



“Implementación de Pastelería Don Felipe, un placer sin culpa”

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
(PARTE II)**

Alumno: Ramón Leiva Badilla

Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Antofagasta, 20 de junio de 2019

Índice General

Resumen Ejecutivo	- 5 -
I. Oportunidad de Negocio	- 6 -
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	- 7 -
2.1 Industria	- 7 -
2.1.1 Identificación de Actores Claves de la Industria	- 7 -
2.1.2 Análisis del Macro y Micro entorno de la Industria.....	- 7 -
2.2 Competidores.....	- 7 -
2.3 Clientes	- 7 -
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	- 8 -
3.1 Modelo de Negocio	- 8 -
3.2 Plan de crecimiento de acuerdo a Mercado Objetivo	- 8 -
3.3 Descripción de la Empresa	- 8 -
3.4 Estrategia de Crecimiento y Escalamiento.....	- 8 -
3.5 RSE y Sustentabilidad	- 8 -
IV Plan de Marketing	- 9 -
4.1 Objetivos de Marketing.....	- 9 -
4.2 Estrategia de Marketing.....	- 9 -
4.3 Estrategia de Producto / Servicio.....	- 9 -
4.4 Estrategia de Precio.....	- 9 -
4.5 Estrategia de Distribución	- 9 -
4.6 Comunicación y Ventas.....	- 9 -
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.....	- 9 -
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	- 9 -
V Plan de Operaciones	- 10 -
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de la Operación	- 10 -
5.2 Flujo de Operaciones.....	- 11 -
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación	- 13 -
5.4 Dotación	- 14 -
VI Equipo del Proyecto.....	- 16 -
6.1 Equipo gestor	- 16 -
6.2 Estructura Organizacional.....	- 16 -
6.3 Incentivos y compensaciones.....	- 17 -
VII Plan Financiero	- 19 -
7.1 Detalle de la Inversión	- 19 -

7.2	Estructura de Ingresos.....	- 20 -
7.3	Estructura de Costos.....	- 22 -
7.4	Resumen Flujo de Caja.....	- 24 -
VIII Riesgos Críticos		- 29 -
IX Propuesta Inversionista.....		- 31 -
X Conclusiones		- 32 -
XI Bibliografía y fuentes		- 33 -
Anexos.....		- 34 -
	Anexo 1: Tamaño de mercado saludable chileno.....	- 34 -
	Anexo 2: Gastos promedios de familias a nivel nacional por ítem.....	- 36 -
	Anexo 3: Análisis macro entorno mediante PESTEL.....	- 37 -
	Anexo 4: Análisis micro entorno mediante Michael Porter.....	- 40 -
	Anexo 5: Matriz de atributos de competidores locales (Parte I).....	- 41 -
	Anexo 6: Matriz de atributos de competidores locales (Parte II).....	- 42 -
	Anexo 7: Matriz de atributos de competidores locales (Parte III).....	- 43 -
	Anexo 8: Calculadora tamaño óptimo de muestra.....	- 44 -
	Anexo 9: Composición y resultados de la encuesta.....	- 45 -
	Anexo 10: KPI de los diferentes roles.....	- 52 -
	Anexo 11: Propuesta Inversionista	- 53 -
	Anexo 12: Cálculo CAPM.....	- 54 -
	Anexo 13: Remuneraciones de equipo de trabajo.....	- 55 -
	Anexo 14: Flujo de caja por ciudad.....	- 56 -
	Anexo 15: Análisis de Sensibilidad.....	- 60 -
	Anexo 16: Cálculo Capital de Trabajo.....	- 61 -

Índice de Figuras

Figura 9:	Flujo de operaciones.....	- 12 -
Figura 10:	Línea de tiempo de alto nivel.....	- 14 -

Índice de Tablas

Tabla 14:	Cargos, roles y responsabilidades de la dotación	- 15 -
Tabla 15:	Clientes, estrategia y crecimiento.....	- 20 -
Tabla 16:	Precios por sucursal y productos	- 21 -
Tabla 17:	Distribución de margen bruto	- 24 -
Tabla 18:	Evaluación de Flujo de caja.....	- 25 -

Tabla 19: Flujo de Caja año 0 a 12.....	- 26 -
Tabla 20: Análisis de Sensibilidad	- 27 -
Tabla 21: Estado de Resultado	- 28 -

Índice de Gráficos

Gráfico 9: Distribución de la Inversión	- 19 -
Gráfico 10: Crecimiento de ingreso.....	- 22 -
Gráfico 11: Distribución de Costos.....	- 23 -

Resumen Ejecutivo

Don Felipe, un placer sin culpa es un negocio de repostería y panadería que tiene por objetivo ofrecer inicialmente en la ciudad de Antofagasta, productos de características saludables, frescos y de buen sabor.

El modelo de negocio tiene como enfoque principal la diferenciación de productos, generando un vínculo personalizado con nuestros clientes.

El proyecto considera instalarse en la zona norte del país en 4 ciudades principales, donde la demanda existente no está capturada dada la poca oferta existente actualmente. Se considera un plan de crecimiento que contempla las ciudades de Antofagasta, Calama, Iquique y La Serena. En los años 3, 5 y 6 respectivamente.

El tamaño de mercado objetivo son las personas con tendencia de vida saludable de las ciudades definidas, donde los productos estarán disponibles mediante los canales de distribución en Locales Comerciales, Clínicas Privadas, Hoteles y Grandes Mineras totalizando un total de CLP \$ 330 millones mensuales.

Los ingresos proyectados se inician con la sucursal de Antofagasta en CLP \$ 605 millones anuales terminando en el año 12 con CLP \$ 3.603 millones con las cuatro sucursales operando en etapa de madurez con un margen bruto de 31% y neto de 13%.

La evaluación económica que se ha realizado para el proyecto conjunto genera un VAN CLP \$ 1.136 millones (calculado con WACC 14,8%) y un TIR de 31% evaluado a 12 años. Se considera un período de pago de 5,2 años.

La inversión inicial es de CLP \$627,8 millones. Los socios fundadores aportarán el 70% del capital de inversión inicial y un inversionista el 30% restante, adquiriendo el 30% del flujo de caja proyectado anual. Con ello se logra una rentabilidad TIR de 23,9%.

I. Oportunidad de Negocio

Actualmente en Chile y en el mundo existe una preocupación importante por la vida saludable y las restricciones alimentarias, abaladas con el avance de los estudios en alimentación, cada día se descubren más casos de patologías alimentarias que afectan la calidad de vida de las personas.

Don Felipe, un placer sin culpa ingresa en el mercado para satisfacer la demanda que existe en la región de Antofagasta y en el Norte Grande donde se pudo identificar a través del estudio realizado que existe una oferta reducida de negocios con características similares al nuestro.

Durante el 2017, los hogares en la región de Antofagasta, obtuvieron ingresos totales de CLP \$1.572.754 en promedio mes lo que implicó un aumento del 11,6% respecto al año 2016, y el ingreso mediano se estimó en \$1.208.959 que corresponde a un alza de 5,1% en comparación con el mismo año.

Considerando que en el presupuesto familiar promedio de una familia chilena destina entre 1,2% a 2,6% de los ingresos al consumo de repostería en forma mensual, la oportunidad de negocio es destinar este presupuesto a consumo de repostería saludable en la ciudad de Antofagasta.

Por lo anterior, el modelo de negocio propone una pastelería que ofrece tres líneas de productos de repostería, sin azúcar, sin gluten y sin lactosa

Por otra parte, se buscarán alianzas en las ciudades de seleccionadas en el plan de escalamiento con Hoteles 4 y 5 estrellas, Clínicas Privadas y convenios con la Gran Minería de la zona norte del país.

Don Felipe, un placer sin culpa, se presenta como una alternativa para suplir esta necesidad que se encuentra presente en la ciudad de Antofagasta, con proyección de crecimiento y escalamiento en la región a Calama y San Pedro de Atacama en el tercer año de operación. Posteriormente se proyecta un crecimiento a nivel nacional a las ciudades de Iquique y La Serena en los años 5 y 6 respectivamente desde el comienzo de la operación.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

En Chile, las ventas de alimentos en la categoría “Salud y Bienestar” alcanzan a los US\$3 billones anuales, lo que equivale a un 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas.

2.1.1 Identificación de Actores Claves de la Industria

En la industria de repostería tradicional y saludable, específicamente en el mercado local de Antofagasta, los negocios están conformados principalmente por inversiones familiares o emprendimientos individuales cuya principal inversión está concentrada en el local pastelero.

2.1.2 Análisis del Macro y Micro entorno de la Industria

Para realizar el análisis del **Macro** entorno de la industria se desarrolló una evaluación mediante el Análisis PESTEL, el cual puede verse en detalle en Anexo 3.

2.2 Competidores

En la industria existen dos tipos de pastelerías, las tradicionales que tienen como segunda línea de productos repostería sin azúcar y otras que están dedicadas 100% a productos con restricciones alimentarias. En la Parte I se realiza un análisis en detalle de los competidores.

2.3 Clientes

Es posible inferir que través del análisis de competidores y clientes que la oferta en relación a productos de repostería saludable es insuficiente en la ciudad de Antofagasta lo que entrega perspectivas de éxito a nuestra propuesta de negocio con la apertura de nuestra casa matriz.

En la parte I se realiza un análisis en detalle de la Industria, Competidores y Clientes.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de Negocio

Don Felipe, un placer sin culpa, tiene como objetivo principal generar una alternativa de servicio que ofrezca una gran variedad de productos de repostería saludable en las ciudades donde se emplazará.

3.2 Plan de crecimiento de acuerdo a Mercado Objetivo

Local Comercial y Estrategia de Convenios

El mercado objetivo de las diferentes ciudades, considera una participación inicial del 20% de mercado de la Antofagasta y luego expandirse en la zona norte.

3.3 Descripción de la Empresa

“Don Felipe, un placer sin culpa”, corresponde a una sociedad por acciones (SpA)

Tiene como objetivo principal generar una alternativa de servicio que ofrezca productos de repostería saludable. Esto a través de una pastelería dedicada a la elaboración y distribución de productos sin azúcar, gluten, y/o lactosa

3.4 Estrategia de Crecimiento y Escalamiento

Distribuido en 5 etapas en los años cero, tres, cinco y seis

3.5 RSE y Sustentabilidad

- El poder de la Información, Otorgar Soporte, Proveedores locales, Cero plásticos, Tecnología en máquinas e iluminación y Reciclaje en local

En la parte I se realiza un análisis en detalle de la descripción de empresa y propuesta de valor

IV Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Generar disposición de compra y fidelizar a los grupos de interés definidos en un periodo de 12 meses, capturando un 20% del mercado en la ciudad de Antofagasta.

4.2 Estrategia de Marketing

La estrategia de segmentación que usaremos será por frecuencia de consumo en tres diferentes grupos definidos de acuerdo a la encuesta realizada. (Ver Anexo 9)

4.3 Estrategia de Producto / Servicio

Los productos ofertados son de repostería saludable, siendo sus principales categorías los tipos de pasteles y la línea de panes especiales:

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precios inicial será ingresar al mercado con precios igual a la competencia, ya que esto permitirá capturar los clientes iniciales y atraerlos a nuestro negocio

4.5 Estrategia de Distribución

La distribución de los productos se concentrará en el local donde existirá la opción de comprar o consumir y delivery que aplica para hoteles, clínicas y mineras.

4.6 Comunicación y Ventas

Los medios que se utilizaran para llevar a cabo nuestro mix promocional son Publicidad, Marketing directo, Relaciones públicas y Promoción de ventas

4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Las demandas proyectadas son diferentes para cada ciudad, dependiendo del tamaño de cada mercado y los puntos de distribución.

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

Para la operación normal del negocio se considera un presupuesto para las actividades de marketing del orden del 10 a 12%

En la Parte I se realiza un análisis en detalle del Plan de Marketing

V Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de la Operación

Se ha definido en el modelo de negocios que la estrategia que se utilizará está enfocada en la diferenciación, sin embargo, dicha estrategia por sí sola no es sustentable en el tiempo ya que nuestros productos y servicios son replicables o imitables de manera fácil. Por lo cual, tener una alta variedad en productos, promociones continuas, información nutricional de productos, buena experiencia de compra en local y/o página web y entrega a tiempo de productos en domicilio nos favorecerá en lograr una diferenciación aún mayor de los posibles competidores y lograremos la fidelización de nuestros clientes, además de posicionarnos como una empresa competitiva en el mercado local y nacional según nuestra estrategia de escalamiento.

Referente al alcance de la operación, la cual está dada por los servicios que se indican en el modelo de negocios, podemos decir que:

Servicios principales:

- Instalaciones para la elaboración de nuestros productos con un alto estándar en higiene y cumplimiento por sobre la norma de Salud, esto potenciado con maquinaria de última generación para la elaboración de productos de repostería con todas las certificaciones vigentes y aprobadas.
- Local con amplios espacios interiores, diseño y ambiente pensados en nuestros clientes para brindar una experiencia de compra única.
- Variada oferta de pasteles d alta calidad, elaborados con ingredientes de selección y a precios competitivos, todos con información nutricional relevante.

Servicios complementarios:

- Cafetería con amplia oferta de pasteles, infusiones de selección de la Marca Adagios Tea, cafés de selección de la marca Café Lavazza.
- Entrega de productos a domicilio con una página amigable para realizar pedidos y pagos en línea.
- Organización de eventos en nuestro local, con espacios separados para celebración de eventos dirigidos a nuestro mercado objetivo.

- Organización de eventos saludables en diferentes puntos de la ciudad dirigidos a diferentes instituciones, tales como colegios, empresas, clubes deportivos, etc.
- Alianzas estratégicas para suministrar nuestros productos a Hoteles 4 y 5 estrellas, Clínicas Privadas y Grandes Mineras de la Región y del Norte Grande, mencionadas en detalle en el punto 3.1.

Respecto al tamaño de la operación está dado por cinco locales, los cuales estarán ubicados en Antofagasta con su casa matriz, y las sucursales de Calama, San Pedro de Atacama, Iquique y La Serena.

Sumando las ventas en local, vía web y los convenios se estima un volumen de ventas mensual en la etapa de operación plena de los cinco locales de 25.375 pasteles, 30.542 panes y 1.203 promociones.

5.2 Flujo de Operaciones

El flujo principal de la operación corresponde a dar acceso a nuestros clientes a los productos que ofertamos desde que ingresa al local hasta que ejecuta la compra, o en su defecto desde que ingresa a nuestra página web, concreta la compra y se produce la entrega en domicilio. En la figura 9 se muestra el diagrama del flujo de operaciones:

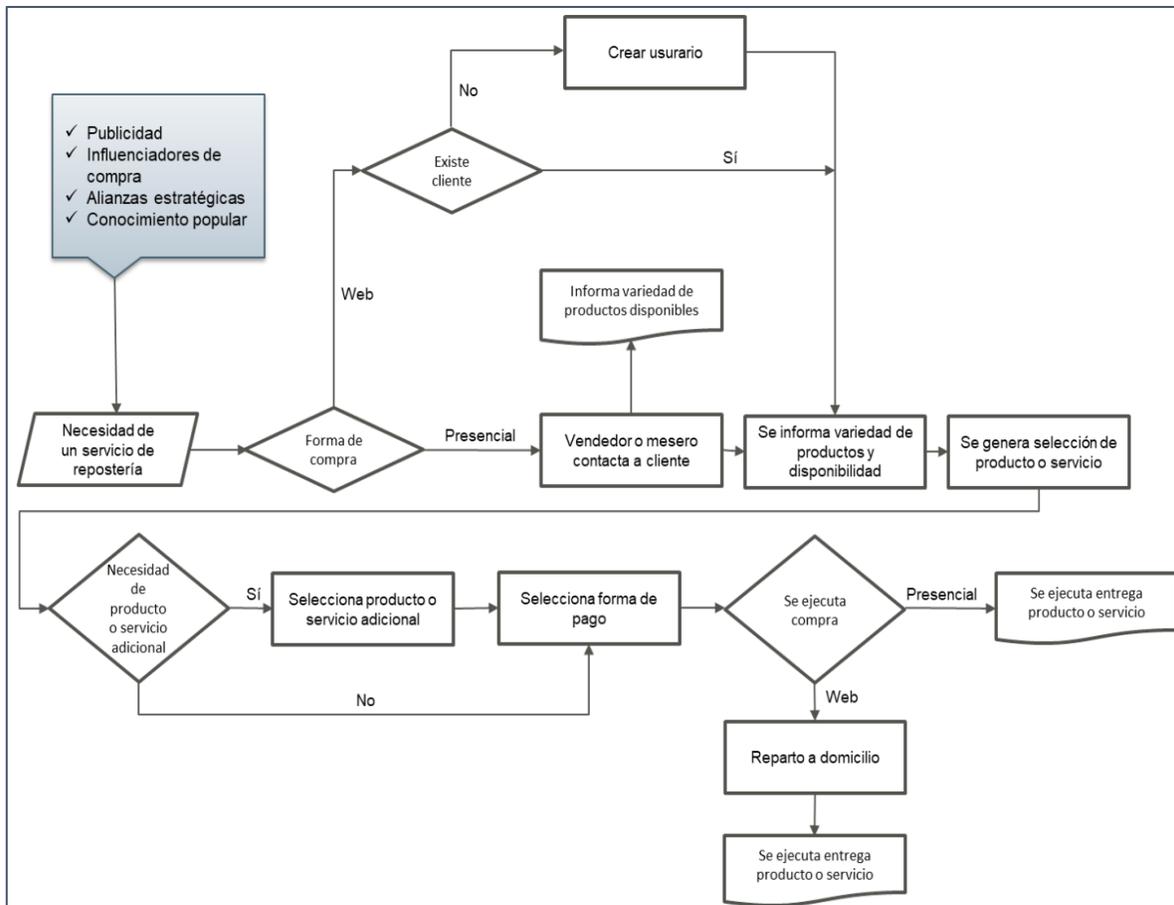


Figura 1: Flujo de operaciones.

