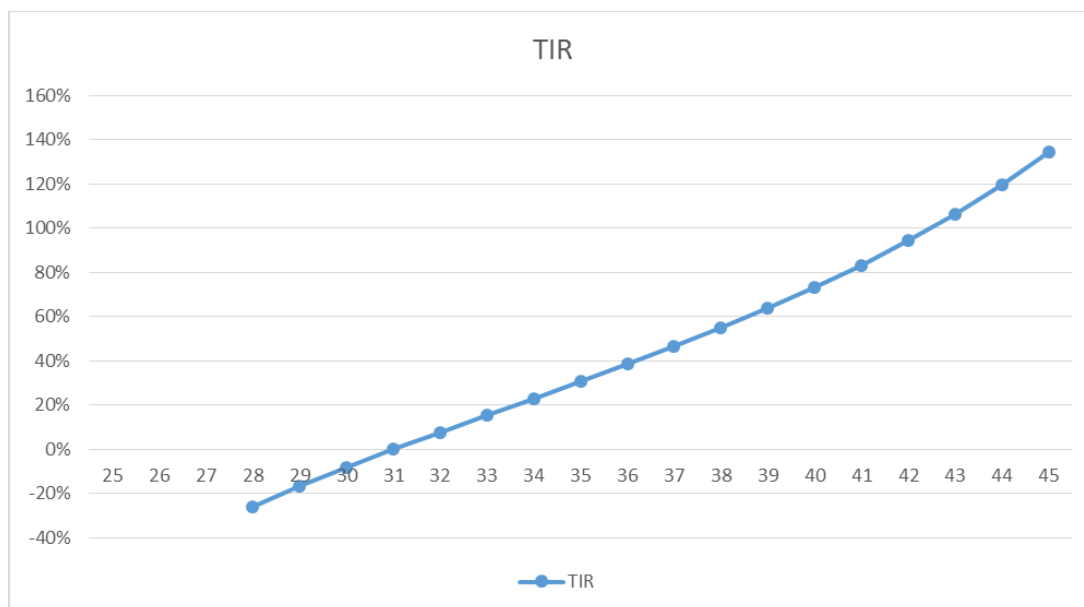


GRÁFICO N°9 “Relación ventas con TIR”
Elaboración propia

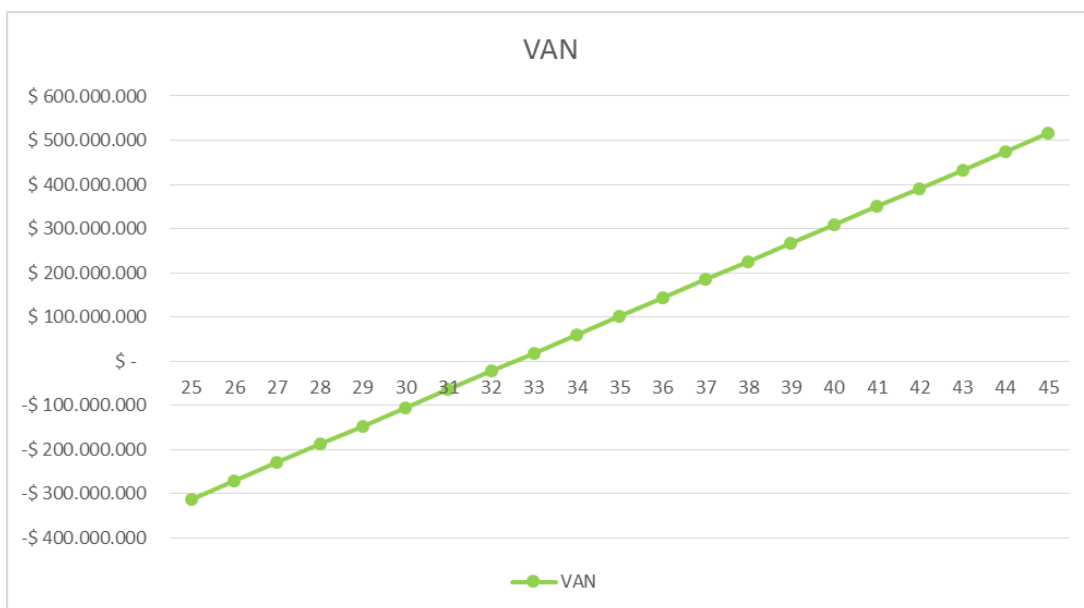


GRÁFICO N°10 "Relación ventas con VAN"
Elaboración propia

8.7.2 Variable costos de producción

Para la realización del análisis de sensibilidad se impactará el escenario normal con financiamiento considerando una variación del costo de producción afectando tanto la cafetería como la venta de artesanías.

Considerando un aumento en el costo de producción del 5%, los resultados obtenidos son:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 68.000	-\$ 88.060.702	-\$ 158.055.330	-\$ 214.673.350	-\$ 221.394.807	78.608.537	\$ 5.200.751
VAN	\$ 11.610.530						
TIR	14%						

TABLA N°34 "Flujo de caja, VAN y TIR escenario normal con financiamiento con alza de costo del 5% en producción"
Elaboración propia

Considerando un aumento en el costo de producción del 7%, los resultados obtenidos son:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 68.000	-\$ 92.218.934	-\$ 166.840.843	-\$ 233.131.847	-\$ 250.617.402	113.988.812	-\$ 42.852.397
VAN	-\$ 24.344.274						
TIR	8%						

TABLA N°35 "Flujo de caja, VAN y TIR escenario normal con financiamiento con alza de costo del 7% en producción"
Elaboración propia

Considerando una reducción en el costo de producción del 5%, los resultados obtenidos son:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
FLUJO DE CAJA							
ACUMULADO	-\$ 68.000	-\$ 67.269.542	-\$ 114.127.769	-\$ 122.380.863	75.281.831 \$	98.292.834 \$	245.466.494 \$

VAN	\$ 191.384.548
TIR	49%

TABLA N°36 “Flujo de caja, VAN y TIR escenario normal con financiamiento con reducción de costo del 5% en producción”
Elaboración propia

Considerando una reducción en el costo de producción del 7%, los resultados obtenidos son:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
FLUJO DE CAJA							
ACUMULADO	-\$ 68.000	-\$ 63.111.311	-\$ 105.342.257	-\$ 103.922.365	46.059.236 \$	133.673.108 \$	293.519.642 \$

VAN	\$ 227.339.351
TIR	57%

TABLA N°37 “Flujo de caja, VAN y TIR escenario normal con financiamiento con reducción de costo del 7% en producción”
Elaboración propia

En conclusión podemos señalar que Canela Café deberá apuntar a obtener al menos 32 ventas en la cafetería y con ello 16 ventas de artesanías para que el negocio sea rentable. Las estrategias de ventas y marketing deberán estar enfocadas para alcanzar estas ventas diarias.

Canela Café estará fuertemente impactada por los costos de producción tanto de la cafetería como en la compra de artesanías, por lo que será de gran importancia la generación de alianzas estratégicas. Ante un alza de los costos de producción sobre el 7%, Canela Café deberá traspasar estos costos a los clientes, de manera contraria el negocio no será rentable.

