



“SANTA MASA”

Parte II

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

Alumno: Camila Hurtado Aguilera

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Abril 2020

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	5
1 Oportunidad de Negocio	6
2 Análisis de la industria, competidores, clientes	7
3 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	10
4 Plan de Marketing	12
5. Plan de Operaciones	15
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	15
5.2. Flujo de operaciones	17
5.2.1 Proceso de Adquisición y Almacenamiento	17
5.2.2. Proceso de Producción y Manipulación	18
5.2.3. Proceso de Ventas	18
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	18
5.4 Dotación	20
6. Equipo del proyecto.....	21
6.1 Equipo gestor	21
6.2 Estructura organizacional	22
6.3 Incentivos y compensaciones.....	23
7. Plan Financiero.....	24
7.1 Supuestos.....	24
7.2 Estimación de ingresos	24
7.3 Estimación de Costos y Gastos.	25
7.4 Inversión Inicial	26
7.5 Capital de Trabajo.....	27
7.6 Estado de Resultado Proyectado	28
7.7 Flujo de caja proyectado	28
7.8 Balance Proyectado	29
7.9 Evaluación Financiera	30
7.9.1 Cálculo tasa de descuento.....	30
7.9.2 VAN, TIR, PAYBACK, Punto de equilibrio.....	30
7.9.3 Ratios Financieros	31
7.9.4 Fuentes de Financiamiento.....	31

7.9.5 Análisis de Sensibilidad	32
8. Riesgos críticos.....	33
9. Propuesta Inversionista	33
10. Conclusiones	35
Bibliografías y fuentes	36
Anexos	37
Anexo - 1 “Primer estudio de mercado”	37
Anexo - 2 “Segundo estudio de mercado”	40
Anexo - 3 “Análisis económico de la industria”	42
Anexo - 4 “Análisis de PORTER”	43
Anexo- 5 “Tamaño de mercado”	43
Anexo - 6 Matriz RSE	45
Anexo - 7 Merchandising.....	46
Anexo - 8 Estimación de la demanda.....	46
Anexo - 9 Cadena de Valor.....	49
Anexo - 10 Layout local	50
Anexo - 11 Plan de acción cocina	50
Anexo - 12 Requerimiento y descripción de perfiles	52
Anexo - 13 Curriculum Socias Fundadoras	52
Anexo - 14 Plan Financiero	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 – Flujograma proceso de adquisición y almacenamiento.....	17
Tabla N°2 – Flujograma proceso de producción y manipulación	18
Tabla N°3 – Flujograma proceso de ventas	18
Tabla N°4 – Carta Gantt o plan de actividades	19
Tabla N°5 – Proyección flujo de implementación	20
Tabla N°6 – Organigrama de Santa Masa.....	23
Tabla N°7 – Sueldos Santa Masa.....	24
Tabla N° 8 – Supuestos Plan Financiero	24
Tabla N°9 – Proyección de ingresos.....	25

Tabla N°10 – Proyección de costos	25
Tabla N°11 – Proyección gastos	26
Tabla N°12 – Inversión inicial	27
Tabla N°13 – Capital de trabajo	27
Tabla N°14 – Estado de resultado proyectado	28
Tabla N°15 – Flujo de caja proyectado	28
Tabla N°16 – Flujo de caja proyectado en perpetuidad.....	29
Tabla N°17 – Balance proyectado	29
Tabla N°18 – Supuestos cálculo tasa de descuento.....	30
Tabla N°19 – Evaluación Financiera	31
Tabla N°20 – Ratios financieros	31
Tabla N°21 – Escenario positivo	32
Tabla N°22 – Escenario negativo	32
Tabla N°23 – Riesgos críticos.....	33
Tabla N°24 – Proyección inversión.....	34

Resumen Ejecutivo

El consumidor actual es posible describirlo como una persona mucho más exigente al minuto de satisfacer sus demandas.

Existe un número importante y variado de ofertas actualmente, lo que ha contribuido a potenciar este nuevo cliente que valora más allá del producto o servicio otros complementos tales como el tiempo, y sus estilos de vidas que llevan hoy por hoy.

Considerando lo anterior, surge este plan de negocios que busca satisfacer necesidades más específicas de aquel grupo de consumidores que valoran en gran medida su tiempo, comparten un estilo de vida saludable y están dispuestos a pagar más por ello, en la medida que el producto o servicio ofertado cumpla con estas características.

El Proyecto es una panadería, la cual será conocida como Santa Masa, ubicada en el sector oriente de la región Metropolitana, y se proyecta iniciar con 1 local y en un horizonte de 5 años alcanzar una cadena de 6 panaderías.

El producto principal es el pan, que tras los estudios realizados es posible comprobar que tiene una alta demanda, pero lo especial del producto de Santa Masa, responde a un pan de masa madre, el cual tiene cualidades mucho más saludables que el pan corriente, a su vez está siendo más demandado por el cliente actual ya que suma en la vida saludable de las personas.

Se estimo una proyección de ingresos cercana a los 26 millones de pesos para el primer período y para el segundo año alcanzará los 54 millones de pesos. El punto de equilibrio en ventas es logrado en el mes número 11 del primer período.

Para este Proyecto se requiere un inversión de 150 millones de pesos y el negocio promete un TIR del 53%.

La implementación de este plan es oportuna en vista que estamos frente a una industria desconcentrada, con bajas barreras de entrada lo que hace viable el iniciar una panadería de masa madre en la industria panificadora, y a su vez el concepto de masa madre se encuentra en auge.

1 Oportunidad de Negocio¹

En la actualidad el tiempo es muy importante para el cliente, por lo que surge la pregunta, ¿cuánto está dispuesto el cliente a pagar por tiempo?

A su vez surgen otras interrogantes, tales como alimentarse en forma saludable, sin invertir demasiado tiempo en la tarea. Es producto de los planteamientos anteriores que se llevó a cabo una investigación de Mercado sobre 129 personas de la región Metropolitana, y se obtuvo resultados, tales como: un 46% prefiere la hora del desayuno, un 42% prefiere el almuerzo, un 53% consume desayuno 7 veces por semana entre las 06:00 a 08:00, entre otros datos interesantes del análisis.

Otro cuestionamiento, es que tipo de desayuno prefieren los actuales consumidores, y el estudio reveló que un 69% prefiere un desayuno saludable y un 22% un desayuno delicioso y contundente. Producto de los datos obtenidos, se infirió que existe un mercado potencial, con hábitos de consumo saludable en meriendas tales como el desayuno y almuerzo. A lo anterior se suma la idea de complementarlo con un servicio express velando por el tiempo de los clientes.

Al estudio anterior se sumó una segunda encuesta la cual tuvo por objeto precisar algunos detalles, en relación con las preferencias del cliente, y se consideró un dato relevante, respecto al alto consumo de pan de los chilenos.

Cuando se preguntó por pan de masa madre, el estudio reveló que un 44,2% ya ha consumido este tipo de pan y un 50% indica que es sabroso y saludable, y en términos de disposición a pago, el ticket promedio asciende a \$4.000 por un desayuno saludable.

Ambas investigaciones, más la información general que se ha obtenido hacen concluir que existe una necesidad y un mercado activo que a la fecha no cuenta con una propuesta de valor que satisfaga un mix de necesidades en un solo producto o servicio, de esta forma se detectó la oportunidad de venta de pan de masa madre a un segmento de clientes específicos.

¹ Mayor detalle se encuentra en Parte I del plan de negocios de Santa Masa.