La secuencia del diagrama de flujo de operaciones indica lo siguiente:

- A través de publicidad, convenios con influenciadores de compra, alianzas estratégicas y conocimiento popular, englobado todo en nuestro plan de marketing, se genera la necesidad de consumir nuestros productos de repostería o panadería.
- El cliente selecciona la forma en la que realizará la compra, esta puede ser vía web o presencial en tienda.
- Tanto la página web como el personal en locales informarán la variedad de productos y promociones disponibles.
- El cliente generará la selección de producto e indicará, previo ofrecimiento tanto de la página como el personal en local, la necesidad de algún producto o servicio adicional.

- Cliente seleccionará producto o servicio adicional (si aplica) y seleccionará medio y forma de pago. Por vía web a través de plataforma “webpay” y en local vía transbank o efectivo.
- El proceso de entrega en local, es de manera directa con lo cual termina el flujo de compra, sin embargo, vía web se genera un flujo adicional que tiene que ver con el proceso de entrega a domicilio. Una vez que se ejecuta dicha entrega se cierra el ciclo del flujo.

Adicionalmente se desarrollan otras actividades asociadas a los ejecutivos y supervisores de la empresa las cuales permiten mantener las instalaciones y los insumos para todos los servicios y productos ofertados, así como también revisión de los resultados operacionales.

Además, existen actividades de índole administrativa que se realizan en forma periódica, las cuales son necesarias para la sustentabilidad del negocio, entre ellas destacan:

- Contabilidad y Finanzas
- Recursos Humanos
- Marketing (alianzas, estrategias, página web, etc).

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

En lo que respecta al proceso de desarrollo e implementación del negocio, en particular a las instalaciones y locales, se define una cronología de actividades desde la creación de la empresa hasta la puesta en servicio, dentro de las cuales destacan los principales hitos que se detallan a continuación:

- Creación de la empresa bajo la modalidad de sociedad por acciones (SpA).
- Revisión y análisis de opciones de financiamiento.
- Obtención del financiamiento para adquisición de maquinarias y arriendo de locales. Incluido plan de expansión.
- Arriendo de local en Antofagasta para casa matriz.
- Compra de máquinas, compra de vehículos, diseño de página Web, decoración y habilitación de locales.
- Obtención de permisos y resoluciones sanitarias para operar.

- Ejecución de plan de expansión considerando los hitos que se conocen en la casa matriz para aplicarlos a las sucursales.

En la figura 10 se visualiza la cronología de cada uno de los hitos mencionados:

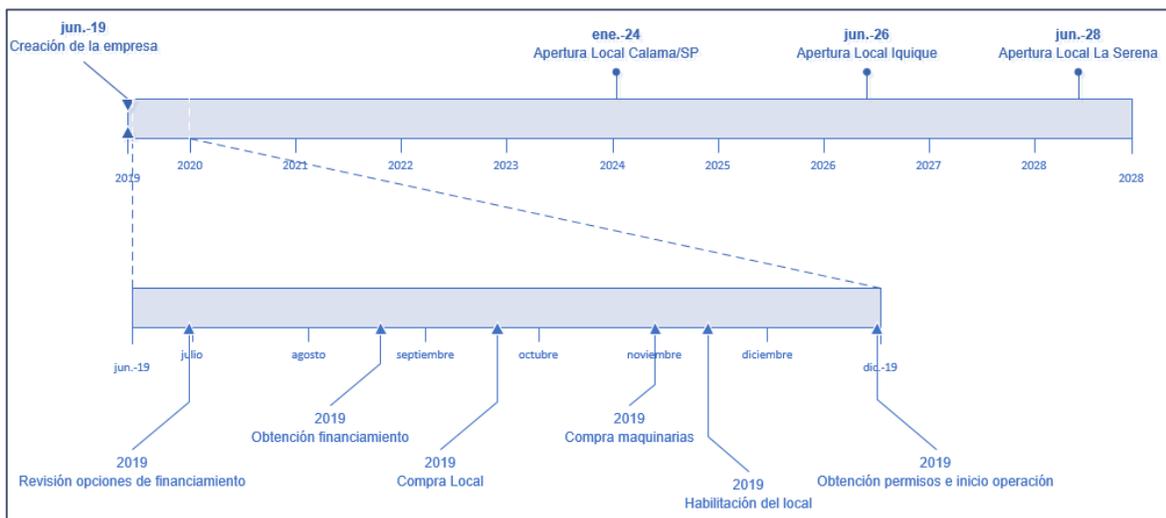


Figura 2: Línea de tiempo de alto nivel

5.4 Dotación

La dotación de Don Felipe, un placer sin culpa se divide en tres roles diferentes: ejecutivo, supervisor/staff y operadores con lo cual se tiene un total de 67 trabajadores.

A continuación, en la tabla 14, se muestran los cargos, el rol y sus principales funciones:

Tabla 1: Cargos, roles y responsabilidades de la dotación

Cargo	Rol	Funciones Principales	Cantidad
Gerente General	Ejecutivo	Responsable del éxito del negocio desde el punto de vista operativo y de finanzas	1
Gerente de Operaciones	Ejecutivo	Responsable de la operación de los locales y el correcto funcionamiento de todas las líneas de proceso	1
Gerente de Finanzas	Ejecutivo	Responsable de las actividades administrativas, finanzas, contabilidad y RRHH	1
Asistente	Staff	Responsable de llevar la agenda de rol ejecutivo. Organización de reuniones, valijas, entre otras.	1
Administrador de Local	Supervisor	Responsable de la correcta operación del local a cargo en todas sus líneas de procesos	2
Jefe de Logística	Supervisor	Encargado de la logística, insumos, entregas, entre otros.	1
Jefe de Nutrición	Supervisor	Encargado de las recetas, variedad de productos y servicios ofertados. Además, de mantener viva la relación con clientes	1
Contador Auditor	Staff	Encargado de llevar la contabilidad de todos los locales con las frecuencias requeridas por el directorio. Además, responsable de cumplir con los compromisos tributarios	1
Jefe de Marketing	Staff	Encargado de mantener un plan de marketing que permita ingresar a nuevos segmentos y las alianzas estratégicas. Además, de la actualización del servicio Web	1
Asesor HSE	Staff	Encargado de asesorar en materia de HSE a personal de la empresa. Además, lleva a cabo y mantiene actualizada matriz de riesgos HSE de la empresa	1
Vendedor de tienda	Operador	Encargado de la venta de productos y servicios a público	8
Cajero	Operador	Encargado de realizar labores de caja y arqueo. Emisión de facturas y boletas	4
Pastelero / Panadero	Operador	Encargado de elaborar productos de acuerdo a plan generado por Jefe de Nutrición	16
Mesero	Operador	Encargado de atención a público en local	8
Repartidores	Operador	Encargado de reparto de productos a domicilio, compra de insumos, entre otras.	8
Estafeta	Operador	Encargado de labores de Junior,	4
Aseo	Operador	Encargado del aseo del local	8

VI Equipo del Proyecto

6.1 Equipo gestor

En la etapa de evaluación del proyecto están considerados los dos alumnos del programa MBA de la Universidad de Chile quienes aplicarán los conocimientos adquiridos en el programa, en conjunto con los dos gestores de la idea, Julie Langer Badilla y Erikson Valdés Castro, ambos ligados al área de la salud con conocimientos sólidos en nutrición y alimentación saludable.

En la etapa de implementación del proyecto se decidió incluir un gestor adicional, idealmente inversionista, con conocimientos en administración, resoluciones sanitarias y permisos asociados para el funcionamiento de un local de comida. Esto para dar cumplimiento a los objetivos y completar el proyecto dentro de plazos, costos y calidad.

En la etapa de operación está considerada una estructura organizacional para administrar, operar, mantener y generar nuevas oportunidades de negocio a través de convenios, entre otros.

Con esto, el equipo gestor está integrado por el Directorio, un Gerente General y dos Gerentes, uno de Operaciones y otro de Finanzas.

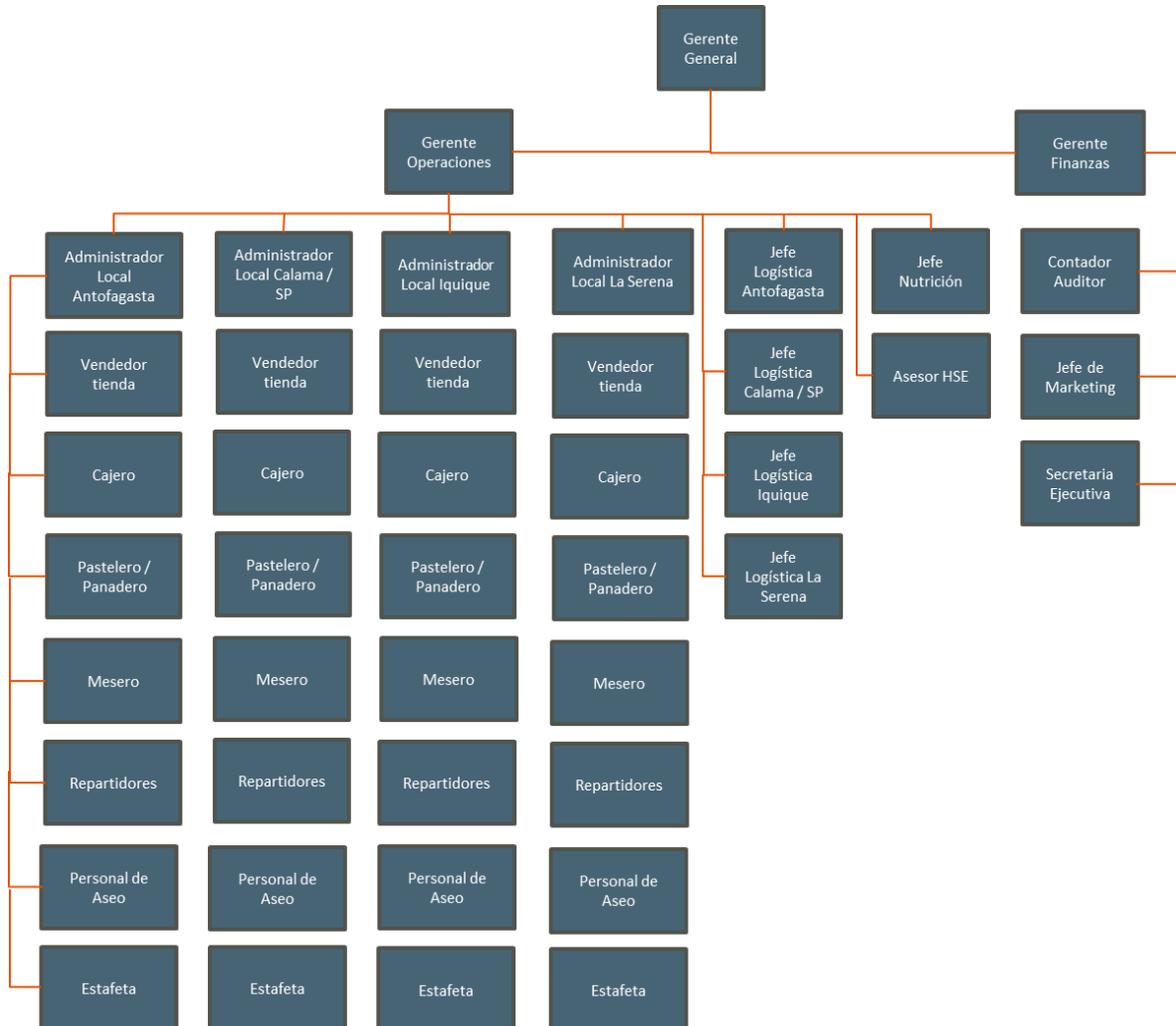
6.2 Estructura Organizacional

Respecto de la estructura organizacional, tanto para las etapas de construcción, implementación y crecimiento, considerando los cuatro locales que se proyectan abrir, se considera una dotación de 67 trabajadores, los cuales se detallan a continuación:

- Un Gerente General que reporta al directorio. De él dependen un Gerente de Operaciones y un Gerente de Finanzas.
- Del Gerente de Operaciones dependen los cuatro Administradores de Local (considerado clave para el funcionamiento y el andamiaje del negocio) además, el Jefe de Logística, Jefe de Nutrición, Asesor HSE y Jefe de Marketing.

- Por su parte del Gerente de Finanzas depende el Jefe de Marketing, el Contador Auditor y la Secretaria Ejecutiva.
- El rol operador está compuesto por Vendedores de Tienda, Cajeros, Pasteleros, Meseros, Repartidores, Personal de Aseo y Estafeta, todos reportan al Administrador del Local.

Figura 11: Organigrama Don Felipe, un placer sin culpa



6.3 Incentivos y compensaciones

Respecto de los incentivos del personal que compone “Don Felipe, un placer sin culpa”, se encuentran los siguientes:

- En la etapa de implementación del proyecto se ha definido que el principal incentivo es que el Gerente General sea parte de la sociedad, esto permite que tenga intereses personales controlando de mejor manera el presupuesto de inversión, la calidad y el tiempo de ejecución del proyecto.
- En la etapa de operaciones se han definido los siguientes incentivos de acuerdo a cumplimientos de KPI lo cuales se muestra en anexo 5:
 - Rol Ejecutivo: un sueldo bruto anual extra si se logran los KPI establecidos y se mantienen los costos según presupuesto. Pagadero al termino del año calendario.
 - Rol Supervisor y Staff: medio sueldo bruto anual extra si se logran los KPI establecidos y se mantienen el nivel de ventas esperado del local. Pagadero al termino del año calendario.
 - Rol Operador: medio sueldo bruto anual extra si se logran los KPI establecidos para su rol. Pagadero al termino del año calendario.
 - Todos los roles consideran aumento de sueldo base por IPC cada 6 meses.

Por otra parte, las compensaciones definidas son las siguientes:

- Indemnización por años de servicio de acuerdo a la ley (11 años máximo). *Sujeto a la causal de término de la relación contractual. No aplica para Artículo 160 N°1 letra (a), falta de probidad.*
- Pago de vacaciones anuales proporcionales y progresivas al término de la relación contractual.

VII Plan Financiero

El proyecto es una red de locales de fabricación y distribución de pasteles y panes saludables, ubicado en 4 ciudades del norte del país.

7.1 Detalle de la Inversión

La principal inversión es la compra de propiedades para situar la fábrica, centro de distribución y venta, ubicados en lugares estratégicos de las ciudades para atraer público que pueda conocer y consumir nuestros productos.

Se deben incluir las maquinarias para la fabricación y conservación de los productos, además de equipos de reparto a los clientes.