CAPITULO 9 Plan de Implementación

Una vez realizado el plan de negocio de Canela Café, se iniciaran las actividades para su futura apertura. A continuación se detallan las actividades a ejecutar para dar inicio a este plan de negocio:

- Búsqueda de socios para implementar plan de negocio, para obtener recursos tanto financieros como capital de trabajo y apertura de la sociedad: Canela Café ya cuenta con dos socias interesadas en invertir en el negocio.
- Determinar el local más adecuado para la instalación de Canela Café, tanto desde el punto de vista de ubicación como de las infraestructuras de los locales existentes para arriendo: En este momento se está realizando un levantamiento

de 5 alternativas, donde se están analizando los precios de arriendo, ubicación y características de los locales como la inversión necesaria para reparar y habilitar negocio.

- Búsqueda de proveedores de productos orgánicos y artesanos interesados en generar alianzas con Canela Café: La sociedad ya cuenta con artesanos interesados en exponer sus trabajos en el local. Antes de la apertura se deberá contar con al menos 6 artesanos de diversas especialidades para contar con un stock atractivo. Se debe generar la búsqueda de proveedores de alimentos orgánicos.
- Remodelación y acondicionamiento del local: Se ha impuesto un plazo de tres meses desde el contrato de arriendo del local hasta la apertura del mismo.
- Apertura del local: Se pretende dar apertura del local a más tardar durante el segundo trimestre del año 2016.

CONCLUSIONES

En los últimos años la tendencia en el consumo de alimentos saludables ha ido en aumento, el estilo de vida de la población y el respeto hacia el medio ambiente se está exigiendo en todos los mercados. En Latinoamérica entre los años 2012 y 2014 el consumo de productos saludables presentaron un crecimiento del 16%, y aquellos considerados indulgentes o poco saludables tuvieron un crecimiento del 7%.

Durante los últimos años en Chile se ha observado un alza en el consumo de café, durante el 2012 el alza fue de un 21,6% respecto a los años anteriores y todas las proyecciones del mercado hacen pensar que estas alzas se mantendrán hasta alcanzar el gasto de consumo de otros países de la región como Colombia o Brasil.

Bajo este escenario si se analizan en Chile las actuales alternativas de que satisfacen este mercado se observa que existe muy pocas opciones para este tipo de tendencias, en el análisis de mercado se detalla la existencias de establecimientos que ofrecen productos orgánicos y algunos restaurantes que ofrecen este tipo de alimentos, pero no existe una alternativa que complemente el consumo de café con la de productos orgánicos y la venta de artesanías. Se analizaron las principales barreras en el consumo de productos orgánicos, donde los potenciales clientes destacan la escasa oferta existe, los altos precios para poder acceder a su consumo y la poca confianza de que el origen sea orgánico como se señala.

Canela Café se plantea como una alternativa a la hora de tomar café complementando esta experiencia con la venta de productos artesanales que se regulen bajo los conceptos del Comercio Justo. Canela Café inicialmente abrirá una sucursal en Barrio Italia, para luego abrir dos sucursales más en un horizonte de 3 y 5 años cada una.

Es así como en el Plan de Negocio se determinó la propuesta de valor de Canela Café, donde se destaca la entrega de un servicio de cafetería orgánica con la venta de artesanías a un precio competitivo y con la más alta calidad para mantener la fidelización con los clientes. Se realizó el análisis de la empresa a través del modelo de Canvas, donde se definió la segmentación del mercado, correspondiente a los habitantes de la Región Metropolitana clasificadas en el sector socioeconómico ABC1, C2 y C3, de un rango de edad entre 20 y 40 años. El mercado objetivo está definido principalmente por mujeres de segmento señalado. Esta segmentación se justifica a través de los diversos estudios que abalan el consumo de este tipo de productos y la necesidad de satisfacer esta tendencia.

A través del análisis FODA, Porter y Pest se detecta que Canela Café no presenta barreras de ingreso a la industria debido a bajo costo de inversión del negocio y la actual demanda de estos tipos de productos, tanto de café como de alimentos orgánicos, donde se observa como una gran oportunidad de negocio la creación de esta cafetería. Dentro de las amenazas analizadas se destaca la facilidad de entrada de nuevos competidores, es un modelo de negocio fácil de imitar, es por esto que Canela Café debe generar una estrategia para mantener la fidelización de los clientes bajo la entrega de productos de calidad y mantener una carta de productos actualizada según

las tendencias y necesidades de los clientes, escuchando de forma activa la opinión y sugerencias de los clientes.

Luego de analizar el plan de negocio más adecuado para Canela Café, se define el plan comercial, donde se definen el mix de productos a ofrecer, este mix será actualizado de forma continua y de acuerdo a la estacionalidad. Se analiza un horizonte de ventas de 5 años, estimando los precios para cada uno de los productos. Se destaca la promoción a través de las redes sociales, donde se presentaran los platos destacados, los nuevos productos y las promociones para incentivar las visitas de nuestros clientes y para mantener su fidelización.

En el plan operacional quedan establecidos todos los flujos de trabajo que harán funcionar el negocio de acuerdo a los objetivos planteados. Destacando la interacción de todas las tareas que se ejecutaran, por lo que la comunicación y coordinación en los trabajos será de vital importancia para mantener stock de productos y cumplir con los pedidos de los clientes.

Respecto a la evaluación financiera se analizó una proyección a 6 años. El proyecto puro sin financiamiento obtuvo un VAN igual a \$63.743.460 con una TIR 28%, este mismo flujo con el financiamiento requerido para la inversión inicial obtuvo un VAN de \$101.497.539 con una TIR 31%.

Para el análisis de sensibilidad se analizaron dos escenarios definidos según la cantidad de ventas tanto para la cafetería como para los productos artesanales, todos los escenarios con una tasa de descuento igual al 12% y con financiamiento. En el escenario optimista, que considera 45 transacciones diarias, se obtuvo un VAN igual a \$312.069.309 con una TIR igual a 135%, en el escenario pesimista, que considera 25 transacciones, se obtuvo un VAN igual a -\$312.069.309. En todos los escenarios propuestos se consideró un aumento en las ventas del 7% anual y se realizó un ajuste de precio según el actual IPC. Dada la diferencia entre los diferentes escenarios se determinó el punto donde Canela Café se hace rentable, determinando que deberá realizar como mínimo 32 transacciones diarias en la cafetería.

Además se analizó el impacto ante una alza en los costos de producción tanto en la cafetería como en los productos artesanales, estableciendo que cualquier alza sobre el 7% en los costos establecidos, generarán un perdida de ganancia o un aumento en los precios hacia los clientes, determinando nuevamente la importancia del cierre con proveedores estratégicos que permitan mantener un precio sólo afectado por el IPC.

Para finalizar se señalan los puntos generales para la implementación de este plan de negocio que pretende abrir sus puertas a más tardar durante el segundo trimestre del 2016.