2 Análisis de la industria, competidores, clientes²

Este plan de negocios se ubica en dos industrias. Una es la comida preparada, la cual presenta una variada oferta en la actualidad, con diferentes formatos de negocios que operan en ella, y a su vez existen marcas muy conocidas tales como Castaño, Starbucks, entre otras.

La otra industria es la panificadora, y será sobre la cual se desarrollará el presente análisis, esto debido a que el producto principal será el PAN, y por ende es sobre el cual se esperan mayores tasas de retorno de este plan de negocios.

Es clave mencionar que para ambas industrias un cambio importante ha sido el canal de ventas delivery, el cual hasta ahora ha sido un boom, y es muy usado por el cliente actual, lo que ha dado paso a una industria del delivery.

En lo que respecta a la industria panificadora, está sufriendo cambios producto del actual movimiento climático, que ha llevado a esta industria a concientizarse con el medio ambiente, al punto de replantearse el uso de ciertas energías no renovables, usar maquinaria menos contaminante y a cambiar procesos de elaboración de pan tradicionales por métodos más ecológicos.

Según data del banco central esta industria contribuyo en un 18% del PIB en el ítem “alimentos”, y el pan sin duda destaca por ser N°1 en el ranking de alimentos procesados.

El análisis ayudo a concluir que se vive un momento complejo en el mundo político chileno, hay una incertidumbre tras el estallido social de octubre de 2019, y a su vez el gobierno actual ha impulsado una serie de medidas económicas en pos de contrarrestar los negativos escenarios, pero aun así las PYMES del país se han visto fuertemente afectadas. El marco económico también se ha visto afectado, y ha impulsado alzas en la inflación del país.

En el aspecto social, se vislumbra una preferencia por la vida sana, y un auge en el uso del canal delivery. Es preciso mencionar el efecto COVID-19 que eleva la incertidumbre

² Mayor detalle se encuentra en Parte I del plan de negocios de Santa Masa.

de todas las industrias y en mayor medida de las PYMES. Pero a su vez impulsa la venta de productos vía delivery.

El ámbito tecnológico ha llevado a un cambio en el comportamiento del actual consumidor, los nuevos medios de pago se suman al desarrollo actual y el nuevo tipo de maquinaria en la industria son claves a la hora de análisis.

En lo ecológico sin duda existe una mayor conciencia y esto ha llevado tanto a esta industria como otras, a realizar mejoras en sus prácticas.

Respecto al análisis de las fuerzas de la industria la competencia es alta, la industria es desconcentrada, y las barreras de entradas son bajas, mientras que la competencia actual es alta cerca de un 69,7% corresponde a almacenes y solo un 11.7% son cadenas reconocidas del rubro.

Los productos sustitutos son muchos, tales como cereales, variados formatos de pan (envasados, congelados, caseros y otros), pero esta fuerza es media, ya que el pan sigue siendo el producto preferido por los chilenos, y a su vez uno de los más asequibles.

El poder de negociación de los clientes, para aquellos clientes del B2C, se estima que es baja, y respecto al cliente B2B existe un poder de negociación medio en la medida que estos actúen en grupo y además considerando que gran parte de la venta de pan es realizada a través de tiendas de barrio y/o almacenes.

Los proveedores provienen de la industria molinera, quienes abastecen con la materia prima, la "harina". Este representa las $\frac{3}{4}$ partes del pan, por ello se considera que existe un poder de negociación alto. A lo anterior se suma la incertidumbre por tipo cambiario. Una importante cantidad de trigo es importada al país, aun cuando existe producción nacional.

Se concluye que es una industria poco atractiva, pero se detectan variables a favor lo que hace viable el ingreso a la industria panificadora, debido a la alta demanda de pan por parte de los clientes. Con lo anterior se estima que es factible mantenerse en el tiempo junto con una correcta estrategia de diferenciación, que es a lo que apunta este plan.

En cuanto a los competidores se detectan marcas reconocidas y otras de bajo perfil. Se consideraron competidores de ambas industrias (comida preparada y panificadora).

Se identificaron cafés pequeños, almacenes y tiendas de abarrotes, grandes locales de ventas, panaderías de pan corriente y panaderías de pan de masa madre, y vendedores particulares (personas que elaboran sus productos y luego los venden en la calle).

Se describe un escenario competitivo, el cual es posible ver en detalle en la parte I de este plan de negocios.

La competencia a la cual apunta Santa Masa está dada en la diferenciación de sus productos versus otras marcas, y principalmente en el mensaje que se intenta grabar en la mente de sus clientes.

En lo que respecta a tamaño de Mercado tras data extraída del INE y otros sitios de interés se calculó un estimado de 16.871.832 consumidores de pan activos en Chile y en términos de producción para cubrir la demanda antes mencionada se estima 1.518.465 toneladas de pan al año.

Ahora si lo expresamos en ventas, según datos del SII, éstas alcanzaron UF 219.862.800 durante el 2018, por la actividad de “elaboración de pan” y UF 8.510.865 para el 2018, por “ventas al por menor”.

Los clientes se describen como chileno o extranjero, que transite cerca al sector oriente, con preferencias por comida saludable, de adquisición rápida. Pueden ser hombres o mujeres entre 25 a 40 años, y con una disposición a pago mayor que el promedio de las personas que compran pan corriente.

Los usuarios serán similares al cliente, pero se contempla un espectro mayor de personas, tal vez entre 20 a 60 años, y por comportamiento de compra se excluye al grupo de los niños.

Por último el cliente B2B podrá ser cualquier almacén, café, comercializadora de pan ubicada en el sector oriente de Santiago, con orientación a venta de productos saludables.

3 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.

El modelo de negocios de Santa Masa describe lo siguiente:

-Socios claves: Proveedores por la importancia de la materia prima, equipo de trabajo en lo que respecta a equipo de ventas y equipo de producción, y Partners de delivery, claves para operar en la venta delivery.

-Actividades claves: capacitaciones e inducciones constantes al equipo de trabajo, promoción de la marca, proyección de imagen en línea con lo saludable, fomentar una atención rápida y de calidad, y la estandarización de los procesos del pan.

-Recursos claves: Equipo de trabajo, el logo, la marca, el acondicionamiento del local, el aroma, la ubicación, los softwares de órdenes, y la maquinaria y equipos de cocina.

-Propuesta de valor: Para el cliente-usuario es un pan saludable de masa madre, a su vez sabroso, en variados formatos, hecho con insumos de calidad, y es distribuido a los clientes por medio de variados canales de ventas, tanto físicos como online.

-Relación con clientes: Es una relación que se trabajará constantemente mediante redes sociales, programas de fidelización y cliente frecuente, atención directa, cordial y rápida en local.

-Canales: Facebook, Instagram, aplicaciones de partners, web propia, local físico, blogs.

-Segmento de clientes: Corresponde al cliente descrito en capítulo anterior.

En lo que respecta a estructura de costos serán tanto fijos como variables, y las fuentes de ingresos provienen de ventas físicas, online con retiro en local, vía delivery y al cliente B2B.

La propuesta de valor está en ofertar un producto saludable, que está acorde a las preferencias de un segmento de clientes, según sus estilos de vidas.

Las fortalezas del producto están en su proceso de elaboración, tipo de materias primas y receta. La debilidad la vida útil de este. Lo atractivo es poder ofertarlo por sí solo, o como un complemento de otro producto.