La inversión inicial para comenzar el negocio debe considerar el capital de trabajo requerido e inventario equivalente a 1 mes de la proyección de venta inicial para cada uno de las plazas.

La inversión principal es el inmueble donde se instalará el negocio con un 45% de la inversión total, el siguiente ítem es el capital de trabajo, ya que la mano de obra en la fabricación es un ítem importante y se requiere tener una estructura corporativa.

Cabe destacar que las inversiones son en diferentes periodos de tiempo según el escalamiento del negocio y se encuentran consolidadas en la Gráfico 9.

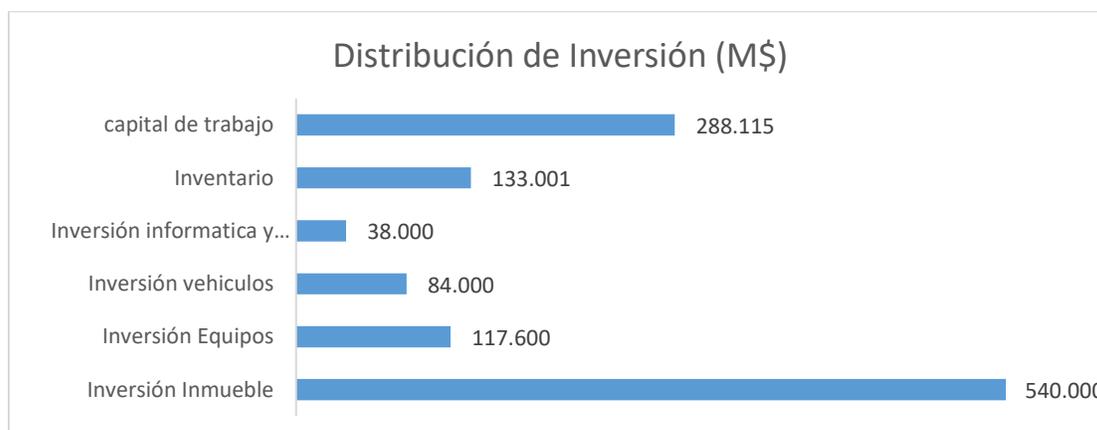


Gráfico 1: Distribución de la Inversión

7.2 Estructura de Ingresos

Este proyecto contempla 4 puntos de venta y distribución, en las ciudades de Antofagasta, Calama (San Pedro), Iquique y La Serena. Para cada plaza se realizó un análisis de las proyecciones de venta, ya que contamos con 4 tipos de clientes como se muestra en la Tabla 15:

Tabla 2: Clientes, estrategia y crecimiento

	Estrategia	Crecimiento
Personas con hábitos saludables	Local	Mes 1
Clínicas Privadas	Convenios	Mes 1
Hoteles	Convenios	Mes 3
Mineras	Eventos Especiales	Mes 4

El volumen de venta se proyecta independiente para cada plaza y tipo de cliente, considerando que cada plaza requiere un payback de 1,5 para comenzar a tener rentabilidad. Además, el punto de equilibrio se logra al mes 7, donde se considera la venta a los 4 tipos de clientes.

La estrategia de ventas es partir con el local comercial y clínicas en el mes 1, los hoteles en el mes 3 y las mineras en mes 6.

1. Locales:

Se ofrecen 3 productos: Pasteles – Panes (6 unidades)- Promociones con precios diferentes para cada ciudad, dada la realidad económica de cada punto, como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 3: Precios por sucursal y productos

	Antofagasta	Calama	Iquique	La Serena
Pasteles (\$)	3.000	3.500	3.000	3.000
Panes (\$)	1.700	2.000	1.800	1.800
Promociones en local (\$)	15.000	17.000	15.000	15.000

El volumen de venta se proyecta de acuerdo a los siguientes criterios para el local:

- año 1 (20%) – año 2 (15%) – año 3 (0%) – año 4 (10%) – año 5 (5%)

2. Clínicas:

Para las clínicas se considera realizar convenios de entregas fijas mensuales, donde se proyecta suministrar 2 tipos de productos, pasteles y panes. La venta está estimada de acuerdo a la capacidad de hospitalización de cada clínica.

No se proyecta un aumento de venta, ya que no existen planes de crecimiento para las clínicas en las regiones analizadas. Se contemplan como clientes, solo las clínicas privadas de cada plaza y que reúnen el mayor volumen de pacientes de las ciudades definidas.

3. Hoteles:

Las ventas en los hoteles consideran realizar convenios de una cuota de ventas diarias de productos definidos previamente en acuerdo de sabores y tipo de pasteles y panes. Estos productos serán distribuidos diariamente a hoteles con clasificación 4 – 5 estrellas.

De acuerdo a la estadística existente se apunta a capturar el 15% - 20% del mercado hotelero existente en cada punto de venta, con un crecimiento anual de 20%, dado el desarrollo económico que se proyecta para la zona norte.

4. Empresas Mineras:

Para este caso se consideran eventos fijos, con un foco en la vida saludable y entrega de productos de alta calidad en lugares remotos, donde el foco es capturar la mayor cantidad de eventos spot realizados por las mineras.

Con los antecedentes anteriores se genera una proyección de ventas para cada año, con un alza importante los primeros años y luego una curva de maduración donde el crecimiento es menor; a partir de la puesta en servicio de la última plaza en el año 6, como se aprecia en la Gráfico 10:

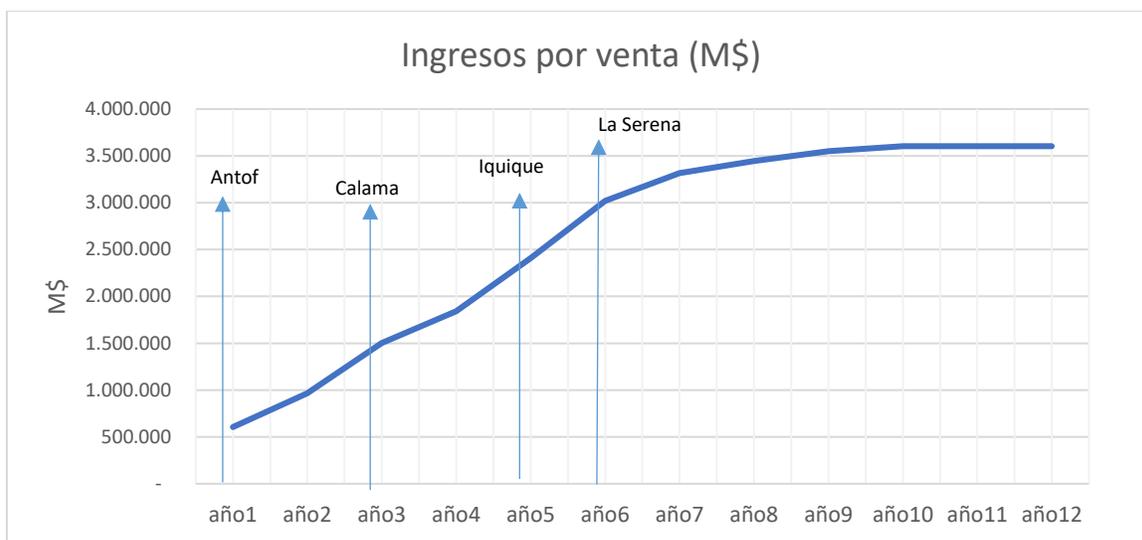


Gráfico 2: Crecimiento de ingreso

7.3 Estructura de Costos

El negocio es la fabricación de productos saludables para 4 plazas diferentes, que tienen centros de distribución y diferentes categorías de clientes.

Para la estructura de costos se considera lo siguiente:

- **Los costos variables de producción**, corresponden a materia prima, lo cual se contempla disminuya un 10% por cada plaza, esto por economía de escala y gestión con proveedores. Se considerarán proveedores comunes para todas las plazas de los suministros principales.
- **Los costos fijos** corresponden a los sueldos del personal de fabricación, reparto y atención del negocio, considerando que la fabricación es manual. Además, incluye los servicios para mantener operando la fábrica y local de venta.

- **Los costos administrativos** se comparten para cada plaza, considerando una administración única como gobierno corporativo, encargado de la administración de las 4 plazas. Además, la estructura va creciendo a medida que crece el negocio (ver organigrama).

En el Gráfico 11 se puede apreciar la distribución de costos de Don Felipe, un placer sin culpa.

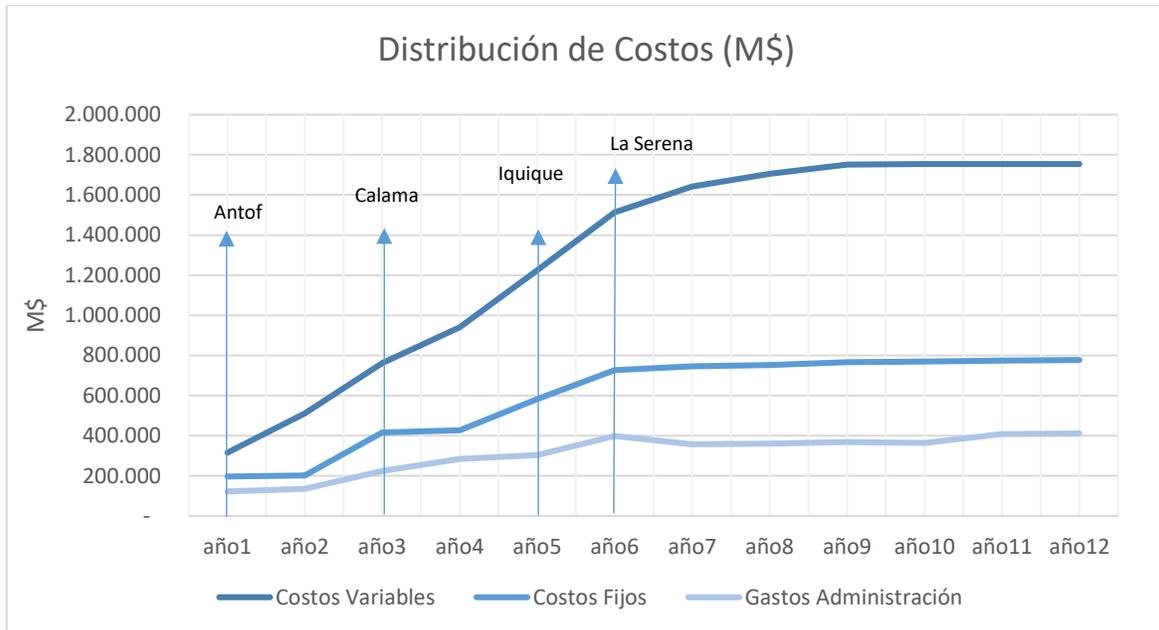


Gráfico 3: Distribución de Costos

En el estado de resultados podemos ver como el margen de bruto aumenta a medida que va creciendo el mercado, partiendo en un 17% el año1 con la plaza de Antofagasta, aumentado a un 27% al tener en operación las 4 plazas. Al final de los 12 años, 5 años operando la plaza de La Serena en forma estable.

El margen al final del periodo analizado para las 4 plazas es de 31%, en línea con la rentabilidad de los negocios de este tipo, donde las materias primas deben ser de alta calidad y saludable, lo que tiene un mayor valor en el mercado actual, pero con una tendencia a disminuir producto de la masificación.

En la Tabla 17 se puede apreciar la distribución de margen bruto.

Tabla 4: Distribución de margen bruto

	Años												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ingresos por ventas	\$ 605.413	\$ 966.768	\$ 1.501.227	\$ 1.840.575	\$ 2.409.748	\$ 3.022.179	\$ 3.317.805	\$ 3.603.944					
Costos operativos	-\$ 501.387	-\$ 702.018	-\$ 1.157.313	-\$ 1.347.184	-\$ 1.778.429	-\$ 2.205.250	-\$ 2.352.549	-\$ 2.496.134					
UTILIDAD BRUTA	\$ 104.026	\$ 264.750	\$ 343.914	\$ 493.391	\$ 631.319	\$ 816.930	\$ 965.256	\$ 1.107.810					
Gastos administrativos	-\$ 122.400	-\$ 135.000	-\$ 224.640	-\$ 284.040	-\$ 302.760	-\$ 399.428	-\$ 357.240	-\$ 411.423					
EBITDA	-\$ 18.374	\$ 129.750	\$ 119.274	\$ 209.351	\$ 328.559	\$ 417.502	\$ 608.016	\$ 696.387					
Margen Bruto	17%	27%	23%	27%	26%	27%	29%	31%					

7.4 Resumen Flujo de Caja

Para la formación del flujo de caja del proyecto para cada una de las plazas, que se consolidan en un flujo de caja para el negocio total, de acuerdo a los años en que se van abriendo los puntos de ventas.

Las consideraciones para el flujo de caja son las siguientes:

- El proyecto se evalúa a 12 años, considerando 5 años mínimos de crecimiento por plaza.
- Proyección de ingresos y costos de acuerdo al tamaño de mercado de cada plaza y la estrategia definida en el punto 7.2 y 7.3.
- La depreciación se considera lineal.
- Valor terminal se considera como múltiplo de EBITDA, 5 veces.
- El capital de trabajo se considera déficit acumulado independiente para cada una de las plazas y la variación del capital de trabajo en el flujo. Ver anexo 16
- Las inversiones se realizan el año anterior de apertura de cada plaza.
- Para el inventario se considera 15 días de materias primas iniciales y luego un % de las ventas.
- Para la tasa de descuento se utiliza el método CAPM sin deuda (14,8%)

En la Tabla 18 se muestra la evaluación de flujo de caja

Tabla 5: Evaluación de Flujo de caja

	Antofagasta	Calama	Iquique	La Serena
VAN	\$ 401.986.880	\$ 376.464.642	\$ 374.235.495	\$ 429.800.990
TIR (15%)	29%	27%	32%	37%
Payback (años)	1,5	2,1	3,8	1,6

	Total
VAN	\$ 1.136.870.914
TIR (15%)	31%
Payback (años)	5,2

Como se aprecia en la Tabla 18, las plazas de Antofagasta y Calama tienen valores menos favorables ya que deben absorber costos más altos, sin embargo, las últimas dos plazas son las de mayor rentabilidad por el tema de menores costos de fabricación y gastos administrativos compartidos.

Los resultados para el proyecto total proyectan un VAN positivo, una tasa de descuento de 31% y un periodo de pago equivalente a 5,2 años. Con estos valores realizar este proyecto es recomendable para los posibles inversionistas interesados.