BIBLIOGRAFÍA

1. AMARU, Antonio César, “Administración para Emprendedores”, 2008.
2. ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CHILE, “Manual del Emprendedor”, 2014.
3. HARVARD Business Press, “Creating a Business Plan”, 2007.
4. HAX, Arnoldo, “The Delta Model”, 2010.
5. HITT, IRELAND, HOSKISSON, “Administración Estratégica”, 2008.
6. JIMENO Juan Pablo, Profesor MBA Universidad de Chile, otoño 2013, Apuntes de cátedra “Gestión de Operaciones II”.
7. MASSONS, Joan, Finanzas, Análisis y Estrategia Financiera.
8. PORTER, Michael E., “Ventaja Competitiva”, 1999.
9. QUIJANO, Santiago y NAVARRO José. “Modelo de Calidad y Evaluación Organizativa ASH (Auditoría del Sistema Humano)” 2006.
10. WHEELLEN, Thomas y HUNGER, J. David, “Administración Estratégica y Política de Negocios”, 2007.
11. CEA, Jorge, FERNANDEZ, Cristóbal y MUÑOZ, María Paz, “Comportamiento Perfil del consumidor orgánico”, 2010.
12. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, “VII Encuesta de presupuesto familiares”, 2013.
13. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, “Compendio Estadístico”, 2014.
14. DIAZ, Belén, ADASME – BERRÍOS, Cristian, RODRIGUEZ, Marcelo, PINDADO, Emilio, “Variables que influyen en el consumo de alimentos orgánicos en la Región del Maule, Chile”, 2013.
15. MEJIA, Paola, “Plan de exportación de café orgánico colombiano al mercado chileno”, 2013.
16. CONSEJO NACIONAL DE CULTURA Y ARTES, “Encuesta nacional de participación y consumo cultural – Análisis Descriptivo”, 2012.

ANEXOS A

Distribución Gasto Mensual en Chile

- CUADRO 5A: Gasto promedio mensual y estructura del gasto por hogar, por grupo quintil de hogares ordenados de acuerdo al ingreso del hogar, según división, Total Capitales Regionales (excluye arriendo imputado).

DIVISIÓN	GLOSA	GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR					ESTRUCTURA DEL GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR						
		GRUPO QUINTIL (*)					GRUPO QUINTIL (*)						
		TOTAL DE HOGARES	I	II	III	IV	V	TOTAL DE HOGARES	I	II	III	IV	V
TOTAL		807.409	266.575	416.169	585.491	874.291	1.894.517	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
01.0.0.00.00	ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	150.439	85.433	117.936	145.013	172.569	231.247	18,63	28,34	24,77	19,74	12,21	
02.0.0.00.00	BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	13.200	5.090	8.625	12.566	16.146	23.573	1,63	2,07	2,15	1,85	1,24	
03.0.0.00.00	PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	35.412	8.651	15.775	26.572	42.372	83.689	4,39	3,25	3,79	4,85	4,42	
04.0.0.00.00	ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES MUJERES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACIÓN	108.806	51.496	67.562	88.964	122.864	213.142	13,48	16,23	15,19	14,05	11,25	
05.0.0.00.00	ORDINARIA DEL HOGAR	55.245	14.144	21.620	29.341	50.649	160.471	6,84	5,31	5,20	5,79	8,47	
06.0.0.00.00	SALUD	50.657	13.258	21.367	33.124	57.200	128.394	6,27	4,97	5,13	5,66	6,77	
07.0.0.00.00	TRANSPORTE	132.228	26.507	53.220	81.807	137.212	362.393	16,38	9,94	12,79	13,97	15,69	
08.0.0.00.00	COMUNICACIONES	39.327	12.302	20.076	30.226	48.116	85.913	4,87	4,62	4,82	5,16	5,50	
09.0.0.00.00	RECREACIÓN Y CULTURA	54.522	13.923	21.986	35.359	55.768	145.577	6,75	5,22	5,28	6,04	7,68	
10.0.0.00.00	EDUCACIÓN	63.955	12.990	27.716	38.655	67.530	172.887	7,92	4,87	6,66	7,72	9,13	
11.0.0.00.00	RESTAURANTES Y HOTELES	33.846	6.807	12.855	19.807	34.396	95.364	4,19	2,55	3,09	3,38	5,03	
12.0.0.00.00	BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	69.772	15.974	27.431	44.057	69.471	191.928	8,64	5,99	6,59	7,52	10,13	

FUENTE: VII ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES. INE

(*): grupo de quintil de hogares por ingreso disponible del hogar, no incluye arriendo imputado

Nota: Los quintiles no son estadísticamente significativos. Corresponden a una variable de ordenación que indica en que 20% de la distribución de los ingresos (del hogar o per cápita) se encuentra el hogar y no corresponden a una variable de estratificación socioeconómica

ANEXOS B

Gasto promedio Mensual Región Metropolitana

- CUADRO 5B: Gasto promedio mensual y estructura del gasto por hogar, por grupo quintil de hogares ordenados de acuerdo al ingreso del hogar, según división, Gran Santiago (excluye arriendo imputado).

DIVISIÓN	GLOSA	GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR					ESTRUCTURA DEL GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR						
		GRUPO QUINTIL (*)					GRUPO QUINTIL (*)						
		I	II	III	IV	V	TOTAL DE HOGARES	I	II	III	IV	V	
TOTAL		803.475	254.396	391.787	578.293	825.337	1.967.562	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
01.0.0.00.00	ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	154.540	87.236	121.230	152.420	176.423	235.389	19,23	34,29	26,36	21,38	21,38	11,96
02.0.0.00.00	BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	13.986	4.721	8.920	12.942	17.037	26.311	1,74	1,86	2,24	2,06	1,34	1,34
03.0.0.00.00	PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	33.489	7.295	15.778	23.511	38.185	82.675	4,17	2,87	4,03	4,07	4,63	4,20
04.0.0.00.00	ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES	109.866	49.637	64.491	84.557	118.166	232.477	13,67	19,51	16,46	14,62	14,32	11,82
05.0.0.00.00	MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACIÓN	54.633	13.243	20.190	26.807	46.094	166.832	6,80	5,21	4,64	5,58	5,58	8,48
06.0.0.00.00	ORDINARIA DEL HOGAR	50.536	11.996	21.044	31.233	51.560	136.850	6,29	4,72	5,37	5,40	6,25	6,96
07.0.0.00.00	TRANSPORTE	127.333	22.654	46.596	80.715	120.210	366.491	15,85	8,91	11,89	13,96	14,56	18,63
08.0.0.00.00	COMUNICACIONES	37.908	11.411	18.390	29.193	46.868	83.679	4,72	4,49	4,69	5,05	5,68	4,25
09.0.0.00.00	RECREACIÓN Y CULTURA	52.955	12.034	19.148	35.068	49.729	148.796	6,59	4,73	4,89	6,06	6,03	7,56
10.0.0.00.00	EDUCACIÓN	65.476	13.098	19.094	40.915	64.734	189.541	8,15	5,15	4,87	7,08	7,84	9,63
11.0.0.00.00	RESTAURANTES Y HOTELES	35.155	6.593	11.158	20.023	32.318	105.683	4,38	2,59	2,85	3,46	3,92	5,37
12.0.0.00.00	BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	67.597	14.477	25.748	40.909	64.014	192.838	8,41	5,69	6,57	7,07	7,76	9,80