Los productos que venderá Santa Masa son: pan a granel de masa madre, bebidas frías y calientes, frutas, sándwich y focaccias de masa madre, entre otros.

El **VRIO** hizo concluir que las ventajas competitivas de este plan están en la ubicación, el equipo de trabajo, marca, logo y receta.

La estrategia corresponde a Enfoque con diferenciación, centrándose en un segmento de clientes específico. Se busca lograr en el cliente, que este sea capaz de diferenciar un pan de Santa Masa versus panes de otras cadenas, tanto por olor, sabor, color, formato, etc.

La diferenciación se busca además con un equipo de trabajo de excelencia, en lo que respecta atención cliente, rapidez de servicio, ambiente local, proyección de equipo.

Santa Masa, es una panadería ubicada en Las Condes, cerca de estación Manquehue, lugar de alta afluencia de público. Ofertara variados productos, gran parte de estos hechos a base de masa madre.

El local será mediano, con un diseño minimalista, y proyectará un local de foco saludable. Parte de la cocina estará visible al cliente.

La cultura organizacional apunta a equipos diversos, variados con miradas críticas. Grupo que funcione con sistema de coach.

Misión³ de Santa Masa es: “Ser una panadería vanguardista, que ofrece una de las mejores experiencias de alimentación saludable, con una amplia oferta de sabores y formatos, productos de calidad, sanos y una experiencia de compra de buen nivel”.

Visión⁴ de Santa Masa es: “Llegar a ser una reconocida cadena de panaderías de masa madre, en la región Metropolitana, con un grado de fidelización importante en el nicho de clientes al que se apunta, y consigo marcar una diferencia entre las panaderías que comercializan panes de masa madre versus panadería Santa Masa”

Los valores de Santa Masa son la calidad, la confianza, la transparencia, pasión por lo

³ Texto extraído de versión Parte I plan de negocios Santa Masa

⁴ Texto extraído de versión Parte I plan de negocios Santa Masa

sano y el sabor.

La estrategia de entrada constará de un fuerte plan de marketing, promocionando la marca y producto a la vez. A su vez se desarrollarán programas de fidelización con el cliente.

La estrategia de crecimiento responde a un primer año con la apertura de 1 local, y luego la apertura de dos locales para el segundo año, un tercer local para el tercer año, un cuarto local para el año 4, y un quinto y sexto local en el año cinco. Todos estos locales ubicados en el sector oriente de Santiago, en comunas tales como Las Condes, Providencia, Ñuñoa y otras.

Santa Masa, será una panadería alineada con el concepto de sustentabilidad, y esto se verá traducido en la maquinaria y equipos de cocina adquiridos, las buenas prácticas, alianzas con proveedores sustentables de la misma línea, tales como: Mercado orgánico, Puratos, Gallina roja y otros.

Este capítulo y su detalle se encuentra en parte I del plan de negocios de Santa Masa.

4 Plan de Marketing

Los objetivos de marketing de Santa Masa son:

- Vender 80.000 productos en el año 1 de operación con un ticket promedio de \$4.000.
- Lograr reconocimiento de marca dentro del primer año.
- Llevar a cabo un programa de fidelización y relación con clientes durante al año 1 y 2.
- Lanzamiento de nuevos productos a base de masa madre a partir del Segundo semestre del año 1.
- Promoción de venta de productos online durante el primer año de operación.

La estrategia de segmentación de Santa Masa está focalizada en un nicho de mercado, ya que este grupo comparte características similares, tales como mayor disposición a pago, un mayor nivel socioeconómico y mayor concurrencia al sector oriente. Se

describen algunos patrones de segmentación tales como:

-Demográfico: Clientes que residan o concurran a comunas del sector oriente.

-Psicográficas: Cliente con orientación por lo saludable, con priorización del tiempo, preferencia por servicios rápidos, y comprometido con lo sustentable y consumo consciente.

-Valores e intereses: Cliente que valore hábitos saludables.

En lo que respecta a comportamiento de compra, son personas que acostumbran a realizar compras online y/o retiro en local, valoran meriendas como el desayuno y preferencia por lo sano.

La estrategia de producto/servicio consta de una elaboración que incluye agua y harina de trigo y un proceso de fermentación natural. Esto genera un pan más digerible, sabroso, con mayor aroma, más saciado, con menor aporte de índices glucémicos, entre otras cualidades. Lo anterior describe un producto que se diferencia del pan corriente.

La primera línea oferta pan a granel de masa madre, pero en otras líneas de productos Santa Masa ofertará focaccias, pizzas, croissants y pan para sopa, todo esto en base a masa madre.

Los paquetes de ventas estarán dados bajo promociones, venta mejoradas, alternativas más económicas, e integraciones de otros tipos de clientes fuera del B2B, clientes con pedidos especiales, como eventos de empresas, por ejemplo.

La estrategia de precio de Santa Masa está determinada en función de la valoración que el cliente asigne al producto. Por ende, el ticket promedio un pan de Santa Masa estará por sobre el ticket promedio de pan corriente.

Cabe mencionar a lo anterior, que en pos de resguardar los correctos procesos de elaboración, y la calidad de los insumos, es que no se busca la reducción en costos, aun cuando si se pretende tener un control y correcta gestión sobre estos.

La estrategia de precios estará directamente alineada con la estrategia competitiva de

Enfoque con diferenciación, lo anterior significará un precio mayor para este tipo de panes.

La estrategia de distribución está dada en la tienda física, local. Retiros en local, tras ordenar en la APP de Santa Masa, y despacho a domicilios vía delivery con la alianza de partners, tales como Uber eats, Rappi, Pedidos Ya y otros.

La estrategia de comunicación y ventas busca proyectar en el logo conceptos tales como: pan, sabroso y saludable. El logo contiene colores cálidos representando el color del trigo, y el uso del color negro estilo minimalista símil al acondicionamiento del local.

La marca Santa Masa busca proyectar, lo sano, lo puro, lo glorioso y virtuoso de la masa madre.

Santa Masa hará uso de redes sociales para promover su marca y dar a conocer sus productos.

La ambientación del local es clave, se busca generar un ambiente grato para los consumidores.

Los influenciadores podrán ser mujeres u hombres con rangos etarios entre 25 y 40 años, con aspecto físico fitness y saludable, proyectando un estilo de vida sano, sustentable, y así lograr llegar el cliente y/o consumidor el cual busca captar Santa Masa.

La estimación de la demanda y proyecciones de ventas anuales se determinó considerando ciertas variables tales como:

-Número de personas que residen en las comunas de Las Condes, Providencia y Vitacura con rango etario entre 15 a 64 años.

-Afluencia de público diaria ha estación Manquehue.

-Porcentajes de vida saludable, y consumo promedio de pan por chileno al año.

-Valores referenciales de número de ventas obtenidos tras investigación de Mercado.

-Variables estimadas según criterio obtenidos tras investigación.

Con lo anterior, se determinó una estimación de demanda.

Lo descrito en este capítulo es posible visualizar en detalle en Plan de Negocios parte I Santa Masa

5. Plan de Operaciones

El presente capítulo revela el foco operativo del negocio, para ello se ha construido una cadena de valor⁵ con el objeto de identificar actividades de apoyo y primarias, que generan valor a la empresa.

Dentro de las actividades de apoyo, unas de las más relevantes corresponden al proceso de selección y reclutamiento, capacitaciones, mejores prácticas de elaboración y compra de equipamiento. En lo que respecta a actividades primarias, destaca la selección de proveedores, elaboración y manipulación de alimentos, las alianzas con partners de delivery, la presencia en redes sociales y la recopilación de comentarios por parte del cliente.