A continuación, en la Tabla 19 se presenta el flujo de caja desde el año 0 al 12, con un análisis de los flujos más relevantes. El detalle se presenta en el Anexo 14

Tabla 6: Flujo de Caja año 0 a 12

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 12	
Ingresos		\$ 605.413.179	\$	\$ 966.768.052	\$ 1.501.226.632	\$ 1.840.574.532	\$ 2.409.748.004	\$ 3.022.179.318	\$ 3.603.943.693
Costos Variables		\$ 315.627.316	\$	\$ 510.569.722	\$ 762.416.570	\$ 940.911.909	\$ 1.224.221.311	\$ 1.513.389.799	\$ 1.754.068.260
Costos Fijos									
Servicio /Publicidad/sueldos		\$ 185.760.000	\$	\$ 191.448.000	\$ 394.896.000	\$ 406.772.000	\$ 554.208.000	\$ 691.860.000	\$ 742.065.600
Administración y Dirección		\$ 122.400.000	\$	\$ 135.000.000	\$ 224.640.000	\$ 284.040.000	\$ 302.760.000	\$ 399.428.000	\$ 411.423.169
Depreciación		\$ 10.900.000	\$	\$ 10.900.000	\$ 20.800.000	\$ 20.800.000	\$ 27.800.000	\$ 35.250.000	\$ 35.250.000
Total Costos Fijos		\$ 319.060.000	\$	\$ 337.348.000	\$ 640.336.000	\$ 711.112.000	\$ 884.768.000	\$ 1.126.538.000	\$ 1.188.738.769
Resultado antes de impuestos		-\$ 29.274.137	\$	\$ 118.850.330	\$ 98.474.062	\$ 188.550.624	\$ 300.758.693	\$ 382.251.519	\$ 382.251.519
Impuesto a las Ganancias (27%)			\$	\$ 24.385.572	\$ 26.587.997	\$ 50.908.668	\$ 81.204.847	\$ 103.207.910	\$ 53.850.600
Resultado Neto									
Resultado Neto / Ventas		-\$ 29.274.137	\$	\$ 94.664.758	\$ 71.886.065	\$ 137.641.955	\$ 219.553.846	\$ 279.043.609	-\$ 145.996.066
Depreciación		\$ 10.900.000	\$	\$ 10.900.000	\$ 20.800.000	\$ 20.800.000	\$ 27.800.000	\$ 35.250.000	\$ 895.833.330
Valor Terminal								\$	\$ 3.481.933.321
Inversión Inmueble	-\$ 200.000.000		-\$	\$ 150.000.000		-\$	\$ 110.000.000	-\$	80.000.000
Inversión Equipos	-\$ 35.000.000		-\$	\$ 35.000.000		-\$	\$ 28.000.000	-\$	19.600.000
Inversión vehiculos	-\$ 24.000.000		-\$	\$ 24.000.000		-\$	\$ 12.000.000	-\$	24.000.000
Inversión informática y otro	-\$ 10.000.000		-\$	\$ 10.000.000		-\$	\$ 8.000.000	-\$	10.000.000
Inversión Total	-\$ 269.000.000		-\$	\$ 219.000.000		-\$	\$ 158.000.000	-\$	133.600.000
Inventario	\$ 18.613.526		-\$	\$ 17.907.382		-\$	\$ 16.931.852	-\$	10.694.838
Capital de trabajo	\$ 83.999.290		-\$	\$ 82.702.125	-\$	\$ 31.062.103	-\$	\$ 81.095.085	-\$
Flujo caja inversionista	-\$ 334.385.764	-\$	\$ 36.096.526	\$ 178.229.985	-\$	\$ 61.623.962	-\$	\$ 21.963.924	\$ 292.901.918
Flujo caja Acumulado	-\$	-\$	\$ 36.096.526	\$ 214.326.511	-\$	\$ 116.606.023	-\$	\$ 57.114.508	\$ 314.865.842
									\$ 4.672.422.253

En el flujo de caja se aprecia como el proyecto en los 6 primeros años absorbe las inversiones iniciales y luego se estabiliza en valores de flujo de caja de 500 millones mensuales aproximadamente.

Se realiza un análisis de sensibilidad por cada una de las plazas, considerando el ingreso por ventas desde +10% a -10%. El detalle se puede revisar en la Tabla 20 y el análisis por plaza en el anexo 15.

Podemos concluir que la variación de cada plaza por sí sola no afecta de manera significativa en los resultados del negocio, sin embargo, por ser la plaza más grande, Antofagasta, es la de mayor influencia. Respecto al margen bruto, varía 1% al aumentar 10% las ventas en forma positiva o negativa, esto explicado por la gran estructura de costos fijos que tiene el negocio.

Al realizar el análisis de forma total podemos concluir que si las ventas disminuyen en un 15% el negocio está en su punto de no ser rentable, exactamente al bajar las ventas en un 19% la tasa de retorno es menor al 15% con que se evaluó el proyecto y el VAN se vuelve negativo.

El aumento de ventas genera mayor margen, pero de manera proporcional al aumento de las ventas logrando valores de 33%.

Tabla 7: Análisis de Sensibilidad

	Ventas	VAN	TIR	Margen Bruto	Margen Operacional
Total	15%	2.063.577.050	41%	33,40%	22,60%
Total	10%	1.763.011.218	38%	32,60%	21,30%
Total	5%	1.462.445.385	34%	31,70%	19,90%
Total	0	1.161.879.553	31%	30,70%	18,30%
Total	-5%	861.313.721	27%	29,70%	16,60%
Total	-10%	560.747.889	23%	28,50%	14,70%
Total	-15%	260.182.057	19%	27,10%	12,50%

El estado de resultado no considera deuda para financiamiento del proyecto. Los valores de margen EBITDA son de M\$ 600.000 para el año 12 y la utilidad neta es de M\$ 500.000 mensuales aproximadamente, dando valores de margen neto de 14%. Al compararlo con la industria alimenticia estos valores son de esta magnitud.

Tabla 8: Estado de Resultado

	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	12		
Ingresos por ventas	\$ 605.413	\$ 966.768	\$ 1.501.227	\$ 1.840.575	\$ 2.409.748	\$ 3.022.179	\$ 3.317.805	\$ 3.603.944		
Costos operativos	-\$ 501.387	-\$ 702.018	-\$ 1.157.313	-\$ 1.347.184	-\$ 1.778.429	-\$ 2.205.250	-\$ 2.352.549	-\$ 2.496.134		
UTILIDAD BRUTA	\$ 104.026	\$ 264.750	\$ 343.914	\$ 493.391	\$ 631.319	\$ 816.930	\$ 965.256	\$ 1.107.810		
Gastos administrativos	-\$ 122.400	-\$ 135.000	-\$ 224.640	-\$ 284.040	-\$ 302.760	-\$ 399.428	-\$ 357.240	-\$ 411.423		
EBITDA	-\$ 18.374	\$ 129.750	\$ 119.274	\$ 209.351	\$ 328.559	\$ 417.502	\$ 608.016	\$ 696.387		
Depreciación	\$ 10.900	\$ 10.900	\$ 20.800	\$ 20.800	\$ 27.800	\$ 35.250	\$ 35.250	\$ 35.250		
UTILIDAD OPERACIONAL (EBIT)	-\$ 29.274	\$ 118.850	\$ 98.474	\$ 188.551	\$ 300.759	\$ 382.252	\$ 572.766	\$ 661.137		
Impuesto	\$ -	\$ 24.186	\$ 26.588	\$ 50.909	\$ 81.205	\$ 103.208	\$ 154.647	\$ 178.507		
UTILIDAD NETA	-\$ 29.274	\$ 94.665	\$ 71.886	\$ 137.642	\$ 219.554	\$ 279.044	\$ 418.119	\$ 482.630		
Margen Bruto	17%	27%	23%	27%	26%	27%	29%	31%		
Margen Operacional	-5%	12%	7%	10%	12%	13%	17%	18%		
Margen Neto	-5%	10%	5%	7%	9%	9%	13%	13%		

VIII Riesgos Críticos

La propuesta de negocio enfrenta algunos riesgos definidos como críticos tanto en la fase de proyecto como en la implementación. Estos han sido identificados y se detallan a continuación:

- **Riesgo de financiamiento del negocio:** este es uno de los riesgos críticos más relevantes debido a que el financiamiento es el hito que da el inicio al avance del proyecto en su implementación. Para mitigar este riesgo se deben evaluar diferentes alternativas de financiamiento tanto con bancos, inversionistas, etc.
- **Riesgo en obtención de resoluciones sanitarias:** existen riesgos asociados a los plazos de implementación, principalmente en lo que respecta a la obtención de permisos para operar y resoluciones sanitarias. Para mitigar dichos riesgos se trabajará con un equipo experto en estos temas que maneje todo lo que respecta a los requisitos necesarios para aprobar los permisos dentro de los plazos establecidos y costos.
- **Riesgo de disponibilidad de local:** La ubicación de los locales es clave para tener acceso al mercado objetivo, por lo cual existe riesgo de no encontrar el local que cumpla con los requisitos para implementar el proyecto en su fase inicial y de expansión. Para mitigar este riesgo, se trabajará tanto en Antofagasta como en las ciudades donde se implementará el plan de expansión del negocio, en buscar de manera ágil y pronta contactando de manera temprana a corredores de propiedades y particulares interesados en arrendar propiedades que cuenten con el espacio requerido para instalar el negocio. Además, se favorecerá la firma de contratos de largo aliento con cláusulas que aseguren la permanencia del local.
- **Riesgo de entrada de nuevos competidores:** El riesgo de entrada de nuevos competidores es otro de los más relevantes detectados en este ejercicio, debido a que dentro del análisis realizado es una amenaza alta. Si bien es cierto, este riesgo no se puede controlar, debemos trabajar en el rápido posicionamiento de la marca y capturar las preferencias de nuestros clientes dando foco al plan de marketing y a la promesa de alta calidad y sabor de nuestros productos con la visión de mejorar

su experiencia de servicio en nuestros locales y con nuestros productos en cada compra.

- **Riesgo de mala manipulación de alimentos:** Debido a que la calidad de nuestros productos depende de la correcta manipulación de los ingredientes en la elaboración y posteriormente en el transporte y la conservación de la cadena de frío, se elaborarán protocolos estrictos de manipulación los cuales serán vigilados para asegurar su cumplimiento de manera continua por parte de la línea de supervisión. Es crucial que esto se cumpla ya que cualquier falla de estos protocolos nos expone a riesgos de pérdida de reputación del negocio y la marca por efecto de eventos no deseados de enfermedades en nuestros clientes que pudiesen estar asociadas al consumo de nuestros productos.
- **Riesgo de bajo interés del mercado objetivo:** A pesar de que las estimaciones realizadas en cuanto a penetración de mercado y volúmenes de venta están basadas en cifras estudiadas en detalle, es difícil predecir el comportamiento del consumidor, es decir, pese a que el servicio que se ofrece está basado en sus necesidades y tendencias existe la probabilidad que no se logre el interés del mercado objetivo en los productos y servicios ofertados lo cual repercutiría en el nivel de ventas proyectado. Para mitigar este riesgo es fundamental llevar a cabo de manera agresiva nuestro plan de marketing y asegurar que la promesa de calidad en servicio, productos y sobre todo en sabor sea la comprometida. Además, es necesario considerar un periodo de ajuste de nuestro posicionamiento en el mercado principalmente por conocimiento de marca y servicios ofertados.

IX Propuesta Inversionista

El requerimiento de capital es de CLP \$627,8 millones, de los cuales, el 73% (CLP \$ 460 millones) se requieren para la adquisición de locales (edificios y terrenos) considerando la inversión en el año cero en sucursal de Antofagasta y el plan de escalamiento para sucursales de Calama e Iquique en los años dos y cuatro respectivamente.

Para dicho requerimiento de capital se propone la siguiente estructura:

- Aporte de 4 socios fundadores: 70% equivalente a CLP \$ 439,5 millones
- Aporte de inversionista: 30% equivalente a CLP \$ 188,3 millones
- Uso de fondos: Adquisición e implementación de locales.
- Propiedad para el inversionista: 30%

Beneficios:

- Escenario optimista inversor: 30% del flujo proyectado anual.
- Escenario pesimista inversor: 20% del flujo proyectado anual.

Cláusulas de acuerdo de inversión:

- Acciones de fundadores e inversionista: 500 y 150 acciones serie A preferente respectivamente.
- Participación en el órgano de administración con 1 de 4 directores con quórum calificado.
- Preferencia de salida en caso de venta de la empresa.

Así la oferta para el inversionista le permite obtener un TIR de:

- En escenario optimista inversor: 23,9%
- En escenario pesimista inversor: 19,5%

X Conclusiones

Al término del análisis del plan de negocio de “Don Felipe, un placer sin culpa” podemos concluir lo siguiente:

- El mercado de la comida saludable en Chile representa el 19% del total de la industria de alimentos y está creciendo anualmente un 14%, lo que genera una oportunidad de negocio,
- El plan de negocio es una propuesta de productos de alimentación saludable frescos y de buen sabor, que se distribuirán a público general, clínicas privadas, hoteles y empresas mineras.
- El inicio de la operación se considera en Antofagasta con un plan de escalamiento a Calama, Iquique y La Serena en el año 3, 5 y 6 respectivamente.
- El proyecto es viable económica y técnicamente, logrando controlar los factores de riesgo, acompañados de un buen plan de marketing que permita generar las alianzas con socios estratégicos y fidelización de los consumidores.
- La evaluación económica se realizó para el proyecto conjunto y genera un VAN CLP \$ 1.136 millones (calculado con WACC 14,8%) y un TIR de 31% evaluado a 12 años.
- El requerimiento de capital es de CLP \$627,8 millones, de los cuales, el 73% (CLP \$ 460 millones) se requieren para la adquisición de locales (edificios y terrenos) considerando la inversión en el año cero en sucursal de Antofagasta y el plan de escalamiento para sucursales de Calama e Iquique en los años dos y cuatro respectivamente. Los socios aportarán el 70% del capital de inversión inicial y un inversionista el 30%, adquiriendo el 30% del flujo de caja proyectado anual. Con ello se logra una rentabilidad de TIR de 23,9%.
- El proyecto debe realizarse en un plazo no superior a los 2 años, para capturar la demanda no satisfecha de la región del norte en temas de oferta de pastelerías saludables.

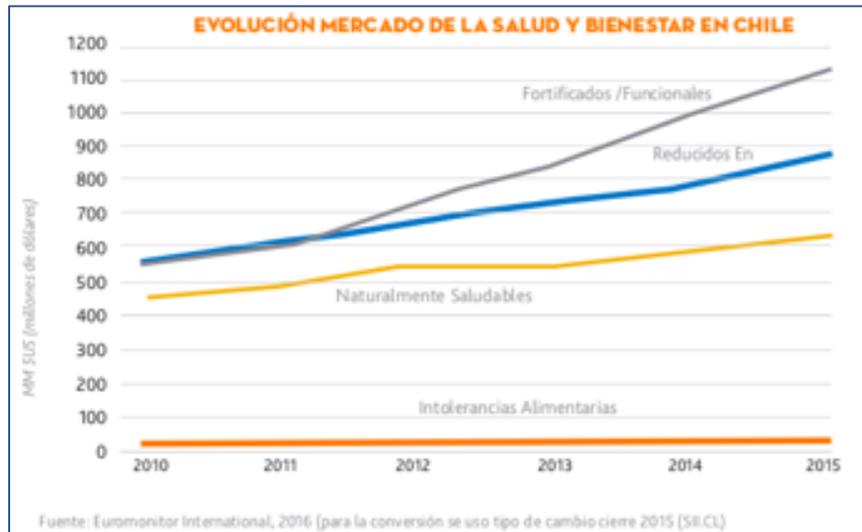
XI Bibliografía y fuentes

- 1) Best, R., (2007) *Marketing estratégico*. Cuarta edición, Editorial Pearson Prentice Hill.
- 2) Sapag, J., Sapag R. & Sapag, N. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Sexta Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- 3) Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación para el Aumento del consumo de Productos del Mar; Gerencia de Alimentos y Acuicultura de Fundación Chile.
- 4) Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación para una alimentación Saludable desde lo Natural; Gerencia de Alimentos y Acuicultura de Fundación Chile.
- 5) INE (2018), *VIII Encuesta de Presupuesto Familiar*.
- 6) www.lanzatesolo.cl. *Lánzate Solo*, Página web de asesoría respecto de cómo crear una empresa. Chile.
- 7) www.ine.cl
- 8) www.scielo.cl
- 9) www.bcentral.cl
- 10) www.bolsadesantiago.com
- 11) www.surveymonkey.com, Aplicación para crear encuestas en línea.
- 12) www.deis.cl, Dashboard de atenciones médicas a nivel nacional y regional, Chile.

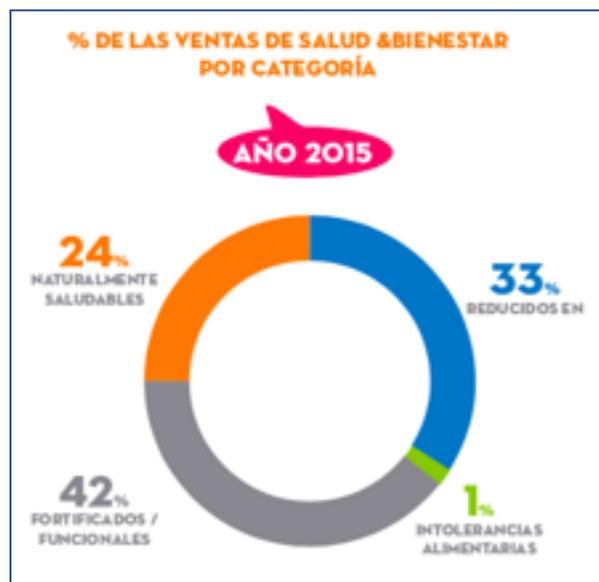
Anexos

Anexo 1: Tamaño de mercado saludable chileno.