FUENTE: VII ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES. INE

(*): grupo de quintil de hogares por ingreso disponible del hogar, no incluye arriendo imputado

Nota: Los quintiles no son estadísticamente significativos. Corresponden a una variable de ordenación que indica en que 20% de la distribución de los ingresos (del hogar o per cápita) se encuentra el hogar y no corresponden a una variable de estratificación socioeconómica

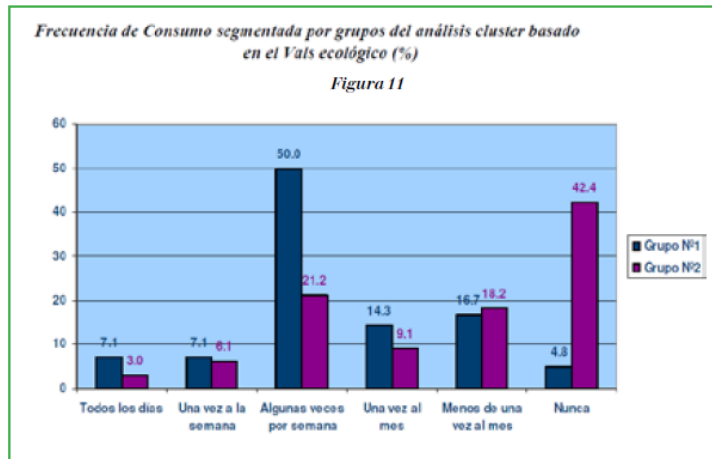
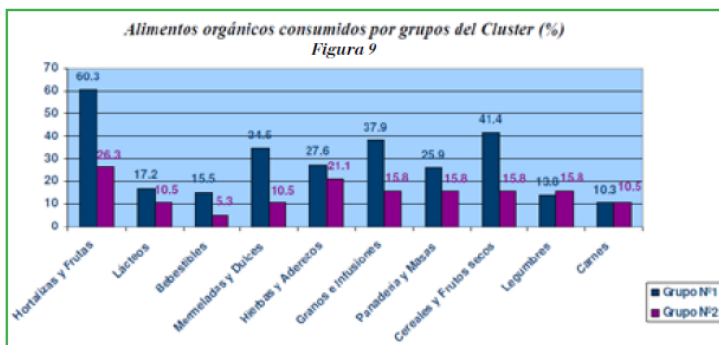
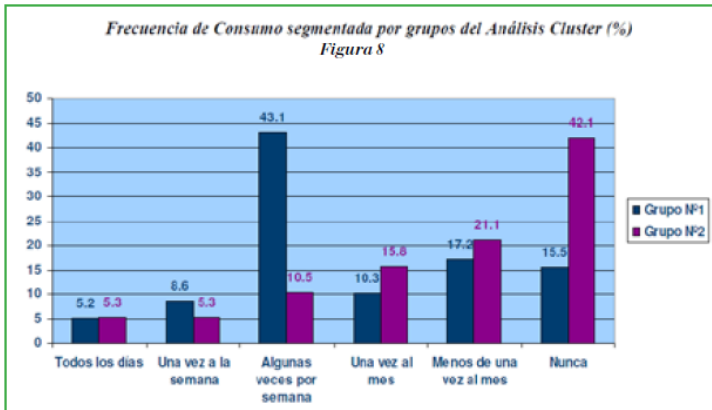
ANEXO C

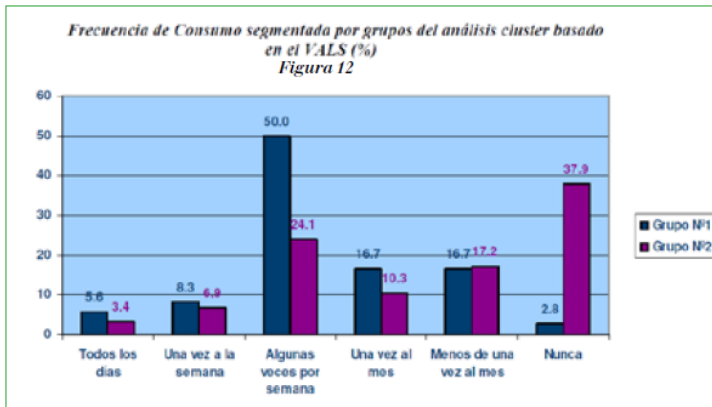
Estudio Trend Management – Comportamiento consumidor orgánico

C.1 Características de la muestra

Características de la Muestra	
Variables demográficas y psicográficas	Porcentaje %
Sexo:	
Mujer	72.8
Hombre	27.2
Edad:	
Menor de 18	2.5
19-24	17.3
25-30	48.1
31-40	22.2
41-50	6.2
51-64	2.5
Mayor de 65	1.2
Nivel de estudios del encuestado:	
Media Incompleta	1.2
Media Completa	3.7
Técnica Completa	1.2
Téc. Com. / Universitaria Incom.	37.0
Universitaria Completa	56.8
Ciudad:	
Santiago	44.4
Rancagua	13.6
Viña del Mar	14.8
Valparaíso	16.0
San Vicente de T.T.	3.7
San Felipe	1.2
Concepción	2.5
San Fernando	1.2
San Antonio	1.2
Valdivia	1.2
Grupo Socioeconómico:	
ABC1	46.9
C2	40.7
C3	9.9
D	2.5

C.2 Gráficos de resultados obtenidos





ANEXO D

Principios Comercio Justo

La WFTO (World Fair Trade Organization) prescribe 10 principios que debiera asumir toda organización de Comercio Justo:

1. Creación de oportunidades para productores económicamente desfavorecidos
2. Transparencia y Responsabilidad
3. Prácticas de Comercio Justo
4. Pago de un precio Justo
5. Asegurar que no haya trabajo infantil o trabajo forzoso
6. Compromiso con la NO discriminación, la equidad de género y la libertad de asociación
7. Condiciones de trabajo dignas y saludables
8. Proporcionar el desarrollo de capacidades
9. Promover el Comercio Justo
10. Respeto por el Medio Ambiente