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El proyecto operará similar a una panadería de unos 80 a 100 mt²⁶, pero se diferenciará de la operación en ciertos aspectos, debido a que se aprovechará la capacidad instalada para comercializar otros productos, y ofrecer un portafolio de ítems más variado que solo pan.

Las actividades primarias más relevantes para este negocio son la logística interna, que engloba todo lo que se relaciona con la compra de insumos. Vale decir, la estrategia central será contar con una lista de proveedores viables⁷ con la cual se opere constantemente. La periodicidad de entrega estará definida por el costo de despacho y la capacidad de almacenamiento de inventario, así como la durabilidad de este. Cabe mencionar que en fase 1, se contará con un espacio más limitado, en función que la

⁵ Anexo 9 - Cadena de valor

⁶ Anexo 10 – Layout local

⁷ Viables: se entiende por este concepto a todo proveedor inserto en la región metropolitana, que conste de una lista de precios acordes a mercado, que cuente con un portafolio variado de productos orgánicos de preferencia, y que no presente dificultades de despacho a la zona oriente de la región Metropolitana.

producción no será en grandes cantidades, a futuro esto cambiará.

En la actividad de operación la cual se refiere a la actividad que ocurre en cocina, con la elaboración de productos, será de suma importancia los protocolos de manipulación de alimentos, el respetar las políticas de higiene, el correcto uso de las cadenas de frío, el seguir la dinámica operativa establecida.

El local abrirá sus puertas a las 07:30 am. Sin embargo, la operación de cocina comienza de las 05:00 am en adelante, para ello se definió un plan de acción⁸ con horario y pasos el cual es clave seguir para cumplir con los tiempos y contar con el producto terminado a la hora en que el local recibe a sus clientes. Este punto es muy sensible, ya que el horario de la mañana es donde se espera una mayor demanda, por ende, se debe contar con stock suficiente y esto se correlaciona con la capacidad de kilos que pueden ser producidos en 2 horas y medias, según capacidad y mano de obra disponible.

Las limitantes del punto anterior, se refiere a la capacidad de los hornos, capacidad del personal, stock suficiente y otros más. Se tendrá un especial cuidado en las limitantes en pos que no afecten la correcta producción.

En la logística externa, la distribución y venta al cliente se estructuran a través de tres canales. Uno de estos es presencial, por eso es clave la coordinación que exista con el área de producción y el área de ventas. Será el staff de ventas quienes estarán a cargo de reponer mostradores y módulos de pan. A su vez están a cargo de la atención del cliente, venta de productos, embalaje.

El segundo canal es ordenar a través de nuestra app y retirar solo en local, el equipo de ventas es clave, ya que tendrán que coordinar los tiempos según las órdenes de la app, versus el tiempo de retiro y que los productos se encuentren listos para su retiro.

El tercer canal será a través de partners delivery, quienes distribuirán los productos a radios más amplios, a los cuales el negocio no logra llegar.

La higiene del local es diaria, a cargo de una persona part-time, al igual que algunos

⁸ Ver anexo 11 - Plan de acción.

procesos del área de cocina se contratará personal por horas en vista que la producción de gran volumen al inicio, y en forma gradual en función del incremento de demanda, se irá contratando personal de planta.

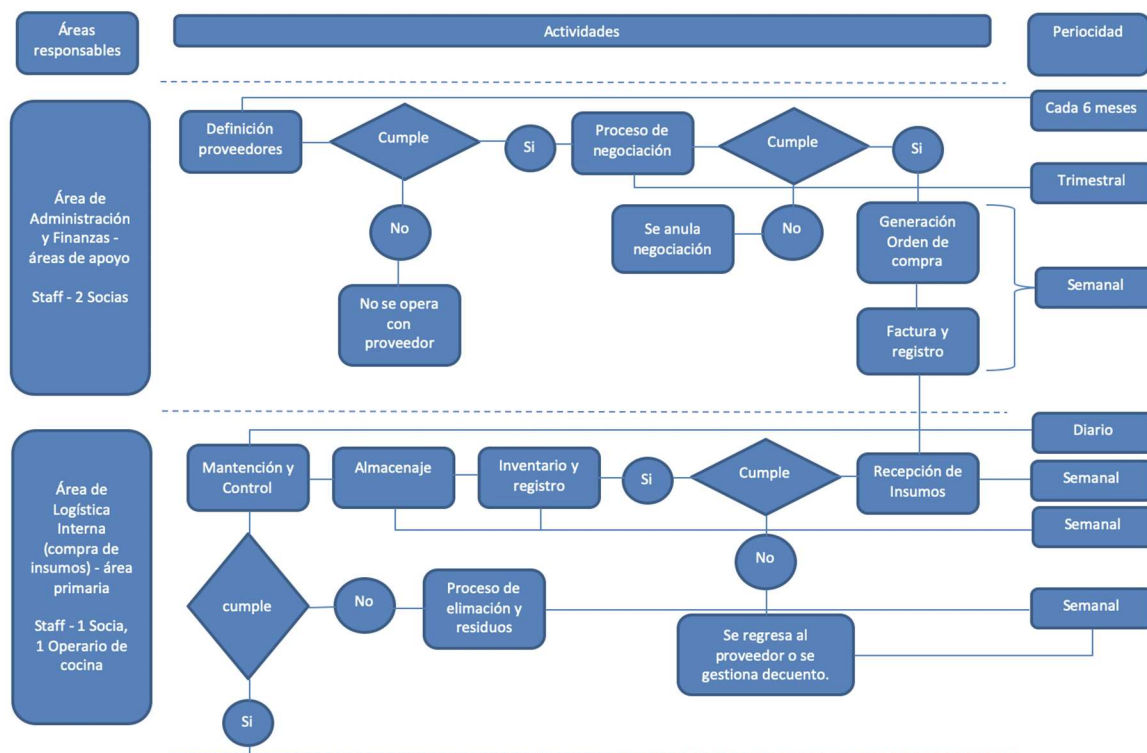
El local será arrendado, y se modificará en su interior.

5.2. Flujo de operaciones

Para explicitar el proceso, se presentan flujogramas por las actividades primarias relevantes.

5.2.1 Proceso de Adquisición y Almacenamiento

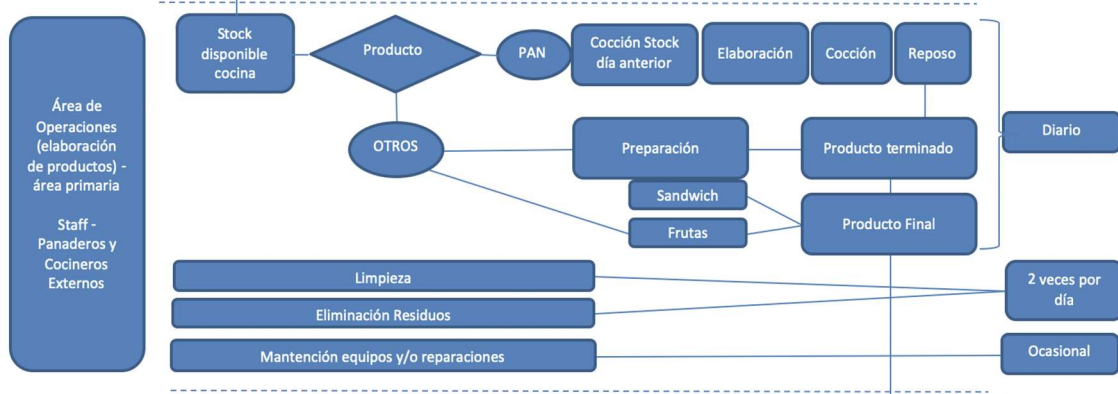
Tabla Nº1 – Flujograma proceso adquisición y ventas.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Proceso de Producción y Manipulación