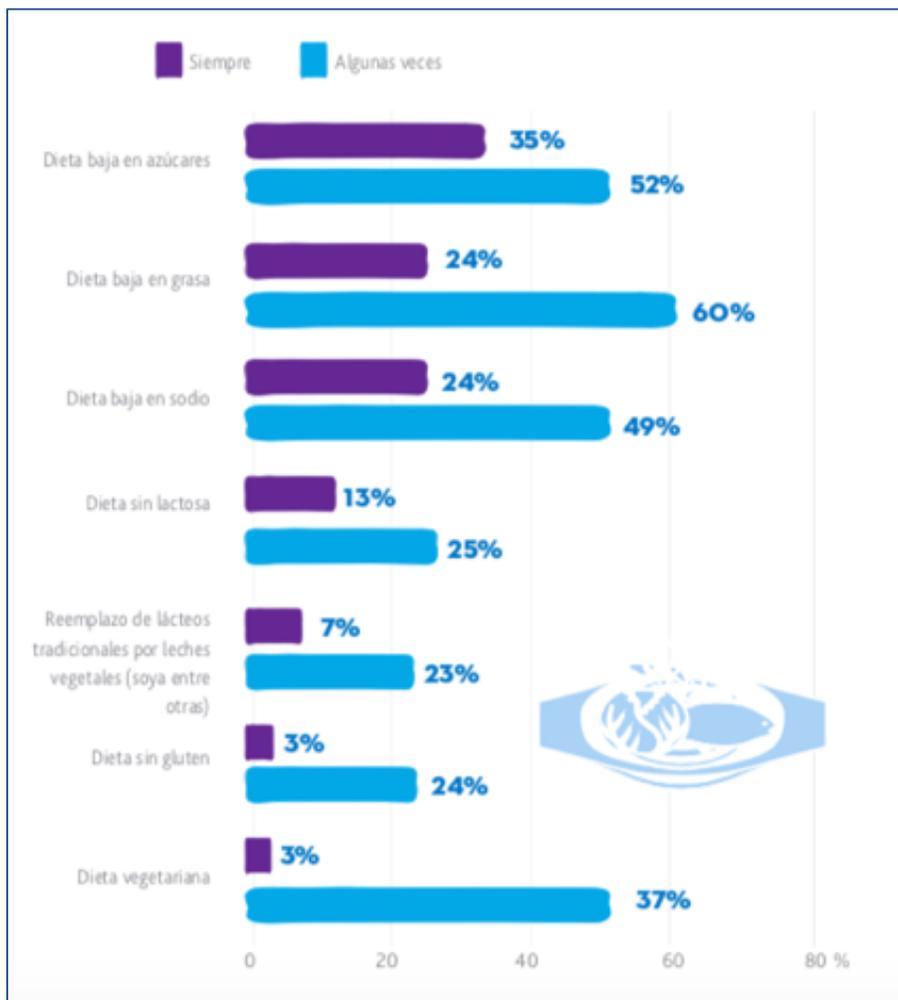
Gráfica de evolución del mercado de Salud y Bienestar en Chile



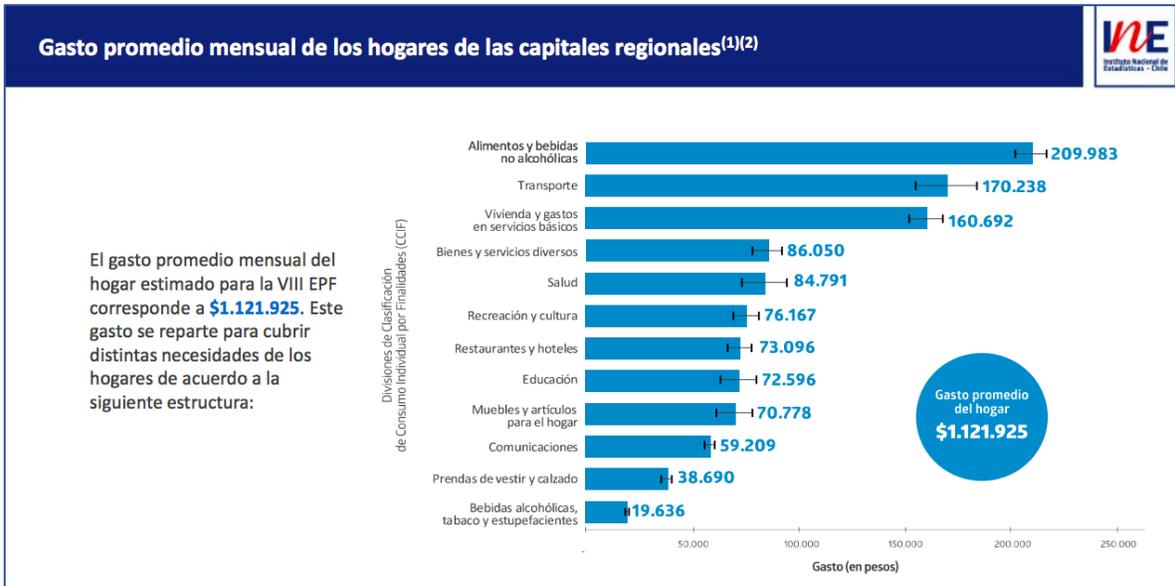
Gráfica del % de ventas en categorías de Salud y Bienestar en Chile (año 2015)



Gráfica de tendencia de consumo. ¿Has adoptado en tu dieta alguna de las siguientes restricciones alimentarias?



Anexo 2: Gastos promedios de familias a nivel nacional por ítem.



Anexo 3: Análisis macro entorno mediante PESTEL.

Entorno Político: En Chile, las políticas en alimentación y nutrición están enfocadas a la promoción de la alimentación saludable en el contexto de una vida sana y prevención de la obesidad y otras enfermedades no transmisibles vinculadas a este tema. Entre las políticas más destacadas impulsadas por el Ministerio de Salud tenemos lo siguiente:

- Ley 20.606 sobre la Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad, que obliga a los alimentos que sobrepasen los límites determinados de energía, azúcares, sodio y grasas saturadas, a rotular “ALTO EN”. Además, prohíbe la venta de estos alimentos en establecimientos educacionales desde pre básica a enseñanza media, y también prohíbe la publicidad de estos alimentos dirigida a menores de 14 años.
- Acuerdos para reducir el contenido de sodio en pan, ejemplo de ello es el acuerdo con FECHIPAN y ASACH.
- Programas de vigilancia y fiscalización de alimentos: que incluyen aspectos de inocuidad, etiquetado y composición nutricional de los alimentos.
- Programas de intervención en obesidad en atención primaria de salud a través del “Programa Vida Sana”, siendo transversal en la población desde los 2 años de edad hasta adultos de 60 años.
- Programa Nacional de Alimentación complementaria entre PNAC y PACAM que entrega de forma gratuita alimentos de alta calidad nutricional y alta especificidad a personas de los grupos sociales más vulnerables.
- Planes de Promoción de Salud trabajo intersectorial coordinado desde el nivel central que se traducen en comunas, escuelas, universidades y los lugares de trabajo saludables y promotores de la salud.
- Guías Alimentarias para la Población con mensajes educativos breves, claros y concretos, validados en nuestra población con el objetivo de promover la alimentación saludable y reducir el riesgo de enfermedades nutricionales.

- Campañas de medios masivos: para apoyar las estrategias en curso y promover el desarrollo de entornos alimentarios saludables.

Entorno Económico: A nivel nacional, la tasa de crecimiento económico llegó al 4% en 2018, lo cual amplía las perspectivas positivas de consumo de la población por aumento de empleos y poder adquisitivo. En particular en la Comuna y Región de Antofagasta la industria minera es la principal actividad económica, generando una gran cantidad de población con alto poder adquisitivo. Según la última “Encuesta Suplementaria de Ingresos” del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la región de Antofagasta lideró el ranking nacional de ingreso promedio mensual de los hogares, superando en 48,2% el promedio a nivel país con \$1.384.048, lo cual posiciona a la comuna como un polo atractivo para emprendimientos y negocios dirigidos a segmentos de población con ingresos medio y medio-alto.

Entorno Social: existe en Chile un creciente aumento en los últimos años de las ventas en la categoría de alimentos relacionados con salud y bienestar, a tasas que duplican al resto de los productos. Además, hoy en día un 41% de los chilenos lee la rotulación de los envases y un 49% de estos entiende lo que dicen. Asimismo, entre el 2014 y el 2016, hay un aumento respecto del entendimiento en la lectura del rotulado de los alimentos. Esto muestra un creciente interés de los chilenos por informarse sobre la calidad de los alimentos.

Entorno Tecnológico: Uno de los cambios tecnológicos principales que se visualizan en este negocio es la forma de realizar la orden o pedido de los productos, pasando de presencial a remoto (vía web) con servicio de entrega a domicilio, por lo cual, es esencial contar con una página web para brindar este servicio.

Entorno Ambiental: Existe un interés importante por parte de la población local respecto de proyectos socialmente responsables y amigables con el medio ambiente, prueba de ello son las diferentes organizaciones locales que han generado movimientos ciudadanos y ONG que buscan el cuidado continuo de la ciudad en materia medio ambiental.

Entorno Legal: existe una preocupación creciente a nivel legislativo respecto de la importancia de la alimentación saludable e informada de la población. Desde el Ministerio de Salud, se plantea abordar la prevención y control de la mal nutrición por exceso considerando determinantes sociales de la salud, lo cual, apunta a las causas que influyen en las conductas de las personas, contribuyendo a modificar los entornos que rodean a las personas y que inciden en la toma de decisiones. En este sentido los enfoques que se buscan son mejorar la oferta y disponibilidad de alimentos saludables, aumentar la información respecto de los alimentos mediante un etiquetado nutricional claro y fácil de comprender, el uso regulado de mensajes nutricionales y el control de la publicidad asociada a los alimentos, especialmente aquella dirigida a la población infantil. Así también, este enfoque considera políticas individuales tales como la educación en salud y nutrición, la consejería en alimentación y programas dirigidos a tratar a las personas con obesidad y sobrepeso. Ejemplo de esto son la reciente puesta en marcha de la Ley N° 20.606 sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad (ley de etiquetado), además del programa del gobierno “Elije Vivir Sano” con lo cual se busca mostrar los beneficios de llevar una vida saludable y una alimentación balanceada.

Anexo 4: Análisis micro entorno mediante Michael Porter.

Amenaza de nuevos entrantes: La principal barrera de entrada viene dada por la especialización, ya que se trata de productos específicos. Es importante considerar la baja inversión inicial como una fuerte amenaza, ya que el éxito de la empresa puede atraer nuevos competidores. Por estas razones la amenaza de nuevos entrantes se considera media.

Poder de negociación de los proveedores: Los insumos necesarios para elaborar los productos ofertados son estandarizados y están disponibles en el mercado, siendo posible encontrarlos en el retail o negocios especializados. Por lo tanto, los precios tienden a ser competitivos y el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Poder de negociación de los clientes: Los productos de repostería no son de primera necesidad y su elaboración está relacionada con ingredientes de tradición y sabor. Si bien es cierto, en el último tiempo existe un mayor interés por la alimentación sana y de calidad, esto aún está en creciente desarrollo. Sin embargo, el segmento objetivo al cual apunta nuestro negocio no posee mayores alternativas en la comuna, razón por lo cual el poder de negociación de los clientes es catalogado como medio.

Amenaza de sustitutos: Se identifica como sustituto los productos con ingredientes de origen tradicional, principalmente por el prejuicio que existe con los alimentos saludables los cuales, se asocian a productos sin mucho sabor y poco placenteros, lo que genera una amenaza alta. Sin embargo, en el segmento de clientes al cual apunta nuestro negocio no existe una amplia gama de sustitutos en esta línea de productos por lo que la amenaza por sustitutos es clasificada con categoría media.

Rivalidad de los competidores: Los competidores en el segmento de repostería están representados principalmente por pastelerías que basan sus productos en ingredientes tradicionales, quienes ofrecen productos homogéneos y sin mayor diferenciación lo cual presenta un mercado que se encuentra en similares condiciones compitiendo principalmente por precios. No obstante, “Don Felipe, un placer sin culpa”, apunta a tener diferenciación por el lado de la especialización y la superioridad frente a posibles competidores, aplicando principalmente criterios de inimitabilidad basados en cultura, diseño de productos y estrategia de comercialización. Con esto la rivalidad de los competidores se presenta con una clasificación media.

Anexo 5: Matriz de atributos de competidores locales (Parte I).

	Pastelería Santa Cecilia	Pastelería Dulce y Vida	Pastelería Chocolat	Pastelería Barrera
Tipo de productos ofertados	1	2	3	4
Productos elaborados con ingredientes saludables (sin azúcar, gluten, lactosa, etc)	100%	100	50%	0
Productos elaborados con ingredientes tradicionales	0	0	50	100
Venta de otros productos (Pan)	si	si	no	si
Elaboraría productos elaborados con ingredientes saludables en el mediano plazo	si	si	si	si
Modalidad de venta				
Directa en local	si	si	si	si
Vía remota (web, fono)	si	si	si	si
Cuantificación de la demanda:				
Con cuánta anticipación hay que reservar los pedidos?	venta inmediata con variedad de stock y pedidos especiales con 24 horas	venta inmediata con bajo stock y pedidos especiales con 48 horas de anticipación	venta inmediata con stock medio y pedidos especiales con 24 horas de anticipación	venta inmediata con stock medio y pedidos especiales con 24 horas de anticipación
Tiene convenios empresas / institucionales / les hace un precio especial?	no	no	no	no
Cuántas personas aprox ingresan al local y concretan una compra a diario	120	40	150	100
Precio por trozo de pastel				
1000 a 2000 (bajo)	no	no	no	no
2000 a 3000 (medio)	si	si	si	si
>3000 (alto)	si	si	si	si
Delivery				
Tiene entrega de productos a domicilio	no	no	no	no
Hay recarga en el valor del producto con entrega a domicilio	no	no	no	no
Horario de Atención				
Continuado toda la semana	no	si	no	no
Diferencias entre día hábil y no hábil	si	no	si	si
Ventas				
Averiguar algún volumen de ventas (mensual/anual)	No es posible	No es posible	No es posible	No es posible
Otros				
Redes sociales	si	si	si	si
Página Web	si	no	no	si
Fácil Estacionamiento	no	si	medio	medio
Sector	centro-norte	sur	centro	centro
Ubicación	Avenida principal	Avenida principal	Calle interior	Avenida principal

Anexo 6: Matriz de atributos de competidores locales (Parte II).