ANEXO E

Registro del sistema nacional de certificación orgánica

CÓDIGO	Categoría	Nombre entidad	R.U.T. o Número de identificación en el caso de extranjeros	Nº Resolución	Fecha de inscripción	Áreas de productos a certificar	Dirección	Representante Legal	Sexo Representante Legal	Nº C.L.	Correo electrónico	Fono	Fax
01	Entidad de Certificación de Productos Orgánicos	Institute for Marketecology Chile S.A.	96.950.170 - 8	Nº 92	10 de enero de 2008	Pecuaria, Agrícola, Apícola, Fungica, Vinos y Productos procesados	Av. Santa María 012, Dpto. J, Comuna de Providencia, Región Metropolitana de Santiago	Henrich Neesstewirth	Masculino	14.611.014-2	info@imochile.cl	(02) 7926151	(02) 7926155
02	Organización de Agricultores Ecológicos	Sociedad Comercializadora "Tierra Viva" Ltda.	78.639.790-1	Nº 2230	30 de abril de 2008	Pecuaria, Agrícola, Apícola, Fungica y Productos procesados	Dr. Johow 888a, Nublea, Región Metropolitana de Santiago	Ava Turzek Fries	Femenino	s/p	atuzzek@ctcmferral.cl	(02) 2391551	(02) 2391551
03	Entidad de Certificación de Productos Orgánicos	BCS OKO Garantie GmbH	9241115/30536				Pérdida de calidad mediante Resolución Exenta N°1182, de fecha 17 de febrero de 2015						
04	Entidad de Certificación de Productos Orgánicos	ARGENCERT Instituto Argentino para la Certificación y Promoción de productos	59-137610-1	Nº 3568	3 de julio de 2008	Pecuaria, Agrícola, Apícola, Vinos y Productos procesados	Agustinas 541, oficina 501, Región Metropolitana Santiago	Pablo Alvarez Henríquez	Masculino	4.375.627-3	info@argencert.com.ar	(02) 760-2600 (54-11) 43630033 43630202	(02) 760-2601 (54-11) 43630033 43630202
05	Entidad de Certificación de Productos Orgánicos	CERES-CERTIFICATION of Environmental Standards GmbH	DE 814128518	Nº 4502	21 de agosto de 2008	Agrícola, Apícola*, Vino y Productos procesados	Camino Villarrica-Puñón Km. 13,5, Sector Moko - Chosco Alto, Parcela 3 B, Casilla Lota Nº 194, PISO 2, Comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos	Carlos Leal Talo	Masculino	6.931.871-8	director@nature-cert.cl	(6) 7885514 (7) 1667584 (6) 6289502	s/p
06	Organización de Agricultores Ecológicos	Red de Productores Orgánicos Décima Región A.G.	65.717.230-8	Nº 2464	26 de abril de 2010	Pecuaria, Agrícola y Apícola	El Mallén, Parcela 2 A1, Comuna de Pitrando, Región de Valparaíso	Patricio Arriagada Navarrete	Masculino	11.857.153-3	patricioarriagada@valpo.co.cl	93479246	s/p
07	Organización de Agricultores Ecológicos	Sociedad de Agricultores Orgánicos del Valle del Aconcagua Ltda.	76.160.206-3	Nº 7871	2 de diciembre de 2011	Agrícola	Comuna de Pitrando, Región de Valparaíso	María Cristina Lazo Laczano Patricia Riquelme Vergara	Femenino Femenino	9.007.524-0 5.046.216-8	patriciariquelme@valpo.co.cl	(8) 3010221	s/p
08	Organización de Agricultores Ecológicos	Asociación Grupal de Productores Los Rios Orgánico	65.022.577-5	Nº 4290	10 de junio de 2014	Pecuaria, Agrícola, Apícola y Productos procesados	Sector Rural Nassa s/n, Comuna de Paillico, Región de Los Rios.	Jorge Luis Guzmán Colburo	Masculino	13.943.483-8	consiliadocertificadores@anacos@gmail.com	96612503	s/p
09	Organización de Agricultores Ecológicos	ASOCIACIÓN GREMIAL CHILOE ORGÁNICO A.G.	65.980.300-3	Nº 1037	10 de febrero de 2015	Pecuaria, Agrícola, Apícola, Fungica y Productos procesados	Coyomé s/n, Comuna de Ancud, Región de Los Lagos.	s/p	s/p	s/p	s/p	s/p	s/p
010	Entidad de Certificación de Productos Orgánicos	BIO-CERTIFICADORA SERVICIOS LIMITADA	77.616.720-7	Nº 2308	24 de abril de 2015	Pecuaria, Agrícola, Apícola, Vinos y Productos procesados	Lago de Salinas 57, Comuna de Chitán, Región de Biobío	Luis Alberto Meléndez Cardoso	Masculino	8.454.029-3	calbar@biocertific.cl	(42) 2423006	(42) 2423011

*: Se amplió inscripción a CERES-CERTIFICATION of Environmental Standards GmbH para el área apícola mediante Resolución N° 587 de 4 de febrero de 2009

NOTAS:

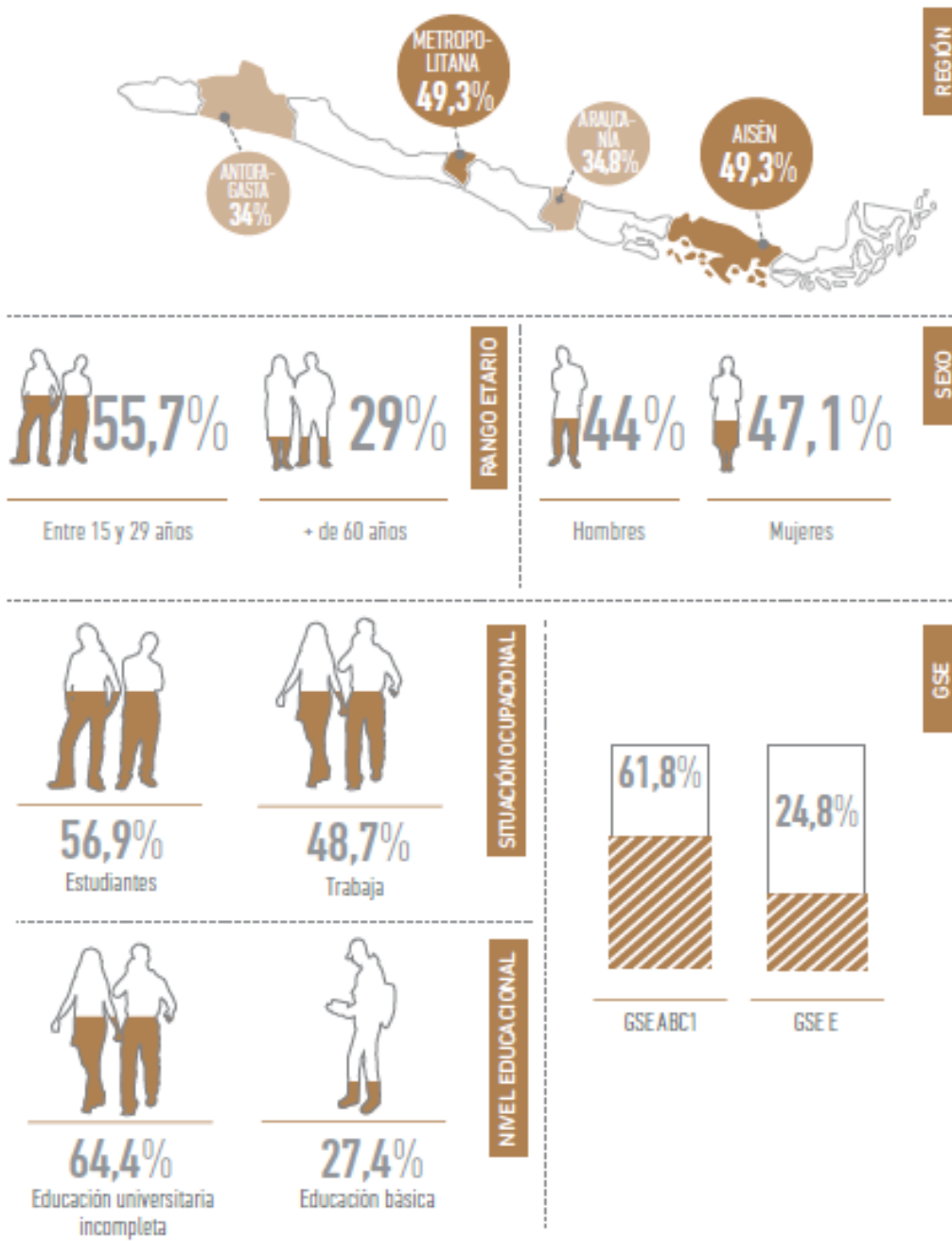
s/p: Sin permiso para su publicación.