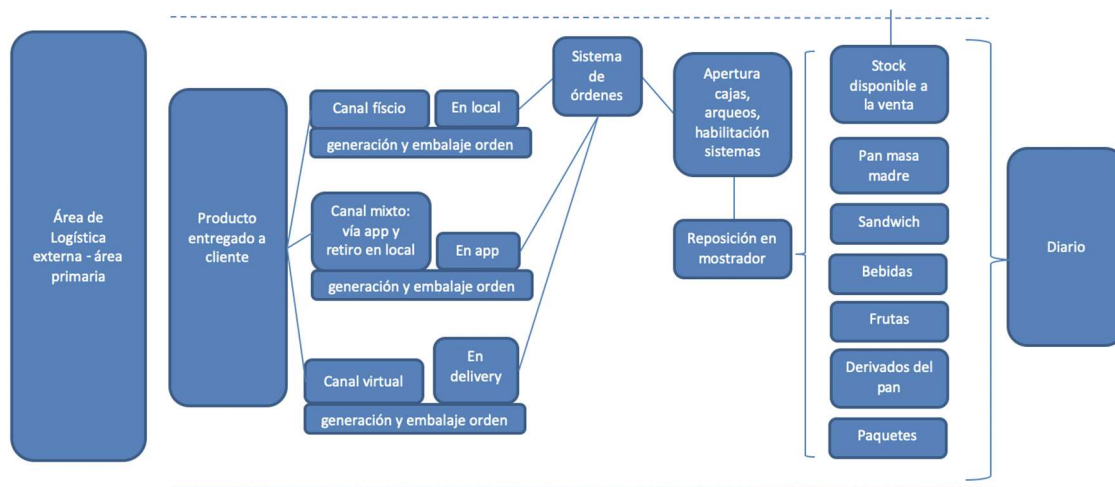
Tabla N°2 – Flujograma proceso de producción y manipulación.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Proceso de Ventas

Tabla N°3 – Flujograma proceso de ventas.



Fuente: Elaboración propia.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

La implementación de este proyecto contempla una serie de etapas, algunas de las cuales ya se han llevado a cabo, otras en proceso y algunas por suceder. Se detalla un flujo de desarrollo e implementación.

Tabla N°4 – Carta Gantt o plan de actividades.

	Q4-2019	Q1-2020	Q2-2020	Q3-2020	Q4-2020	Q1-Q2 2021	Q3-Q4 2021	2022	2023	2024	2025
Oportunidad de negocio	Realizado										
Definición idea de negocio		En proceso									
Plan de Negocio		En proceso	Por realizar								
Obtención capital			En proceso								
Diseño marca y logo			En proceso								
Constitución sociedad y Autorizaciones			En proceso								
Gestión permisos			En proceso								
Campañas de MKT			En proceso								
Selección proveedores			En proceso								
Búsqueda y arriendo local			En proceso								
Habilitación local			En proceso								
Selección y contratación personal			En proceso								
Desarrollo APP			En proceso								
Abastecimiento de insumos			En proceso								
Inducción personal			En proceso								
Plan de marketing			En proceso								
Producción de partida			En proceso								
Producción normal			En proceso								
Expansión del negocio			En proceso								

Q1	ENE-MAR	Realizado
Q2	ABR-JUN	En proceso
Q3	JUL-SEPT	Por realizar
Q4	OCT-DIC	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan los recursos necesarios para iniciar la puesta en marcha, desde la apertura a 1 año de operación.

Tabla N°5 – Proyección flujo de implementación.

Ítems / Meses	Meses previos		Inicio Operación	Operación prueba				Operación Normal						
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Activo Fijo M\$	\$ -	\$ 10.688	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.210	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Hornos		\$ 2.600						\$ 2.600						
Bandejas para hornear y rejillas		\$ 378												
Mescladores		\$ 450						\$ 450						
Batidora		\$ 180						\$ 180						
Laminador		\$ 1.000												
Cámara de fermentación		\$ 700						\$ 700						
Refrigeradores		\$ 800						\$ 800						
Utiles de cocina		\$ 2.000												
Maquina amasadora		\$ 1.100						\$ 1.100						
Pesas o balanzas		\$ 300												
Mesones de acero		\$ 600												
Lockers		\$ 180						\$ 180						
Carros de traslado		\$ 300						\$ 100						
Utiles de aseo		\$ 100						\$ 100						
INVERSIÓN	\$ 5.300	\$ 45.500	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Habilitación de local		\$ 40.500												
Construcción		\$ 35.000												
Proyecto arquitectura		\$ 2.500												
Proyecto especialidades		\$ 1.800												
Trámites municipal		\$ 700												
Recepción municipal		\$ 500												
Desarrollo APP	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000											
Diseño logo y marca	\$ 300	\$ -												
GASTOS FIJOS	\$ -	\$ 1.820	\$ 2.280	\$ 2.360	\$ 2.440	\$ 2.520	\$ 2.600	\$ 2.680	\$ 2.760	\$ 2.840	\$ 2.920	\$ 3.000	\$ 3.080	\$ 3.160
Arriendo Local		\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Agua		\$ 100	\$ 100	\$ 120	\$ 140	\$ 160	\$ 180	\$ 200	\$ 220	\$ 240	\$ 260	\$ 280	\$ 300	\$ 320
Luz		\$ 200	\$ 350	\$ 380	\$ 410	\$ 440	\$ 470	\$ 500	\$ 530	\$ 560	\$ 590	\$ 620	\$ 650	\$ 680
Internet		\$ -	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80
Gas		\$ 20	\$ 250	\$ 280	\$ 310	\$ 340	\$ 370	\$ 400	\$ 430	\$ 460	\$ 490	\$ 520	\$ 550	\$ 580
OTROS	\$ 250	\$ 967	\$ 1.167	\$ 1.167	\$ 1.033	\$ 1.033	\$ 1.033	\$ 547	\$ 547	\$ 547	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Marketing		\$ 967	\$ 1.117	\$ 1.117	\$ 983	\$ 983	\$ 983	\$ 497	\$ 497	\$ 497	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Mantenimiento y/o reparación			\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Inicio actividades	\$ 250													
CAPITAL TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ 5.162	\$ 5.162	\$ 5.162	\$ 5.162	\$ 5.162	\$ 6.018	\$ 6.018	\$ 6.018	\$ 7.248	\$ 7.248	\$ 7.248	\$ 7.248
Sueldos			\$ 5.162	\$ 5.162	\$ 5.162	\$ 5.162	\$ 5.162	\$ 6.018	\$ 6.018	\$ 6.018	\$ 7.248	\$ 7.248	\$ 7.248	\$ 7.248
COSTO CAPITAL	\$ 5.550	\$ 58.975	\$ 13.609	\$ 8.689	\$ 8.635	\$ 8.715	\$ 8.795	\$ 15.455	\$ 9.325	\$ 9.405	\$ 10.368	\$ 10.448	\$ 10.528	\$ 10.608

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Dotación

El negocio contará con una dotación creciente de empleados, en relación con la apertura de locales cada año. A continuación, se detallan las fases de crecimiento de local y en anexo n°12 es posible apreciar la descripción de cargos y competencias.