	Pastelería El Remanso	Pastelería La Palmera	Pastelería Anabella	Pastelería Masitas
Tipo de productos ofertados	5	6	7	8
Productos elaborados con ingredientes saludables (sin azúcar, gluten, lactosa, etc)		0%	0%	50%
Productos elaborados con ingredientes tradicionales	101	100	100	100
Venta de otros productos (Pan)	si	no	si	no
Elaboraría productos elaborados con ingredientes saludables en el mediano plazo	si	no	si	no
Modalidad de venta				
Directa en local	si	si	si	si
Vía remota (web, fono)	si	si	si	si
Cuantificación de la demanda:				
Con cuánta anticipación hay que reservar los pedidos?	venta inmediata con stock bajo y pedidos especiales con 24 horas de anticipación	venta inmediata con bajo stock y pedidos especiales con 24 horas de anticipación	venta inmediata con mediano stock y pedidos especiales con 24 horas de anticipación	venta inmediata con bajo stock y pedidos especiales con 24 horas de anticipación
Tiene convenios empresas / institucionales / les hace un precio especial?	no	si, con empresas privadas	no	no
Cuántas personas aprox ingresan al local y concretan una compra a diario	100	400	250	80
Precio por trozo de pastel				
1000 a 2000 (bajo)	no	no	no	no
2000 a 3000 (medio)	si	si	no	si
>3000 (alto)	si	si	si	si
Delivery				
Tiene entrega de productos a domicilio	no	si	no	no
Hay recarga en el valor del producto con entrega a domicilio	no	si	no	no
Horario de Atención				
Continuado toda la semana	no	si	no	no
Diferencias entre día hábil y no hábil	si	no	si	si
Ventas				
Averiguar algún volumen de ventas (mensual/anual)	No es posible	No es posible	No es posible	No es posible
Otros				
Redes sociales	si	si	si	si
Página Web	no	si	si	no
Fácil Estacionamiento	medio	no	no	no
Sector	centro	centro	centro-sur	centro
Ubicación	Calle interior	Avenida principal	Calle interior	Avenida principal

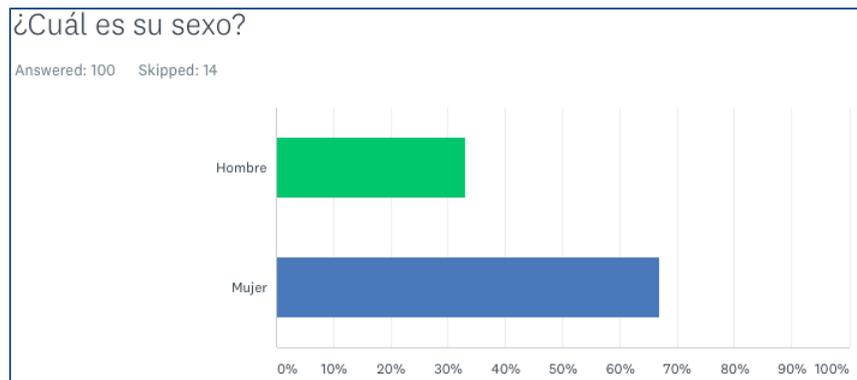
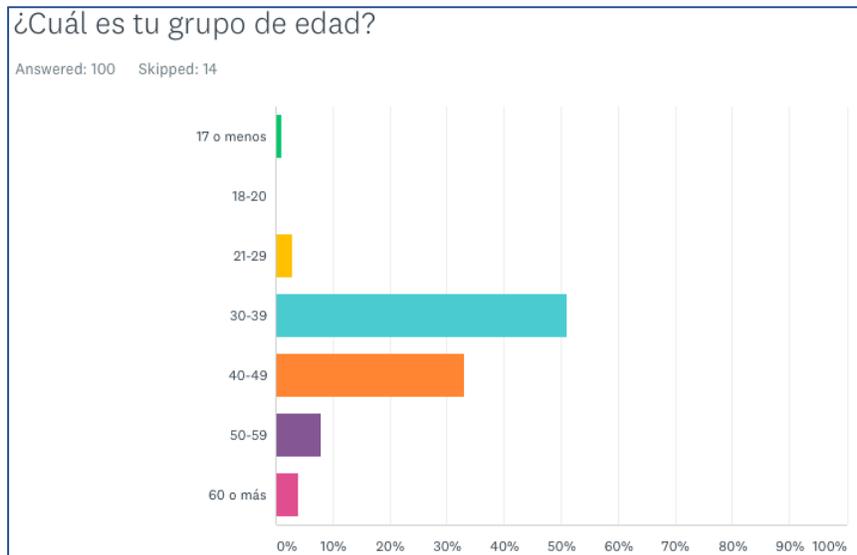
Anexo 7: Matriz de atributos de competidores locales (Parte III).

	Supermercado Jumbo	Supermercado Tottus	Supermercado Unimarc
Tipo de productos ofertados	9	10	11
Productos elaborados con ingredientes saludables (sin azúcar, gluten, lactosa, etc)	50%	50%	50%
Productos elaborados con ingredientes tradicionales	100	100	100
Venta de otros productos (Pan)	si	si	si
Elaboraría productos elaborados con ingredientes saludables en el mediano plazo	no	no	no
Modalidad de venta			
Directa en local	si	si	si
Vía remota (web, fono)	si	si	si
Cuantificación de la demanda:			
Con cuánta anticipación hay que reservar los pedidos?	venta inmediata con medio stock y pedidos especiales con 24 horas de antipación	venta inmediata con medio stock y pedidos especiales con 24 horas de antipación	venta inmediata con medio stock y pedidos especiales con 24 horas de antipación
Tiene convenios empresas / institucionales / les hace un precio especial?	no	no	no
Cuántas personas aprox ingresan al local y concretan una compra a diario	1000	500	500
Precio por trozo de pastel			
1000 a 2000 (bajo)	no	no	no
2000 a 3000 (medio)	no	no	si
>3000 (alto)	si	si	si
Delivery			
Tiene entrega de productos a domicilio	si	no	no
Hay recarga en el valor del producto con entrega a domicilio	si	no	no
Horario de Atención			
Continuado toda la semana	si	si	si
Diferencias entre día hábil y no hábil	no	no	no
Ventas			
Averiguar algún volumen de ventas (mensual/anual)	No es posible	No es posible	No es posible
Otros			
Redes sociales	si	si	si
Página Web	si	si	si
Fácil Estacionamiento	si	si	si
Sector	centro	centro	centro
Ubicación	Avenida principal	Avenida principal	Avenida principal

Anexo 8: Calculadora tamaño óptimo de muestra.

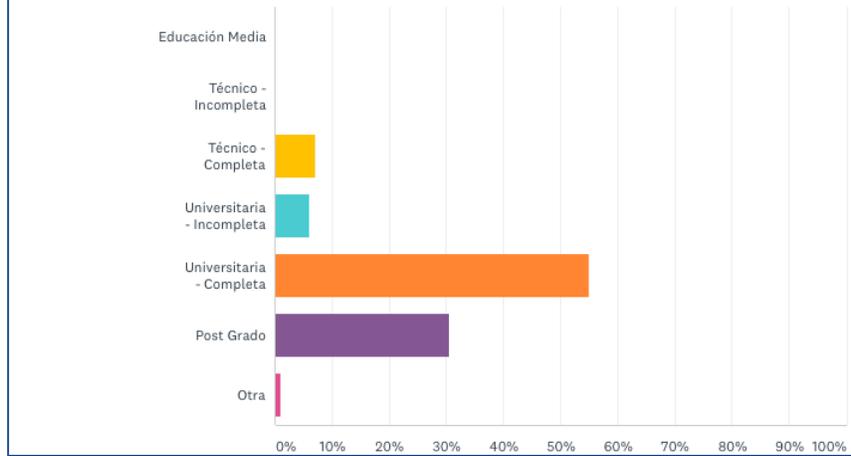
Estimación de una proporción	
Total de la Población (N)	389.812
Nivel de Confianza o Seguridad (1-a)	95%
Presición (d)	5%
Proporción (valor aproximado del parámetro que se quiere medir)	50%
Tamaño muestral (n)	384
Tamaño muestral ajustado a las pérdidas	
Proporción esperada de pérdidas R	15%

Anexo 9: Composición y resultados de la encuesta.



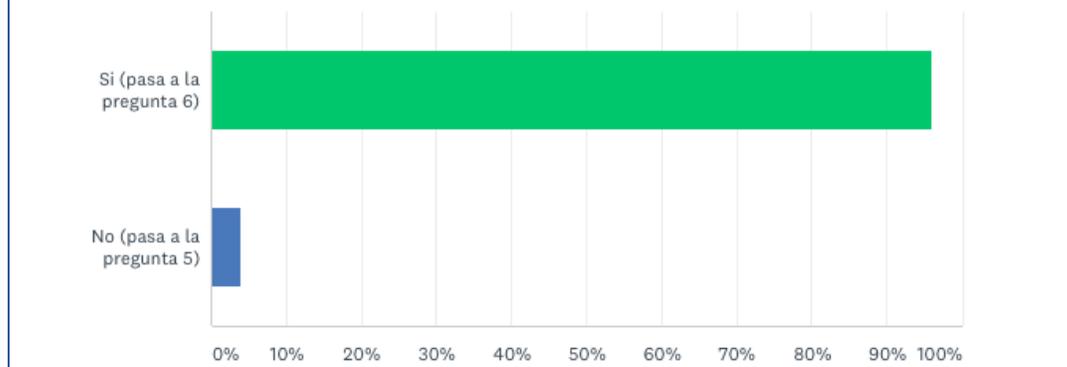
¿Cuál es el nivel de educación más alto que ha completado?

Answered: 98 Skipped: 16



¿Consumiría usted pasteles dulces y salados elaborados con insumos saludables como harinas integrales, cereales y sustitutos naturales del azúcar?

Answered: 99 Skipped: 15



¿Porque no los consumiría? Fin de la encuesta

Answered: 30 Skipped: 84

RESPUESTAS (30) NUBE DE PALABRAS ETIQUETAS (0)



Aplicar a las seleccionadas ▼

Filtrar por etiqueta ▼

Buscar respuestas



Showing 9 selected responses



No es lo mismo

08/11/2018 20:05

[Ver las respuestas de los encuestados](#)

[Agregar etiquetas ▼](#)



Por el gluten

08/11/2018 20:04

[Ver las respuestas de los encuestados](#)

[Agregar etiquetas ▼](#)



En general fomes

08/11/2018 19:59

[Ver las respuestas de los encuestados](#)

[Agregar etiquetas ▼](#)

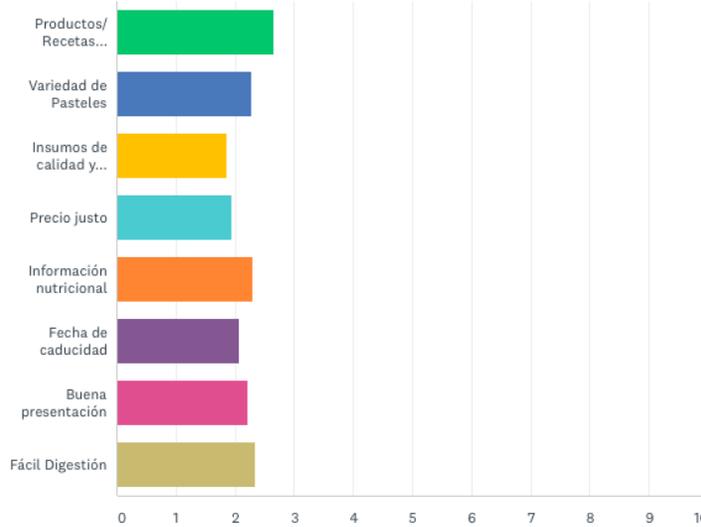
¿Por qué SÍ los consumiría?

Answered: 96 Skipped: 18

OPCIONES DE RESPUESTA ▼	RESPUESTAS
Problemas de salud (indicar cual)	Respuestas 44,79%
Tendencia al consumo saludable	Respuestas 71,88%
Otro (Indicar motivo)	Respuestas 19,79%

Considerando que los pasteles tendrán buen sabor y serán frescos, valore en una escala del 1-6 (considerando 1 la más importante y 6 la menos importante) las otras 6 características que le gustaría que tengan los pasteles.

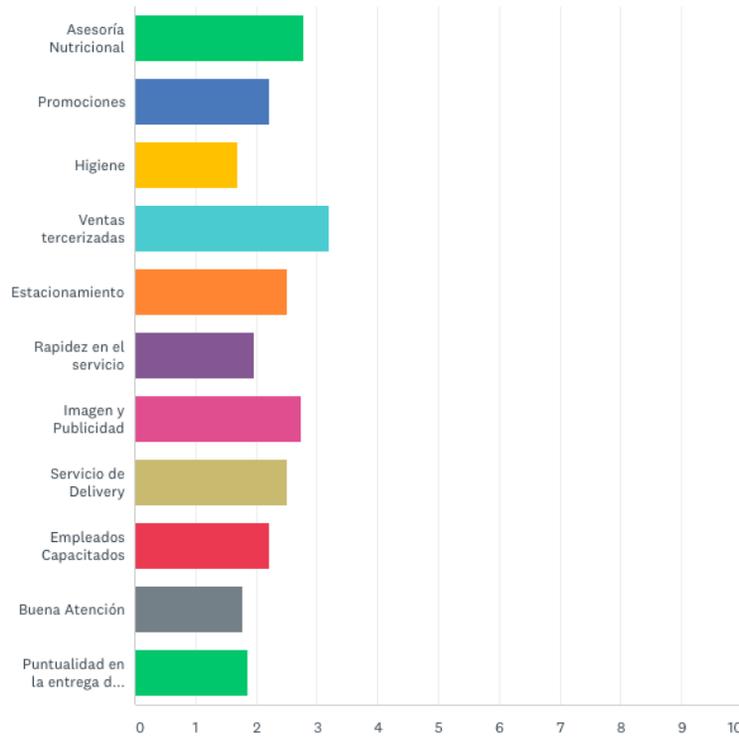
Answered: 98 Skipped: 16



	1	2	3	4	5	6	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
▼ Productos/ Recetas Innovadoras	40,82% 40	10,20% 10	20,41% 20	8,16% 8	11,22% 11	9,18% 9	98	2,66
▼ Variedad de Pasteles	50,00% 49	18,37% 18	9,18% 9	8,16% 8	6,12% 6	8,16% 8	98	2,27
▼ Insumos de calidad y naturales	70,10% 68	10,31% 10	4,12% 4	2,06% 2	5,15% 5	8,25% 8	97	1,87
▼ Precio justo	58,16% 57	17,35% 17	9,18% 9	7,14% 7	4,08% 4	4,08% 4	98	1,94
▼ Información nutricional	54,08% 53	12,24% 12	11,22% 11	6,12% 6	5,10% 5	11,22% 11	98	2,30
▼ Fecha de caducidad	61,22% 60	12,24% 12	8,16% 8	4,08% 4	5,10% 5	9,18% 9	98	2,07
▼ Buena presentación	52,04% 51	15,31% 15	16,33% 16	2,04% 2	4,08% 4	10,20% 10	98	2,21
▼ Fácil Digestión	52,04% 51	9,18% 9	15,31% 15	8,16% 8	7,14% 7	8,16% 8	98	2,34

Valore en una escala del 1-6 (considerando 1 la más importante y 6 la menos importante) las 6 características que le gustaría que tenga el servicio

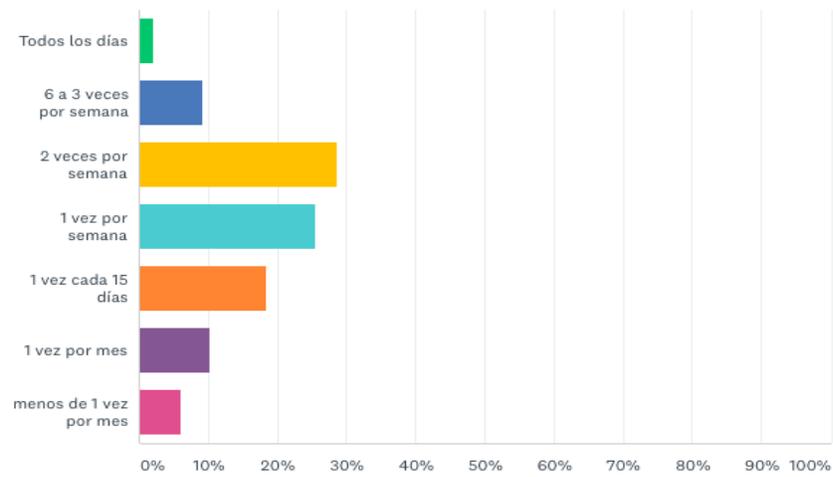
Answered: 98 Skipped: 16



	1	2	3	4	5	6	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Asesoría Nutricional	36,08% 35	12,37% 12	20,62% 20	11,34% 11	7,22% 7	12,37% 12	97	2,78
Promociones	49,48% 48	20,62% 20	8,25% 8	9,28% 9	6,19% 6	6,19% 6	97	2,21
Higiene	83,16% 79	3,16% 3	0,00% 0	1,05% 1	0,00% 0	12,63% 12	95	1,69
Ventas tercerizadas	20,62% 20	11,34% 11	27,84% 27	17,53% 17	12,37% 12	10,31% 10	97	3,21
Estacionamiento	43,88% 43	16,33% 16	14,29% 14	8,16% 8	4,08% 4	13,27% 13	98	2,52
Rapidez en el servicio	58,76% 57	20,62% 20	5,15% 5	3,09% 3	5,15% 5	7,22% 7	97	1,97
Imagen y Publicidad	29,90% 29	14,43% 14	24,74% 24	17,53% 17	9,28% 9	4,12% 4	97	2,74
Servicio de Delivery	38,78% 38	22,45% 22	15,31% 15	6,12% 6	6,12% 6	11,22% 11	98	2,52
Empleados Capacitados	48,98% 48	23,47% 23	6,12% 6	8,16% 8	4,08% 4	9,18% 9	98	2,22
Buena Atención	76,53% 75	8,16% 8	1,02% 1	1,02% 1	3,06% 3	10,20% 10	98	1,77
Puntualidad en la entrega de pedidos	73,20% 71	8,25% 8	3,09% 3	1,03% 1	4,12% 4	10,31% 10	97	1,86

¿Con qué frecuencia consume pasteles?