ANEXO F

Compra de algún objeto de artesanía en los últimos 12 meses

INFOGRAFÍA 32:

DE UN **45,9%** DE LA POBLACIÓN QUE COMPRÓ ALGÚN OBJETO DE ARTESANÍA, EN LOS 12 MESES ANTERIORES A LA CONSULTA, SE PRESENTAN ALGUNAS CIFRAS SEGÚN VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS



ANEXO G

Fotografías de referencia para decoración de local



ANEXO H

Flujo caja

- Escenario optimista con financiamiento

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INVERSIÓN	-\$ 8.068.000			-\$ 8.713.440		-\$ 9.410.515	
VENTAS CAFETERÍA		\$ 248.062.500	\$ 276.043.950	\$ 614.363.415	\$ 683.663.608	\$ 1.141.171.295	\$ 1.269.895.417
VENTAS ARTESANÍAS		\$ 126.000.000	\$ 140.212.800	\$ 312.057.608	\$ 347.257.706	\$ 579.642.563	\$ 645.026.244
TOTAL INGRESOS		\$ 374.062.500	\$ 416.256.750	\$ 926.421.023	\$ 1.030.921.314	\$ 1.720.813.858	\$ 1.914.921.661
COSTOS CAFETERÍA		\$ 136.434.375	\$ 151.824.173	\$ 304.109.890	\$ 338.413.486	\$ 508.391.812	\$ 565.738.408
COSTOS ARTESANÍAS		\$ 88.200.000	\$ 98.148.960	\$ 218.440.325	\$ 243.080.394	\$ 405.749.794	\$ 451.518.371
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 224.634.375	\$ 249.973.133	\$ 522.550.216	\$ 581.493.880	\$ 914.141.606	\$ 1.017.256.779
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 149.428.125	\$ 166.283.618	\$ 403.870.807	\$ 449.427.434	\$ 806.672.252	\$ 897.664.882
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS							
ARRIENDO LOCAL		\$ 19.426.750	\$ 19.426.750	\$ 38.853.499	\$ 38.853.499	\$ 58.280.249	\$ 58.280.249
CUENTAS SERVICIOS		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
ARTICULOS DE OFICINA		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
ACTIVOS FIJOS		\$ 47.400.000	\$ 47.400.000	\$ 94.800.000	\$ 94.800.000	\$ 142.200.000	\$ 142.200.000
REMUNERACIONES		\$ 97.200.000	\$ 97.200.000	\$ 174.000.000	\$ 174.000.000	\$ 236.400.000	\$ 236.400.000
MARKETING		\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 4.500.000	\$ 5.625.000	\$ 4.218.750
TOTAL GAV		\$ 179.026.750	\$ 176.026.750	\$ 331.653.499	\$ 330.153.499	\$ 469.505.249	\$ 468.098.999
EBITDA		-\$ 29.598.625	-\$ 9.743.132	\$ 72.217.308	\$ 119.273.935	\$ 337.167.003	\$ 429.565.883
IMPUESTO (19%)		-\$ 5.623.739	-\$ 1.851.195	\$ 13.721.288	\$ 22.662.048	\$ 64.061.731	\$ 81.617.518
DEPRECIACIÓN		-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 84.127	-\$ 128.968	-\$ 128.968
PRESTAMOS	\$ 8.000.000						
AMORTIZACIÓN		-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480		
UTILIDAD NETA		-\$ 38.081.685	-\$ 14.453.649	\$ 83.079.275	\$ 139.037.375	\$ 401.099.765	\$ 511.054.432
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 68.000	-\$ 38.081.685	-\$ 14.453.649	\$ 74.365.835	\$ 139.037.375	\$ 391.689.250	\$ 511.054.432
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 68.000	-\$ 38.149.685	-\$ 52.603.333	\$ 21.762.501	\$ 160.799.877	\$ 413.451.751	\$ 671.854.309

- Escenario pésimista con financiamiento

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INVERSIÓN	-\$ 8.068.000			-\$ 8.713.440		-\$ 9.410.515	
VENTAS CAFETERÍA		\$ 137.812.500	\$ 153.357.750	\$ 341.313.008	\$ 379.813.116	\$ 633.984.053	\$ 705.497.454
VENTAS ARTESANÍAS		\$ 70.000.000	\$ 77.896.000	\$ 173.365.338	\$ 192.920.948	\$ 322.023.646	\$ 358.347.913
TOTAL INGRESOS		\$ 207.812.500	\$ 231.253.750	\$ 514.678.346	\$ 572.734.063	\$ 956.007.699	\$ 1.063.845.367
COSTOS CAFETERÍA		\$ 75.796.875	\$ 84.346.763	\$ 168.949.939	\$ 188.007.492	\$ 282.439.896	\$ 314.299.116
COSTOS ARTESANÍAS		\$ 49.000.000	\$ 54.527.200	\$ 121.355.736	\$ 135.044.663	\$ 225.416.552	\$ 250.843.539
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 124.796.875	\$ 138.873.963	\$ 290.305.675	\$ 323.052.156	\$ 507.856.448	\$ 565.142.655
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 83.015.625	\$ 92.379.788	\$ 224.372.671	\$ 249.681.908	\$ 448.151.251	\$ 498.702.712
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS							
ARRIENDO LOCAL		\$ 19.426.750	\$ 19.426.750	\$ 38.853.499	\$ 38.853.499	\$ 58.280.249	\$ 58.280.249
CUENTAS SERVICIOS		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
ARTICULOS DE OFICINA		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
ACTIVOS FIJOS		\$ 47.400.000	\$ 47.400.000	\$ 94.800.000	\$ 94.800.000	\$ 142.200.000	\$ 142.200.000
REMUNERACIONES		\$ 97.200.000	\$ 97.200.000	\$ 174.000.000	\$ 174.000.000	\$ 236.400.000	\$ 236.400.000
MARKETING		\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 4.500.000	\$ 5.625.000	\$ 4.218.750
TOTAL GAV		\$ 179.026.750	\$ 176.026.750	\$ 331.653.499	\$ 330.153.499	\$ 469.505.249	\$ 468.098.999
EBITDA		-\$ 96.011.125	-\$ 83.646.962	-\$ 107.280.829	-\$ 80.471.592	-\$ 21.353.998	\$ 30.603.713
IMPUESTO (19%)		-\$ 18.242.114	-\$ 15.892.923	-\$ 20.383.357	-\$ 15.289.602	-\$ 4.057.260	\$ 5.814.705
DEPRECIACIÓN		-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 84.127	-\$ 128.968	-\$ 128.968
PRESTAMOS	\$ 8.000.000						
AMORTIZACIÓN		-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480		
UTILIDAD NETA		-\$ 117.112.560	-\$ 102.399.206	-\$ 130.523.508	-\$ 98.659.801	-\$ 25.540.226	\$ 36.289.450
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 68.000	-\$ 117.112.560	-\$ 102.399.206	-\$ 139.236.948	-\$ 98.659.801	-\$ 34.950.741	\$ 36.289.450
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 68.000	-\$ 117.180.560	-\$ 219.579.766	-\$ 358.816.714	-\$ 457.476.515	-\$ 393.767.455	-\$ 421.187.064