Para partir se tendrá la siguiente estructura:

En la apertura del primer local se contará con una dotación de **9 personas**, estos son: Administrador del local, 2 Panaderos fijos, 1 ayudante de cocina fijo y 2 vendedores fijos. Además, contará con 3 personas part-time (panadero, ayudante de cocina y vendedor) si así se requiriera.

En el segundo año se considera una dotación total de 19 personas estructura similar a primera fase, pero contempla la operatividad de dos locales, y se suman dos jefes de local. La estructura del local 1 se mantiene igual, salvo que el vendedor part-time pasa a contrato fijo; por otro lado, el nuevo local (Local2) tiene la misma estructura que local 1.

Ya en el tercer año se considera una dotación total de 28 personas, esto básicamente porque se apertura un tercer local, y ya se contará con un total de 3 jefes de local, pero siguen reportando a un administrador general.

Al término del quinto año contará con 6 locales, con una dotación de 55 personas en total, siguiendo con la estructura inicial de que existe un Administrador general a cargo de todos los locales y cada local posee un jefe de local.

El detalle de cada uno de los años se puede encontrar en el punto de **Organigrama**.

Todos los trabajadores serán activamente capacitados en la misión, visión, comportamiento organizacional y protocolos requeridos del negocio, para llevar a cabo sus funciones de tal manera que cumplan con los estándares de calidad y servicio necesarios.⁹

6. Equipo del proyecto.

El negocio contará con un equipo de profesionales y expertos de distinto tipo según el área a cargo y actividades a realizar.

6.1 Equipo gestor

En detalle el equipo gestor son las siguientes personas:

Camila Hurtado: Contador auditor-público con cerca de 9 años de experiencia en áreas de Finanzas y Auditoría, estará a cargo de la administración y finanzas del negocio.

Paula Cisterna: Ingeniero Comercial con más de 15 años de experiencia en las áreas de Marketing y Ventas, específicamente en el rubro de Cuidado Personal y belleza.

⁹ Ver anexo N-12 descripción perfil necesario para cada cargo

Ambas están a cargo de la administración del negocio en general, sin embargo, específicamente Camila Hurtado estará a cargo de la Administración Financiera y Contable, además de la Operación del negocio y Paula Cisterna del área Comercial, Marketing y RRHH.

Los profesionales nombrados anteriormente tienen gustos y preferencias similares sobre la alimentación saludable y naturalmente elaborada, a través de procesos productivos amigables con el medio ambiente. Sin embargo, al no contar con la experiencia necesaria en la producción del Pan de masa madre y del resto de sus líneas, cuentan con especialistas en el negocio de comida y pan en general para llevar a cabo el correcto funcionamiento.¹⁰

6.2 Estructura organizacional

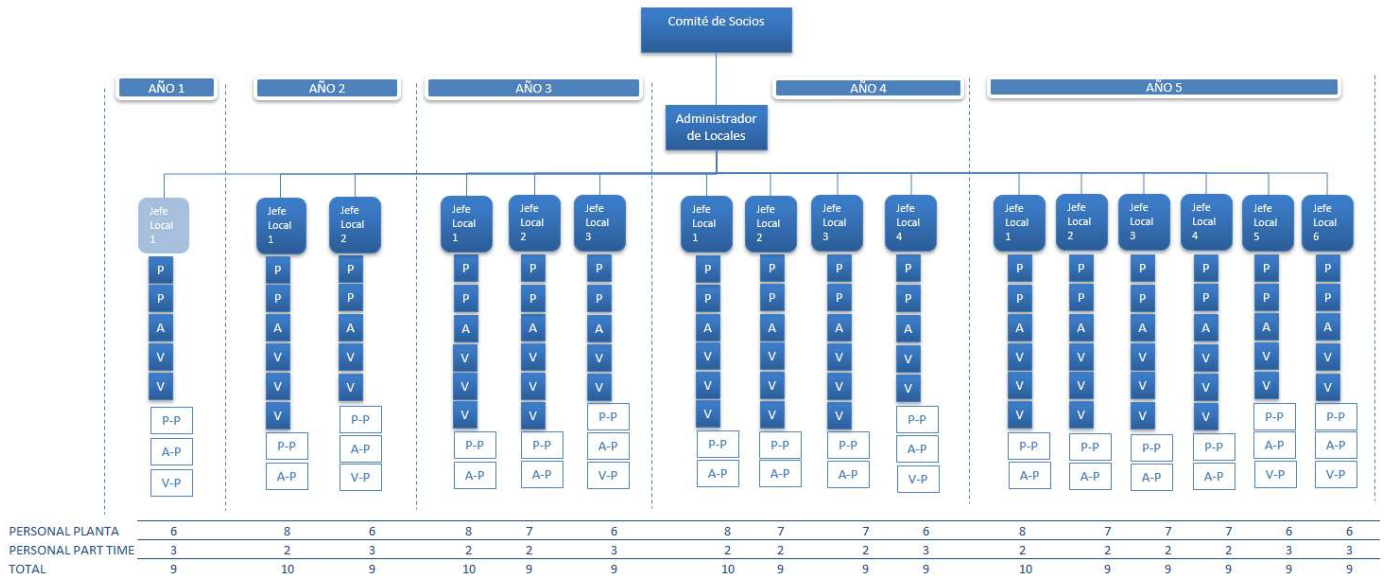
En un principio, la empresa presenta una estructura simple, la cual en la medida del crecimiento de la cadena Santa Masa tiene algunas modificaciones. Cabe mencionar que en el siguiente organigrama los cubos azules corresponden a los cargos en operación, los cubos azules transparentes corresponden a un cargo que será asumido por otro trabajador y los cubos blancos representan el personal part-time, que será requerido en la medida de lo necesario.

A continuación, se presenta el organigrama de Santa Masa por año de operación, y relacionado a la apertura de un local por año, y dos locales en el año 5.

¹⁰ Ver anexo N-13 Curriculum vitae de equipo gestor

ORGANIGRAMA

Tabla N°6 – Organigrama de Santa Masa



Nomenclatura	
P	Panadero
A	Ayudante cocina
V	Vendedor
P-P	Pandero Part time
A-P	Ayudante part time
V-P	Vendedor part time

Fuente: Elaboración propia.

Se asume una estructura simple el primer año de operación para cualquier local, a contar de su segundo año se suma una persona de planta al área de ventas, en relación con el mayor flujo de ventas.

El primer año las actividades el jefe de local serán asumidas por el administrador general. A contar del segundo año esto cambia y se estandariza.