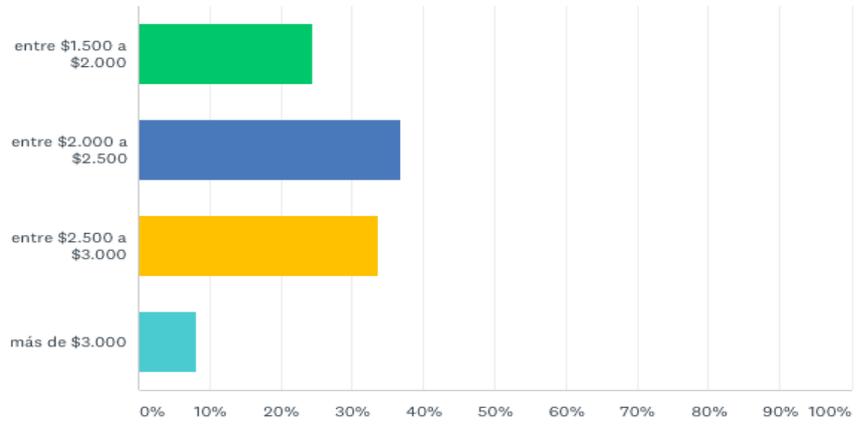
Answered: 98 Skipped: 16



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Todos los días	2,04%
▼ 6 a 3 veces por semana	9,18%
▼ 2 veces por semana	28,57%
▼ 1 vez por semana	25,51%
▼ 1 vez cada 15 días	18,37%
▼ 1 vez por mes	10,20%
▼ menos de 1 vez por mes	6,12%

¿Cuanto esta dispuesto a pagar por una porción de pastel saludable?

Answered: 98 Skipped: 16



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
entre \$1.500 a \$2.000	24,49%
entre \$2.000 a \$2.500	36,73%
entre \$2.500 a \$3.000	33,67%
más de \$3.000	8,16%

Anexo 10: KPI de los diferentes roles.

Cargo	Rol	KPI
Gerente General	Ejecutivo	100% Cumplimiento del plan de ventas. 100% cumplimiento plan de inversión, expansión y escalamiento
Gerente de Operaciones	Ejecutivo	100% cumplimiento plan de operaciones y estrategia de expansión del negocio. Demostrar ahorro anual en operación del negocio sin dalar calidad de productos
Gerente de Finanzas	Ejecutivo	100% control plan gastos, balance financiero, contable y plan de inversiones. Elaboración e implementación de iniciativas de reducción de costos anuales sin dañar calidad de productos
Secretaria	Staff	100% cumplimiento agenda de ejecutivos. Mantener base de datos con contratos actualizados del personal
Administrador de Local	Supervisor	100% cumplimiento plan de ventas y financiero del local a cargo. Asegurar correcto funcionamiento de los locales con todos los roles funcionando de acuerdo a KPI establecidos. Demostrar iniciativa de ahorro de costos y dismunición de tiempos de elaboración de productos.
Jefe de Logística	Supervisor	100% aseguramiento de insumos críticos para elaboración de productos. 100% cumplimiento plan de entregas pactadas. Elaborar y mantener actualizada estrategia de entregas al menor costo. Demostrar iniciativa de ahorro en insumos del negocio
Jefe de Nutrición	Supervisor	Actualización 100% recetas de acuerdo a tendencias de ventas. Actualización información nutricional de todos los productos. Asegurar control de calidad de ingredientes y productos
Contador Auditor	Staff	100% al día balances contables de todos los locales y asegurar 100% cumplimiento en compromisos legales tributarios
Jefe de Marketing	Staff	100% implementación y ejecución de plan de marketing. Lograr alianzas estratégicas que apunten a cumplir el plan de ventas anuales. Actualización continua de vías web y página de ventas. Demostrar aumento de ventas por esta vía
Asesor HSE	Staff	100% inspecciones semanales para verificación de cumplimiento en estándares de elaboración, conservación y transporte de productos. 100% plan de inspecciones para verificar cumplimiento códigos sanitarios, resoluciones actualizadas. Elaboración plan e inventario de riesgos HSEC del negocio. Elbaoración de procedimientos de trabajo seguros. Líder de CPHS
Vendedor de tienda	Operador	Asegurar mínimo de ventas diarias de acuerdo a plan de ventas presupuestado por período. Lograr fidelización de 10 clientes mensuales por cada vendedor.
Cajero	Operador	Asegurar recepción de ingresos y correctio arqueo de cajas a diario.
Pastelero / Panadero	Operador	Elaboración de productos de acuerdo a recetas preestablecidas
Mesero	Operador	Atención cordial y amena a todos los clientes de tienda
Repartidores	Operador	Entrega oportuna y segura de productos con clientes finales cumpliendo estándares de transporte y conservación establecidos
Estafeta	Operador	Apoyo en labores administrativas y operativas del local
Aseo	Operador	Mantener aseo de locales 100%

Anexo 11: Propuesta Inversionista

Escenario Optimistas																			
	% Participación	Aporte	% Beneficios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 12								
					-\$	36.096.526	-\$	178.229.985	\$	61.623.962	-\$	79.078.432	\$	21.963.924	\$	292.901.918	\$	3.917.013.085	
Socio	2	\$	219.726.747	40%-\$	219.726.747	\$	14.438.610	-\$	71.291.994	\$	24.649.585	-\$	31.631.373	\$	8.785.569	\$	117.160.767	\$	1.566.805.234
Socio	2	\$	219.726.747	40%-\$	219.726.747	\$	14.438.610	-\$	71.291.994	\$	24.649.585	-\$	31.631.373	\$	8.785.569	\$	117.160.767	\$	1.566.805.234
Inversionista	1	\$	188.337.212	20%-\$	188.337.212	\$	7.219.305	-\$	35.645.997	\$	12.324.792	-\$	15.815.686	\$	4.392.765	\$	58.580.384	\$	783.402.617
						\$	627.790.706												
TIR INVERSIONISTA												19,2%							

Escenario pesimista																			
	% Participación	Aporte	% Beneficios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 12								
					-\$	36.096.526	-\$	178.229.985	\$	61.623.962	-\$	79.078.432	\$	21.963.924	\$	292.901.918	\$	3.917.013.085	
Socio	2	\$	219.726.747	35%-\$	219.726.747	\$	12.633.784	-\$	62.380.495	\$	21.568.387	-\$	27.677.451	\$	7.687.373	\$	102.515.671	\$	1.370.954.580
Socio	2	\$	219.726.747	35%-\$	219.726.747	\$	12.633.784	-\$	62.380.495	\$	21.568.387	-\$	27.677.451	\$	7.687.373	\$	102.515.671	\$	1.370.954.580
Inversionista	1	\$	188.337.212	30%-\$	188.337.212	\$	10.828.958	-\$	53.468.995	\$	18.487.189	-\$	23.723.530	\$	6.589.177	\$	87.870.575	\$	1.175.103.926
						\$	627.790.706												
TIR INVERSIONISTA												23,5%							

Anexo 12: Cálculo CAPM

Cálculo WAAC			
Parámetro	Símbolo	Valor	Criterio
Beta	β	1,13	Beta Cencosud Chile Food Retailers&Wholesalers
Tasa de Impuesto a la renta	τ	27%	Impuesto a la empresas (27% desde enero 2018)
Nivel de deuda	D	0	Proyecto puro
Tasa libre de riesgo	r_f	3,82%	Bono en pesos a 10 años Banco Central (al 22 mayo 19)
Retorno del mercado	r_m	5,69%	Según la rentabilidad del IPSA (22 mayo 19)
Premio por riesgo país	π_p	1	
Premio por Start up, liquidez	π_l	1,5	Aplicado sobre Beta
$((r_f + (\beta * (r_m - r_f))) / (1 + D)) * (\pi_p + \pi_l)$		14,83%	

Anexo 13: Remuneraciones de equipo de trabajo

Remuneración	Sueldo Líquido	Sueldo Base	TOTAL
Gerente General	\$4.000.000	\$4.800.000	\$4.800.000
Gerente Operaciones	\$3.500.000	\$4.200.000	\$4.200.000
Gerente Finanzas	\$3.500.000	\$4.200.000	\$4.200.000
Jefe Nutrición	\$1.000.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Jefe Logística	\$1.500.000	\$1.800.000	\$1.800.000
Jefe Marketing	\$1.500.000	\$1.800.000	\$1.800.000
Contador Auditor	\$1.000.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Asesor HSEC	\$1.000.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Administrador Local	\$1.000.000	\$1.200.000	\$4.800.000
Vendedor tienda	\$450.000	\$540.000	\$6.480.000
Cajero	\$500.000	\$600.000	\$4.800.000
Pastelero	\$500.000	\$600.000	\$9.600.000
Mesero	\$300.000	\$360.000	\$2.880.000
Delivery	\$250.000	\$300.000	\$2.400.000
Aseo	\$300.000	\$360.000	\$720.000
Secretarias	\$500.000	\$600.000	\$600.000
Estafeta	\$300.000	\$360.000	\$360.000

Anexo 14: Flujo de caja por ciudad

1. Antofagasta

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 12
Ventas Netas								
Ingreso por ventas		\$ 605.413.179	\$ 966.768.052	\$ 1.019.139.613	\$ 1.085.352.601	\$ 1.136.877.982	\$ 1.136.877.982	\$ 1.136.877.982
Costos Variables								
Costo variable fabricación		\$ 315.627.316	\$ 510.569.722	\$ 544.008.031	\$ 585.176.473	\$ 609.689.169	\$ 609.689.169	\$ 609.689.169
Total Costos Variables		\$ 315.627.316	\$ 510.569.722	\$ 544.008.031	\$ 585.176.473	\$ 609.689.169	\$ 609.689.169	\$ 609.689.169
Costos Fijos								
Total Servicio Planta		\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000
Publicidad (Marketing)		\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000
Administración y Dirección		\$ 122.400.000	\$ 135.000.000	\$ 117.720.000	\$ 147.420.000	\$ 109.320.000	\$ 127.460.000	\$ 121.750.000
Sueldos		\$ 113.760.000	\$ 119.448.000	\$ 125.136.000	\$ 130.824.000	\$ 136.512.000	\$ 142.200.000	\$ 147.888.000
Depreciación		\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000
Total Costos Fijos		\$ 319.060.000	\$ 337.348.000	\$ 325.756.000	\$ 361.144.000	\$ 328.732.000	\$ 352.560.000	\$ 352.538.000
Resultado antes de impuestos		\$ 29.274.137	\$ 118.850.330	\$ 149.375.582	\$ 139.032.128	\$ 198.456.813	\$ 198.456.813	\$ 198.456.813
Impuesto a las Ganancias (27%)			\$ 24.185.572	\$ 40.331.407	\$ 37.538.675	\$ 53.583.340	\$ 53.583.340	\$ 53.583.340
Resultado Neto		\$ 29.274.137	\$ 94.664.758	\$ 109.044.175	\$ 101.493.453	\$ 144.873.474	\$ 144.873.474	\$ 144.873.474
Depreciación		\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000
Valor Desecho								\$ 870.483.330
Inversión terreno		\$ 200.000.000						
Inversión Equipos		\$ 35.000.000						
Inversión vehículos		\$ 24.000.000						
Inversión informática y otro		\$ 10.000.000						
Invertido		\$ 269.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario		\$ 18.613.526						
capital de trabajo		\$ 83.999.290	\$ 17.722.389	\$ 4.389.064	\$ 2.160.277	\$ 4.339.197	\$ -	
Flujo de Caja		\$ 334.385.764	\$ 36.096.526	\$ 105.075.000	\$ 115.555.111	\$ 110.233.177	\$ 151.434.277	\$ 1.026.256.804
		\$ -	\$ 36.096.526	\$ 68.978.474	\$ 184.533.584	\$ 294.766.761	\$ 446.201.038	\$ 2.324.298.684

2. Calama

	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 14
Ventas Netas							
Ingreso por ventas		\$ 482.087.019	\$ 755.221.931	\$ 840.906.015	\$ 912.400.755	\$ 971.853.118	\$ 971.853.118
Costos Variables							
Costo variable fabricación		\$ 218.408.539	\$ 355.735.435	\$ 395.624.988	\$ 429.775.458	\$ 447.423.557	\$ 447.423.557
Total Costos Variables		\$ 218.408.539	\$ 355.735.435	\$ 395.624.988	\$ 429.775.458	\$ 447.423.557	\$ 447.423.557
Costos Fijos							
Total Servicio Planta		\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000
Publicidad (Marketing)		\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000
Administración y Dirección		\$ 106.920.000	\$ 136.620.000	\$ 98.520.000	\$ 102.360.000	\$ 82.350.000	\$ 85.927.500
Sueldos		\$ 113.760.000	\$ 119.448.000	\$ 125.136.000	\$ 130.824.000	\$ 136.512.000	\$ 147.888.000
Depreciación		\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000
Total Costos Fijos		\$ 314.580.000	\$ 349.968.000	\$ 317.556.000	\$ 327.084.000	\$ 312.762.000	\$ 327.715.500
Resultado antes de Impuestos		-\$ 50.901.520	\$ 49.518.496	\$ 127.725.026	\$ 155.541.297	\$ 211.667.561	\$ 211.667.561
Impuesto a las Ganancias (27%)				\$ 34.112.341	\$ 41.996.150	\$ 57.150.241	\$ 57.150.241
Resultado Neto							
<i>Resultado Neto / Ventas</i>		-\$ 50.901.520	\$ 49.518.496	\$ 93.612.686	\$ 113.545.147	\$ 154.517.319	\$ 154.517.319
Depreciación		\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000
Valor desecho							\$ 870.483.330
Inversión terreno	-\$ 150.000.000						
Inversión Equipos	-\$ 35.000.000						
Inversión vehículos	-\$ 24.000.000						
Inversión informática y otro	-\$ 10.000.000						
Invertido	-\$ 219.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	-\$ 17.907.382						
capital de trabajo	-\$ 82.212.367	-\$ 26.673.039	-\$ 1.998.478			-\$ 2.840.541	
Flujo de Caja	-\$ 319.119.748	-\$ 67.674.559	\$ 57.420.018	\$ 103.512.686	\$ 123.445.147	\$ 161.576.778	\$ 1.034.900.650
Flujo de Caja Acumulado		-\$ 67.674.559	-\$ 10.254.541	\$ 93.258.145	\$ 216.703.292	\$ 378.280.070	\$ 2.316.884.636

3. Iquique

	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 16
Ventas Netas							
Ingreso por ventas		\$ 431.964.006	\$ 629.797.744	\$ 704.694.253	\$ 772.213.017	\$ 824.531.096	\$ 824.531.096
Costos Variables							
Costo variable fabricación		\$ 218.907.153	\$ 328.202.361	\$ 364.211.988	\$ 402.707.832	\$ 425.570.380	\$ 425.570.380
Total Costos Variables		\$ 218.907.153	\$ 328.202.361	\$ 364.211.988	\$ 402.707.832	\$ 425.570.380	\$ 425.570.380
Costos Fijos							
Total Servicio Planta		\$ 27.600.000	\$ 27.600.000	\$ 27.600.000	\$ 27.600.000	\$ 27.600.000	\$ 27.600.000
Publicidad (Marketing)		\$ 20.400.000	\$ 20.400.000	\$ 20.400.000	\$ 20.400.000	\$ 20.400.000	\$ 20.400.000
Administración y Dirección		\$ 94.920.000	\$ 98.760.000	\$ 78.750.000	\$ 82.327.500	\$ 86.083.875	\$ 118.728.069
Sueldos		\$ 88.560.000	\$ 92.988.000	\$ 97.416.000	\$ 101.844.000	\$ 106.272.000	\$ 106.272.000
Depreciación		\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Total Costos Fijos		\$ 238.480.000	\$ 246.748.000	\$ 231.166.000	\$ 239.171.500	\$ 247.355.875	\$ 280.000.069
Resultado antes de Impuestos		-\$ 25.423.146	\$ 54.847.383	\$ 109.316.265	\$ 130.333.685	\$ 151.604.841	\$ 151.604.841
Impuesto a las Ganancias (27%)			\$ 7.944.544	\$ 29.515.392	\$ 35.190.095	\$ 40.933.307	\$ 40.933.307
Resultado Neto							
Resultado Neto / Ventas		-\$ 25.423.146	\$ 46.902.839	\$ 79.800.873	\$ 95.143.590	\$ 110.671.534	\$ 110.671.534
Depreciación		\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Valor Desecho							\$ 870.483.330
Inversión terreno	-\$ 110.000.000						
Inversión Equipos	-\$ 28.000.000						
Inversión vehículos	-\$ 12.000.000						
Inversión informática y otro	-\$ 8.000.000						
Invertido	-\$ 158.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$ 16.931.852						
capital de trabajo	-\$ 58.429.781	\$ 20.482.185	-\$ 1.059.309	-\$ 4.322.358	-\$ 3.550.112	-\$ 2.834.260	
Flujo de Caja	-\$ 199.497.929	\$ 38.905.331	\$ 52.843.530	\$ 82.478.515	\$ 98.593.478	\$ 114.837.274	\$ 988.154.864
Flujo de Caja Acumulado	-\$	\$ 38.905.331	\$ 13.938.199	\$ 96.416.714	\$ 195.010.192	\$ 309.847.466	\$ 1.946.431.534