- Escenario normal con financiamiento, con alza del 5% del costo de producción

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INVERSIÓN	-\$ 8.068.000			-\$ 8.713.440		-\$ 9.410.515	
VENTAS CAFETERÍA		\$ 192.937.500	\$ 214.700.850	\$ 477.838.212	\$ 531.738.362	\$ 887.577.674	\$ 987.696.436
VENTAS ARTESANÍAS		\$ 98.000.000	\$ 109.054.400	\$ 242.711.473	\$ 270.089.327	\$ 450.833.104	\$ 501.687.078
TOTAL INGRESOS		\$ 290.937.500	\$ 323.755.250	\$ 720.549.684	\$ 801.827.689	\$ 1.338.410.778	\$ 1.489.383.514
COSTOS CAFETERÍA		\$ 111.421.406	\$ 123.989.741	\$ 248.356.411	\$ 276.371.014	\$ 415.186.646	\$ 462.019.700
COSTOS ARTESANÍAS		\$ 72.030.000	\$ 80.154.984	\$ 178.392.932	\$ 198.515.655	\$ 331.362.332	\$ 368.740.003
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 183.451.406	\$ 204.144.725	\$ 426.749.343	\$ 474.886.669	\$ 746.548.978	\$ 830.759.703
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 107.486.094	\$ 119.610.525	\$ 293.800.341	\$ 326.941.020	\$ 591.861.800	\$ 658.623.811
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS							
ARRIENDO LOCAL		\$ 19.426.750	\$ 19.426.750	\$ 38.853.499	\$ 38.853.499	\$ 58.280.249	\$ 58.280.249
CUENTAS SERVICIOS		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
ARTICULOS DE OFICINA		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
ACTIVOS FIJOS		\$ 47.400.000	\$ 47.400.000	\$ 94.800.000	\$ 94.800.000	\$ 142.200.000	\$ 142.200.000
REMUNERACIONES		\$ 97.200.000	\$ 97.200.000	\$ 174.000.000	\$ 174.000.000	\$ 236.400.000	\$ 236.400.000
MARKETING		\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 4.500.000	\$ 5.625.000	\$ 4.218.750
TOTAL GAV		\$ 179.026.750	\$ 176.026.750	\$ 331.653.499	\$ 330.153.499	\$ 469.505.249	\$ 468.098.999
EBITDA		-\$ 71.540.656	-\$ 56.416.225	-\$ 37.853.158	-\$ 3.212.479	\$ 122.356.551	\$ 190.524.812
IMPUESTO (19%)		-\$ 13.592.725	-\$ 10.719.083	-\$ 7.192.100	-\$ 610.371	\$ 23.247.745	\$ 36.199.714
DEPRECIACIÓN		-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 84.127	-\$ 128.968	-\$ 128.968
PRESTAMOS	\$ 8.000.000						
AMORTIZACIÓN		-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480		
UTILIDAD NETA		-\$ 87.992.702	-\$ 69.994.629	-\$ 47.904.579	-\$ 6.721.458	\$ 145.475.327	\$ 226.595.558
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 68.000	-\$ 87.992.702	-\$ 69.994.629	-\$ 56.618.019	-\$ 6.721.458	\$ 136.064.812	\$ 226.595.558
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 68.000	-\$ 88.060.702	-\$ 158.055.330	-\$ 214.673.350	-\$ 221.394.807	-\$ 78.608.537	\$ 5.200.751

- Escenario normal con financiamiento, con alza del 7% del costo de producción

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INVERSIÓN	-\$ 8.068.000			-\$ 8.713.440		-\$ 9.410.515	
VENTAS CAFETERÍA		\$ 192.937.500	\$ 214.700.850	\$ 477.838.212	\$ 531.738.362	\$ 887.577.674	\$ 987.696.436
VENTAS ARTESANÍAS		\$ 98.000.000	\$ 109.054.400	\$ 242.711.473	\$ 270.089.327	\$ 450.833.104	\$ 501.687.078
TOTAL INGRESOS		\$ 290.937.500	\$ 323.755.250	\$ 720.549.684	\$ 801.827.689	\$ 1.338.410.778	\$ 1.489.383.514
COSTOS CAFETERÍA		\$ 113.543.719	\$ 126.351.450	\$ 253.087.009	\$ 281.635.223	\$ 423.094.963	\$ 470.820.075
COSTOS ARTESANÍAS		\$ 73.402.000	\$ 81.681.746	\$ 181.790.893	\$ 202.296.906	\$ 337.673.995	\$ 375.763.622
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 186.945.719	\$ 208.033.196	\$ 434.877.902	\$ 483.932.129	\$ 760.768.959	\$ 846.583.697
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 103.991.781	\$ 115.722.054	\$ 285.671.783	\$ 317.895.560	\$ 577.641.820	\$ 642.799.817
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS							
ARRIENDO LOCAL		\$ 19.426.750	\$ 19.426.750	\$ 38.853.499	\$ 38.853.499	\$ 58.280.249	\$ 58.280.249
CUENTAS SERVICIOS		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
ARTICULOS DE OFICINA		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
ACTIVOS FIJOS		\$ 47.400.000	\$ 47.400.000	\$ 94.800.000	\$ 94.800.000	\$ 142.200.000	\$ 142.200.000
REMUNERACIONES		\$ 97.200.000	\$ 97.200.000	\$ 174.000.000	\$ 174.000.000	\$ 236.400.000	\$ 236.400.000
MARKETING		\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 4.500.000	\$ 5.625.000	\$ 4.218.750
TOTAL GAV		\$ 179.026.750	\$ 176.026.750	\$ 331.653.499	\$ 330.153.499	\$ 469.505.249	\$ 468.098.999
EBITDA		-\$ 75.034.968	-\$ 60.304.696	-\$ 45.981.717	-\$ 12.257.940	\$ 108.136.571	\$ 174.700.818
IMPUESTO (19%)		-\$ 14.256.644	-\$ 11.457.892	-\$ 8.736.526	-\$ 2.329.009	\$ 20.545.948	\$ 33.193.155
DEPRECIACIÓN		-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 84.127	-\$ 128.968	-\$ 128.968
PRESTAMOS	\$ 8.000.000						
AMORTIZACIÓN		-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480		
UTILIDAD NETA		-\$ 92.150.934	-\$ 74.621.909	-\$ 57.577.564	-\$ 17.485.555	\$ 128.553.551	\$ 207.765.005
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 68.000	-\$ 92.150.934	-\$ 74.621.909	-\$ 66.291.004	-\$ 17.485.555	\$ 119.143.035	\$ 207.765.005
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 68.000	-\$ 92.218.934	-\$ 166.840.843	-\$ 233.131.847	-\$ 250.617.402	-\$ 113.988.812	-\$ 42.852.397