6.3 Incentivos y compensaciones

La estructura de sueldos e incentivos se distribuyen según cargo y se da a conocer a través de la siguiente tabla resumen:

Tabla N°7 – Sueldos Santa Masa

Lista de sueldos planta personal										
Cargos	fijo	variable	asignaciones	bruto	liquido	Proyección aumento sueldo	año 2	año 3	año 4	año 5
Administrador	\$ 2.200.000	\$ -	\$ 80.000	\$ 2.280.000	\$ 1.824.000	20% x año	\$ 2.640.000	\$ 3.168.000	\$ 3.801.600	\$ 4.561.920
Jefe Local	\$ 1.200.000	\$ -	\$ 80.000	\$ 1.280.000	\$ 1.024.000	10% x año	\$ 1.320.000	\$ 1.452.000	\$ 1.597.200	\$ 1.756.920
Panadero	\$ 600.000	\$ -	\$ 80.000	\$ 680.000	\$ 544.000	8% x año	\$ 648.000	\$ 699.840	\$ 755.827	\$ 816.293
Ayudante	\$ 480.000	\$ -	\$ 80.000	\$ 560.000	\$ 448.000	3% x año	\$ 494.400	\$ 509.232	\$ 524.509	\$ 540.244
Vendedor	\$ 420.000	\$ 126.000	\$ 80.000	\$ 626.000	\$ 500.800	5% x año	\$ 441.000	\$ 463.050	\$ 486.203	\$ 510.513

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se describe anteriormente, la cantidad de personas y sus pagos irán variando según la fase en la que se encuentre el negocio. Cabe mencionar que estos incentivos serán hasta el periodo 5. En adelante se evaluará una nueva metodología de incentivos.

Se detalla, además, que el ítem “Asignación” se describe como bono de alimentación por un monto de 30.000 pesos mensuales más bono por movilización por un total de 50.000 pesos mensuales, en el caso que el trabajador cuente con un contrato fijo.

7. Plan Financiero

A continuación, se presenta el plan financiero del proyecto “Santa Masa”. La proyección de ingresos, gastos, activos y pasivos ha sido calculada en un horizonte de 5 años.

7.1 Supuestos

Tabla N°8 – Supuestos Plan financiero Santa Masa.

Concepto	Descripción
Moneda	Peso Chileno
Tipo Proyección	Nominal
Período proyección	5 años
IPC¹¹	3%
Tipo aportes	Socios fundadores y otros.
Crecimiento de ventas	Ver detalle en anexo N°15
Base mensual	30 días
Depreciación	3 y 5 años
Impuesto a la renta	25% - Ley actual impuesto a la renta Propyme General

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Estimación de ingresos

El crecimiento de ingresos¹² está correlacionado con el factor IPC de los precios de venta

¹¹ Por política monetaria del banco central, en mantener el IPC de Chile entre un 2% a un 4%, se considera la media.

¹² Ver en anexo N-14 Plan financiero

año a año, y con el mayor volumen de venta (cantidad de kilos y unidades), en función de la apertura de un local más por año, y de dos locales más el año 5, con un total de 6 locales en el horizonte de cálculo.

Tabla N°9 – Proyección de ingresos.

Crecimiento ventas por año	Año 1	Aumento	Año 2	Aumento	Año 3	Aumento	Año 4	Aumento	Año 5
Ventas por granel	\$273.568.000	102%	\$569.185.581	50%	\$879.391.722	33%	\$1.204.678.720	51%	\$1.873.636.814
Ventas granel B2B	\$10.145.500	102%	\$21.108.727	50%	\$32.612.984	33%	\$44.676.526	51%	\$69.485.401
Unidades de productos	\$7.172.096	102%	\$14.922.263	50%	\$23.054.896	33%	\$31.582.902	51%	\$49.120.888
Paquetes de productos	\$20.883.456	102%	\$43.450.119	50%	\$67.130.433	33%	\$91.961.980	51%	\$143.028.468
	\$311.769.052		\$648.666.690		\$1.002.190.035		\$1.372.900.130		\$2.135.271.571
Ventas en UF / UF 28.636,35	\$10.887		\$22.652		\$34.997		\$47.943		\$74.565
UF Bco Central 11.04.2020									

Fuente: Elaboración propia.

Se presenta proyección de ventas en UF para validar que, en el horizonte de evaluación de 5 años, la empresa está en la categoría de PROPYME, utilizando una tasa de impuesto renta del 25%.

7.3 Estimación de Costos y Gastos.

Los costos se calcularon con las mismas tasas de IPC para los precios de venta, se consideró el cálculo por tipo de producto, en función de un costo unitario versus las unidades estimadas, y se asignó una tasa de disminución de costos gradual año a año, en relación con las economías de escala que se generan con el crecimiento de locales.

Tabla N°10 – Costos

IPC	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	3%		3%		3%		3%		3%	
	Q1	Costo	Q1	Costo	Q1	Costo	Q1	Costo	Q1	Costo
Ventas por granel	66.400	-\$ 1.360	134.128	-\$ 1.394	201.192	-\$ 1.421	267.585	-\$ 1.450	404.054	-\$ 1.479
Ventas granel B2B	3.940	-\$ 1.360	7.959	-\$ 1.394	11.938	-\$ 1.421	15.878	-\$ 1.450	23.975	-\$ 1.479
Unidades de productos	4.096	-\$ 1.307	8.274	-\$ 1.340	12.411	-\$ 1.366	16.506	-\$ 1.394	24.925	-\$ 1.422
Paquetes de productos	6.144	-\$ 2.089	12.411	-\$ 2.141	18.616	-\$ 2.184	24.760	-\$ 2.228	37.387	-\$ 2.272
Ventas	-\$ 113.821.112		-\$ 235.666.612		-\$ 360.569.916		-\$ 489.149.148		-\$ 753.387.517	
Dcto -vtas granel	16.600	-\$ 6.839.200	16.766	-\$ 7.114.820	16.766	-\$ 7.328.264	16.724	-\$ 7.529.242	33.671	-\$ 15.613.640
Dcto -vtas B2B	985	-\$ 253.638	995	-\$ 263.859	995	-\$ 271.775	992	-\$ 279.228	1.998	-\$ 579.045
Total costos vtas	-\$ 125.913.949		-\$ 243.045.290		-\$ 368.169.955		-\$ 496.957.618		-\$ 769.580.202	

Fuente: Elaboración propia.

Los costos contemplan un ítem asociado a descuentos promocionales sobre el precio de venta de las líneas de pan de masa madre. Este descuento corresponde a un 10% del precio de venta por los tres primeros meses desde la apertura de un nuevo local, con el

fin de captar nuevos clientes.

Los gastos contemplan las remuneraciones que están determinadas en base a la dotación estimada, sueldo por cargo y factor IPC, además de incentivos.

Los gastos de publicidad y marketing corresponden a los gastos detallados en plan de marketing tales como campañas, influencers, promotores, fees de agencias y actualizado año a año bajo factor IPC.

Por último, los gastos de administración¹³ llamados en adelantes **GAV** contemplan arriendo, gastos básicos, gastos por medios de pago, comisiones por delivery, patentes, uniformes entre otros. Se aplicó factor IPC, y un incremento gradual de un 1% de los gastos, relacionado a la apertura de nuevos locales.

Tabla N°11 – Otros gastos

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Remuneraciones	-\$ 70.890.500	-\$ 161.302.532	-\$ 255.843.385	-\$ 368.253.206	-\$ 581.586.843
GAV	-\$ 51.256.886	-\$ 95.191.868	-\$ 144.947.378	-\$ 204.154.935	-\$ 316.891.707
Publicidad y Marketing	-\$ 14.890.000	-\$ 24.160.193	-\$ 34.603.094	-\$ 42.953.515	-\$ 64.028.350
Gastos varios*	-\$ 4.100.551	-\$ 7.615.349	-\$ 11.595.790	-\$ 16.332.395	-\$ 25.351.337
Total Gastos	-\$ 141.137.936	-\$ 288.269.942	-\$ 446.989.647	-\$ 631.694.051	-\$ 987.858.237

(*) gastos varios se consideró un 8% sobre el total de **GAV**

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Inversión Inicial

La inversión inicial considera todos los activos fijos necesarios para la operatividad, así como la habilitación de local, la app herramienta tecnología y el desembolso por diseño y creación de logo.