4. La Serena

	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10	año 17
Ventas Netas							
Ingreso por ventas		\$ 343.102.836	\$ 504.380.018	\$ 563.286.253	\$ 618.363.417	\$ 670.681.496	\$ 670.681.496
Costos Variables							
Costo variable fabricación		\$ 145.722.811	\$ 220.018.272	\$ 245.876.097	\$ 268.076.788	\$ 271.385.153	\$ 271.385.153
Total Costos Variables		\$ 145.722.811	\$ 220.018.272	\$ 245.876.097	\$ 268.076.788	\$ 271.385.153	\$ 271.385.153
Costos Fijos							
Total Servicio Planta		\$ 24.600.000	\$ 24.600.000	\$ 24.600.000	\$ 24.600.000	\$ 24.600.000	\$ 24.600.000
Publicidad (Marketing)		\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000
Administración y Dirección		\$ 76.950.000	\$ 80.527.500	\$ 84.283.875	\$ 88.228.069	\$ 92.369.472	\$ 92.369.472
Sueldos		\$ 70.848.000	\$ 74.390.400	\$ 77.932.800	\$ 81.475.200	\$ 85.017.600	\$ 85.017.600
Depreciación		\$ 7.450.000	\$ 7.450.000	\$ 7.450.000	\$ 7.450.000	\$ 7.450.000	\$ 7.450.000
Total Costos Fijos		\$ 206.248.000	\$ 213.367.900	\$ 220.666.675	\$ 228.153.269	\$ 235.837.072	\$ 235.837.072
Resultado antes de Impuestos		-\$ 8.867.975	\$ 70.993.847	\$ 96.743.481	\$ 122.133.360	\$ 163.459.271	\$ 163.459.271
Impuesto a las Ganancias (27%)			\$ 19.168.339	\$ 26.120.740	\$ 32.976.007	\$ 44.134.003	\$ 44.134.003
Resultado Neto							
Resultado Neto / Ventas		-\$ 8.867.975	\$ 51.825.508	\$ 70.622.741	\$ 89.157.353	\$ 119.325.268	\$ 119.325.268
Depreciación		\$ 7.450.000	\$ 7.450.000	\$ 7,450.000	\$ 7,450.000	\$ 7,450.000	\$ 7,450.000
Valor Desecho							\$ 870.483.330
Inversión terreno	-\$ 80.000.000						
Inversión Equipos	-\$ 19.600.000						
Inversión vehículos	-\$ 24.000.000						
Inversión informática y otro	-\$ 10.000.000						
Invertido	-\$ 133.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$ 10.694.838						
capital de trabajo	-\$ 56.273.703	-\$ 20.332.382	-\$ 350.777	-\$ 4.073.811	-\$ 3.543.995	-\$ 3.241.639	\$ -
Flujo de Caja	-\$ 179.178.866	-\$ 21.750.356	\$ 58.924.731	\$ 73.998.931	\$ 93.063.358	\$ 123.533.629	\$ 997.258.598
Flujo de Caja Acumulado		-\$ 21.750.356	\$ 37.174.375	\$ 111.173.306	\$ 204.236.664	\$ 327.770.293	\$ 2.032.080.496

Anexo 15: Análisis de Sensibilidad

	Ventas	VAN	TIR	Margen Bruto	Margen Operacional
Antofagasta	+10%	1.391.955.887	35%	31,2%	19,2%
Antofagasta	+5%	1.301.109.078	33%	31,0%	18,8%
Antofagasta	0	1.136.870.914	31%	30,7%	18,3%
Antofagasta	-5%	1.024.574.905	29%	30,5%	17,9%
Antofagasta	-10%	889.195.132	27%	30,2%	17,4%
	Ventas	VAN	TIR	Margen Bruto	Margen Operacional
Calama	+10%	1.375.264.697	34%	31,3%	19,3%
Calama	+5%	1.268.572.125	32%	31,0%	18,8%
Calama	0	1.136.870.914	31%	30,7%	18,3%
Calama	-5%	1.055.186.981	29%	30,4%	17,9%
Calama	-10%	948.494.409	28%	30,1%	17,4%
	Ventas	VAN	TIR	Margen Bruto	Margen Operacional
Iquique	+10%	1.301.941.388	33%	31,1%	19,0%
Iquique	+5%	1.231.910.471	32%	30,9%	18,7%
Iquique	0	1.136.870.914	31%	30,7%	18,3%
Iquique	-5%	1.091.848.636	30%	30,5%	18,0%
Iquique	-10%	1.021.817.719	29%	30,3%	17,6%
	Ventas	VAN	TIR	Margen Bruto	Margen Operacional
La Serena	+10%	1.287.020.177	33%	31,3%	19,1%
La Serena	+5%	1.224.449.865	32%	31,0%	18,7%
La Serena	0	1.136.870.914	31%	30,7%	18,3%
La Serena	-5%	1.099.309.241	30%	30,5%	18,0%
La Serena	-10%	1.036.738.929	29%	30,2%	17,6%

Anexo 16: Cálculo Capital de Trabajo

- Antofagasta**

CAPITAL DE TRABAJO \$	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes					
Saldo mínimo de Caja y Bancos (en días)	180	180	180	180	180
Suma de todos los costos	724.587.316	950.417.722	1.051.104.031	1.187.060.473	1.190.681.169
Caja y Bancos - \$	362.293.658	475.208.861	525.552.015	593.530.237	595.340.585
Plazo a Clientes Locales (en días)	360	360	360	360	360
Plazo a Clientes Exportación (en días)					
Créditos por ventas Locales - \$	201.804.393	322.256.017	339.713.204	361.784.200	378.959.327
Inventarios (en días)	180	180	180	180	180
Inventarios - \$	78.906.829	127.642.430	136.002.008	146.294.118	152.422.292
Otros Activos Corrientes	-	-	-	-	-
Total Activos Corrientes - \$	643.004.880	925.107.308	1.001.267.227	1.101.608.556	1.126.722.204
Pasivos Corrientes					
Proveedores					
Plazo de Proveedores (en días)	360	360	360	360	360
Gtos Var Local	29.286.916	34.746.778	39.127.730	45.427.344	28.097.447
Gtos Var Clinica	60.536.160	60.536.160	60.536.160	60.536.160	60.536.160
Gtos Var Hoteles	90.804.240	145.286.784	174.344.141	209.212.969	251.055.563
Gtos Var mineras	135.000.000	270.000.000	270.000.000	270.000.000	270.000.000
Total compras - \$	315.627.316	510.569.722	544.008.031	585.176.473	609.689.169
Total Proveedores - \$	315.627.316	510.569.722	544.008.031	585.176.473	609.689.169
Sueldos a Pagar	214.560.000	232.848.000	221.256.000	256.644.000	224.232.000
Otros Pasivos Corrientes	-	-	-	-	-
Total Pasivos Corrientes - \$	530.187.316	743.417.722	765.264.031	841.820.473	833.921.169
CAPITAL DE TRABAJO NETO - \$	112.817.564	181.689.587	236.003.197	259.788.082	292.801.035
AUMENTO (DISMINUCION) CAP TRABAJO	17.722.389	489.758	4.389.064	2.160.277	4.339.197

- Calama**

CAPITAL DE TRABAJO - \$	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes					
Saldo mínimo de Caja y Bancos (en días)	180	180	180	180	180
Suma de todos los costos	\$ 533.888.539	\$ 706.603.435	\$ 714.080.988	\$ 1.287.424.458	\$ 689.535.557
Caja y Bancos - \$	\$ 266.944.270	\$ 353.301.718	\$ 357.040.494	\$ 643.712.229	\$ 344.767.779
Plazo a Clientes Locales (en días)	360	360	360	360	360
Plazo a Clientes Exportación (en días)					
Créditos por ventas Locales - \$	\$ 160.695.673	\$ 251.740.644	\$ 280.302.005	\$ 304.133.585	\$ 323.951.039
Inventarios (en días)	180	180	180	180	180
Inventarios - \$	\$ 78.200.685	\$ 127.642.430	\$ 136.002.008	\$ 146.294.118	\$ 152.422.292
Otros Activos Corrientes	-	-	-	-	-
Total Activos Corrientes - \$	\$ 505.840.627	\$ 732.684.792	\$ 773.344.507	\$ 1.094.139.933	\$ 821.141.110
Pasivos Corrientes					
Proveedores					
Plazo de Proveedores (en días)	360	360	360	360	360
Gtos Var Local	\$ 17.133.772	\$ 20.327.964	\$ 36.680.075	\$ 42.585.614	\$ 26.339.797
Gtos Var Clinica	\$ 37.720.260	\$ 37.720.260	\$ 37.720.260	\$ 37.720.260	\$ 37.720.260
Gtos Var Hoteles	\$ 73.554.507	\$ 117.687.211	\$ 141.224.653	\$ 169.469.584	\$ 203.363.501
Gtos Var mineras	\$ 90.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000
Total compras - \$	\$ 218.408.539	\$ 355.735.435	\$ 395.624.988	\$ 429.775.458	\$ 447.423.557
Total Proveedores - \$	\$ 218.408.539	\$ 355.735.435	\$ 395.624.988	\$ 429.775.458	\$ 447.423.557
Sueldos a Pagar	\$ 113.760.000	\$ 119.448.000	\$ 125.136.000	\$ 130.824.000	\$ 136.512.000
Otros Pasivos Corrientes	-	-	-	-	-
Total Pasivos Corrientes - \$	\$ 332.168.539	\$ 475.183.435	\$ 520.760.988	\$ 560.599.458	\$ 583.935.557
CAPITAL DE TRABAJO NETO - \$	\$ 173.672.088	\$ 257.501.356	\$ 252.583.518	\$ 533.540.474	\$ 237.205.553
AUMENTO (DISMINUCION) CAP TRABAJO	\$ 26.673.039	\$ 1.998.478	-\$ 560.801	-\$ 2.247.268	\$ 2.840.541

- Iquique

CAPITAL DE TRABAJO- \$	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes					
Saldo mínimo de Caja y Bancos (en días)	180	180	180	180	180
Suma de todos los costos	\$ 477.867.153	\$ 604.190.361	\$ 723.467.988	\$ 825.791.832	\$ 864.602.380
Caja y Bancos - \$	\$ 238.933.576	\$ 302.095.180	\$ 361.733.994	\$ 412.895.916	\$ 432.301.190
Plazo a Clientes Locales (en días)	360	360	360	360	360
Plazo a Clientes Exportacion (en días)					
Créditos por ventas Locales - \$	\$ 143.988.002	\$ 209.932.581	\$ 234.898.084	\$ 257.404.339	\$ 274.843.699
Inventarios (en días)	180	180	180	180	180
Inventarios - \$	\$ 54.726.788	\$ 82.050.590	\$ 91.052.997	\$ 100.676.958	\$ 106.392.595
Otros Activos Corrientes					
Total Activos Corrientes - \$	\$ 437.648.367	\$ 594.078.352	\$ 687.685.076	\$ 770.977.213	\$ 813.537.484
Pasivos Corrientes					
Proveedores					
Plazo de Proveedores (en días)	360	360	360	360	360
Gtos Var Local	\$ 23.456.178	\$ 27.829.035	\$ 36.680.075	\$ 42.585.614	\$ 26.339.797
Gtos Var Clinica	\$ 56.580.390	\$ 56.580.390	\$ 56.580.390	\$ 56.580.390	\$ 56.580.390
Gtos Var Hoteles	\$ 84.870.585	\$ 135.792.936	\$ 162.951.523	\$ 195.541.828	\$ 234.650.193
Gtos Var mineras	\$ 54.000.000	\$ 108.000.000	\$ 108.000.000	\$ 108.000.000	\$ 108.000.000
Total compras - \$	\$ 218.907.153	\$ 328.202.361	\$ 364.211.988	\$ 402.707.832	\$ 425.570.380
Total Proveedores - \$	\$ 218.907.153	\$ 328.202.361	\$ 364.211.988	\$ 402.707.832	\$ 425.570.380
Sueldos a Pagar	\$ 88.560.000	\$ 92.988.000	\$ 97.416.000	\$ 101.844.000	\$ 106.272.000
Otros Pasivos Corrientes					
Total Pasivos Corrientes - \$	\$ 307.467.153	\$ 421.190.361	\$ 461.627.988	\$ 504.551.832	\$ 531.842.380
CAPITAL DE TRABAJO NETO - \$	\$ 130.181.214	\$ 172.887.991	\$ 226.057.087	\$ 266.425.381	\$ 281.695.104
AUMENTO (DISMINUCION) CAP TRABAJO	\$ 20.482.185	\$ 1.059.309	\$ 4.322.358	\$ 3.550.112	\$ 2.834.260

- La Serena

CAPITAL DE TRABAJO- \$	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes					
Saldo mínimo de Caja y Bancos (en días)	180	180	180	180	180
Suma de todos los costos	\$ 389.970.811	\$ 499.006.272	\$ 608.132.097	\$ 694.160.788	\$ 713.417.153
Caja y Bancos - \$	\$ 194.985.405	\$ 249.503.136	\$ 304.066.048	\$ 347.080.394	\$ 356.708.577
Plazo a Clientes Locales (en días)	360	360	360	360	360
Plazo a Clientes Exportacion (en días)					
Créditos por ventas Locales - \$	\$ 114.367.612	\$ 168.126.673	\$ 187.762.084	\$ 206.121.139	\$ 223.560.499
Inventarios (en días)	180	180	180	180	180
Inventarios - \$	\$ 36.430.703	\$ 55.004.568	\$ 61.469.024	\$ 67.019.197	\$ 67.846.288
Otros Activos Corrientes					
Total Activos Corrientes - \$	\$ 345.783.720	\$ 472.634.376	\$ 553.297.157	\$ 620.220.730	\$ 648.115.364
Pasivos Corrientes					
Proveedores					
Plazo de Proveedores (en días)	360	360	360	360	360
Gtos Var Local	\$ 20.567.258	\$ 24.401.544	\$ 36.680.075	\$ 42.585.614	\$ 26.339.797
Gtos Var Clinica	\$ 37.720.260	\$ 37.720.260	\$ 37.720.260	\$ 37.720.260	\$ 37.720.260
Gtos Var Hoteles	\$ 42.435.293	\$ 67.896.468	\$ 81.475.762	\$ 97.770.914	\$ 117.325.097
Gtos Var mineras	\$ 45.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000
Total compras - \$	\$ 145.722.811	\$ 220.018.272	\$ 245.876.097	\$ 268.076.788	\$ 271.385.153
Total Proveedores - \$	\$ 145.722.811	\$ 220.018.272	\$ 245.876.097	\$ 268.076.788	\$ 271.385.153
Sueldos a Pagar	\$ 70.848.000	\$ 92.988.000	\$ 97.416.000	\$ 101.844.000	\$ 106.272.000
Otros Pasivos Corrientes					
Total Pasivos Corrientes - \$	\$ 216.570.811	\$ 313.006.272	\$ 343.292.097	\$ 369.920.788	\$ 377.657.153
CAPITAL DE TRABAJO NETO - \$	\$ 129.212.909	\$ 159.628.105	\$ 210.005.060	\$ 250.299.942	\$ 270.458.210
AUMENTO (DISMINUCION) CAP TRABAJO	\$ 20.332.382	\$ 350.777	\$ 4.073.811	\$ 3.543.995	\$ 3.241.639