- Escenario normal con financiamiento, con disminución del 5% del costo de producción

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INVERSIÓN	-\$ 8.068.000			-\$ 8.713.440		-\$ 9.410.515	
VENTAS CAFETERÍA		\$ 192.937.500	\$ 214.700.850	\$ 477.838.212	\$ 531.738.362	\$ 887.577.674	\$ 987.696.436
VENTAS ARTESANÍAS		\$ 98.000.000	\$ 109.054.400	\$ 242.711.473	\$ 270.089.327	\$ 450.833.104	\$ 501.687.078
TOTAL INGRESOS		\$ 290.937.500	\$ 323.755.250	\$ 720.549.684	\$ 801.827.689	\$ 1.338.410.778	\$ 1.489.383.514
COSTOS CAFETERÍA		\$ 100.809.844	\$ 112.181.194	\$ 224.703.419	\$ 250.049.965	\$ 375.645.061	\$ 418.017.824
COSTOS ARTESANÍAS		\$ 65.170.000	\$ 72.521.176	\$ 161.403.129	\$ 179.609.402	\$ 299.804.014	\$ 333.621.907
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 165.979.844	\$ 184.702.370	\$ 386.106.548	\$ 429.659.367	\$ 675.449.075	\$ 751.639.731
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 124.957.656	\$ 139.052.880	\$ 334.443.136	\$ 372.168.322	\$ 662.961.703	\$ 737.743.783
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS							
ARRIENDO LOCAL		\$ 19.426.750	\$ 19.426.750	\$ 38.853.499	\$ 38.853.499	\$ 58.280.249	\$ 58.280.249
CUENTAS SERVICIOS		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
ARTICULOS DE OFICINA		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
ACTIVOS FIJOS		\$ 47.400.000	\$ 47.400.000	\$ 94.800.000	\$ 94.800.000	\$ 142.200.000	\$ 142.200.000
REMUNERACIONES		\$ 97.200.000	\$ 97.200.000	\$ 174.000.000	\$ 174.000.000	\$ 236.400.000	\$ 236.400.000
MARKETING		\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 4.500.000	\$ 5.625.000	\$ 4.218.750
TOTAL GAV		\$ 179.026.750	\$ 176.026.750	\$ 331.653.499	\$ 330.153.499	\$ 469.505.249	\$ 468.098.999
EBITDA		-\$ 54.069.093	-\$ 36.973.870	\$ 2.789.637	\$ 42.014.822	\$ 193.456.454	\$ 269.644.784
IMPUESTO (19%)		-\$ 10.273.128	-\$ 7.025.035	\$ 530.031	\$ 7.982.816	\$ 36.756.726	\$ 51.232.509
DEPRECIACIÓN		-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 84.127	-\$ 128.968	-\$ 128.968
PRESTAMOS	\$ 8.000.000						
AMORTIZACIÓN		-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480		
UTILIDAD NETA		-\$ 67.201.542	-\$ 46.858.226	\$ 460.346	\$ 47.099.032	\$ 230.084.212	\$ 320.748.324
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 68.000	-\$ 67.201.542	-\$ 46.858.226	-\$ 8.253.094	\$ 47.099.032	\$ 220.673.696	\$ 320.748.324
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 68.000	-\$ 67.269.542	-\$ 114.127.769	-\$ 122.380.863	-\$ 75.281.831	\$ 98.292.834	\$ 245.466.494

- Escenario normal con financiamiento, con disminución del 7% del costo de producción

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INVERSIÓN	-\$ 8.068.000			-\$ 8.713.440		-\$ 9.410.515	
VENTAS CAFETERÍA		\$ 192.937.500	\$ 214.700.850	\$ 477.838.212	\$ 531.738.362	\$ 887.577.674	\$ 987.696.436
VENTAS ARTESANÍAS		\$ 98.000.000	\$ 109.054.400	\$ 242.711.473	\$ 270.089.327	\$ 450.833.104	\$ 501.687.078
TOTAL INGRESOS		\$ 290.937.500	\$ 323.755.250	\$ 720.549.684	\$ 801.827.689	\$ 1.338.410.778	\$ 1.489.383.514
COSTOS CAFETERÍA		\$ 98.687.531	\$ 109.819.485	\$ 219.972.821	\$ 244.785.755	\$ 367.736.744	\$ 409.217.449
COSTOS ARTESANÍAS		\$ 63.798.000	\$ 70.994.414	\$ 158.005.169	\$ 175.828.152	\$ 293.492.351	\$ 326.598.288
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 162.485.531	\$ 180.813.899	\$ 377.977.989	\$ 420.613.907	\$ 661.229.095	\$ 735.815.737
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 128.451.969	\$ 142.941.351	\$ 342.571.695	\$ 381.213.782	\$ 677.181.683	\$ 753.567.777
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS							
ARRIENDO LOCAL		\$ 19.426.750	\$ 19.426.750	\$ 38.853.499	\$ 38.853.499	\$ 58.280.249	\$ 58.280.249
CUENTAS SERVICIOS		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
ARTICULOS DE OFICINA		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
ACTIVOS FIJOS		\$ 47.400.000	\$ 47.400.000	\$ 94.800.000	\$ 94.800.000	\$ 142.200.000	\$ 142.200.000
REMUNERACIONES		\$ 97.200.000	\$ 97.200.000	\$ 174.000.000	\$ 174.000.000	\$ 236.400.000	\$ 236.400.000
MARKETING		\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 4.500.000	\$ 5.625.000	\$ 4.218.750
TOTAL GAV		\$ 179.026.750	\$ 176.026.750	\$ 331.653.499	\$ 330.153.499	\$ 469.505.249	\$ 468.098.999
EBITDA		-\$ 50.574.781	-\$ 33.085.399	\$ 10.918.196	\$ 51.060.283	\$ 207.676.434	\$ 285.468.778
IMPUESTO (19%)		-\$ 9.609.208	-\$ 6.286.226	\$ 2.074.457	\$ 9.701.454	\$ 39.458.523	\$ 54.239.068
DEPRECIACIÓN		-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 44.841	-\$ 84.127	-\$ 128.968	-\$ 128.968
PRESTAMOS	\$ 8.000.000						
AMORTIZACIÓN		-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480	-\$ 2.814.480		
UTILIDAD NETA		-\$ 63.043.311	-\$ 42.230.946	\$ 10.133.331	\$ 57.863.129	\$ 247.005.988	\$ 339.578.878
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 68.000	-\$ 63.043.311	-\$ 42.230.946	\$ 1.419.891	\$ 57.863.129	\$ 237.595.473	\$ 339.578.878
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 68.000	-\$ 63.111.311	-\$ 105.342.257	-\$ 103.922.365	-\$ 46.059.236	\$ 133.673.108	\$ 293.519.642