¹³ Ver mayor detalle de GAV en anexo 14 – Plan Financiero

Tabla N°12 – Inversión inicial

Inversión inicial	\$	72.948.000
Activo Fijo M\$	\$	16.898.000
Hornos	\$	5.200.000
Bandejas para hornear y rejillas	\$	378.000
Mescladores	\$	900.000
Batidora	\$	360.000
Laminador	\$	1.000.000
Cámara de fermentación	\$	1.400.000
Refrigeradores	\$	1.600.000
Utiles de cocina	\$	2.000.000
Maquina amasadora	\$	2.200.000
Pesas o balanzas	\$	300.000
Mesones de acero	\$	600.000
Lockers	\$	360.000
Carros de traslado	\$	400.000
Utiles de aseo	\$	200.000
INVERSIÓN	\$	55.800.000
Habilitación de local	\$	40.500.000
Construcción	\$	35.000.000
Proyecto arquitectura	\$	2.500.000
Proyecto especialidades	\$	1.800.000
Trámites municipal	\$	700.000
Recepción municipal	\$	500.000
Desarrollo APP	\$	15.000.000
Diseño logo y marca	\$	300.000
Otros	\$	250.000
Inicio actividades	\$	250.000

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Capital de Trabajo

Corresponde máximo déficit operacional. Para el presente plan este déficit corresponde al año 1.

Tabla N°13 – Capital de trabajo

Capital de trabajo		
Mes garantía	\$	1.500.000
Mes arriendo pre-puesta en marcha	\$	1.500.000
Mes sueldo Adm gnral pre-puesta marcha	\$	2.280.000
Semana sueldo P,A, V	\$	466.500
Instalación TBK	\$	200.000
Aseo previo	\$	100.000
Permisos seremi	\$	100.000
Insumos	\$	5.000.000
gto básicos	\$	300.000
Merchandising y paquetes	\$	5.000.000
Uniformes trabajo	\$	500.000
	-\$	16.946.500

Fuente: Elaboración propia.

7.6 Estado de Resultado Projectado

Se presenta un estado de resultado proyectado a 5 años, contemplando todos los ítems antes descrito.

Tabla N°14 – Estado de resultado proyectado

Estado de resultado proyectado	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Estado de resultado					
Ventas netas	\$ 311.769.052	\$ 648.666.690	\$ 1.002.190.035	\$ 1.372.900.130	\$ 2.135.271.571
Costo ventas	-\$ 125.913.949	-\$ 243.045.290	-\$ 368.169.955	-\$ 496.957.618	-\$ 769.580.202
Margen de Contribución	\$ 185.855.103	\$ 405.621.399	\$ 634.020.081	\$ 875.942.512	\$ 1.365.691.369
Remuneraciones	-\$ 70.890.500	-\$ 161.302.532	-\$ 255.843.385	-\$ 368.253.206	-\$ 581.586.843
Publicidad y Marketing	-\$ 14.890.000	-\$ 24.160.193	-\$ 34.603.094	-\$ 42.953.515	-\$ 64.028.350
GAV	-\$ 55.357.436	-\$ 102.807.218	-\$ 156.543.168	-\$ 220.487.329	-\$ 342.243.044
EBITDA	\$ 44.717.166	\$ 117.351.457	\$ 187.030.434	\$ 244.248.461	\$ 377.833.133
Depreciación AF	-\$ 5.632.667	-\$ 11.434.313	-\$ 17.235.960	-\$ 17.404.940	-\$ 23.206.587
Depreciación HAB	-\$ 8.100.000	-\$ 16.443.000	-\$ 25.036.290	-\$ 33.887.379	-\$ 61.502.775
Amortización	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000
EBIT	\$ 28.484.500	\$ 86.974.144	\$ 142.258.184	\$ 190.456.142	\$ 290.623.770
Resultado antes de impuesto	\$ 28.484.500	\$ 86.974.144	\$ 142.258.184	\$ 190.456.142	\$ 290.623.770
Impto renta 25%	-\$ 7.121.125	-\$ 21.743.536	-\$ 35.564.546	-\$ 47.614.036	-\$ 72.655.943
Utilidad o Pérdida despues de impto	\$ 21.363.375	\$ 65.230.608	\$ 106.693.638	\$ 142.842.107	\$ 217.967.828

Fuente: Elaboración propia.

7.7 Flujo de caja proyectado

Es un flujo a 5 años y considera la apertura de un local nuevo por año, y dos locales al último período, un total de 6 locales. El valor residual de los activos es: valor comercial menos depreciación, menos impuesto.

Tabla N°15 – Flujo de caja proyectado

Flujo de caja proyectado	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad o Pérdida despues de impto	\$ -	\$ 21.363.375	\$ 65.230.608	\$ 106.693.638	\$ 142.842.107	\$ 217.967.828
depreciación (+)	\$ -	\$ 13.732.667	\$ 27.877.313	\$ 42.272.250	\$ 51.292.319	\$ 84.709.362
amortización (+)	\$ -	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Inversión (-)	-\$ 72.398.000	-\$ 59.119.940	-\$ 60.371.390	-\$ 61.660.384	-\$ 125.976.094	\$ -
Capital trabajo (-)	-\$ 16.946.500					\$ 16.946.500
Valor residual activos fijos (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 108.481.422
Flujos neto de activos	-\$ 89.344.500	-\$ 21.523.898	\$ 35.236.531	\$ 89.805.504	\$ 70.658.332	\$ 430.605.112

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta flujo de caja en perpetuidad. Para ello se proyectó un flujo n°6 correspondiente a un incremento del 10% de flujo n°5, y con tasa de largo plazo se realizó la proyección de los flujos futuros.

Tabla N°16 – Flujo de caja proyectado en perpetuidad

Flujo de caja proyectado	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad o Pérdida despues de impto	\$ -	\$ 21.363.375	\$ 65.230.608	\$ 106.693.638	\$ 142.842.107	\$ 217.967.828
depreciación (+)	\$ -	\$ 13.732.667	\$ 27.877.313	\$ 42.272.250	\$ 51.292.319	\$ 84.709.362
amortización (+)	\$ -	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Inversión (-)	-\$ 72.398.000	-\$ 59.119.940	-\$ 60.371.390	-\$ 61.660.384	-\$ 125.976.094	\$ -
Capital trabajo (-)	-\$ 16.946.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujos futuros (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 405.143.033
Flujos neto de activos	-\$ 89.344.500	-\$ 21.523.898	\$ 35.236.531	\$ 89.805.504	\$ 70.658.332	\$ 710.320.223

Fuente: Elaboración propia

7.8 Balance Proyectado

Tabla N°17 – Balance Proyectado

Balance proyectado	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Activos Corrientes					
Efectivo	\$ 10.613.024	\$ 20.555.188	\$ 30.531.588	\$ 40.381.796	\$ 60.697.695
Activos financieros	\$ 67.000.000	\$ 148.000.000	\$ 277.000.000	\$ 384.000.000	\$ 775.000.000
Total Activos corrientes	\$ 77.613.024	\$ 168.555.188	\$ 307.531.588	\$ 424.381.796	\$ 835.697.695
Activos no corrientes					
Activo en construcción	\$ 59.119.940	\$ 60.371.390	\$ 61.660.384	\$ 125.976.094	\$ -
Activo Fijo	\$ 16.898.000	\$ 34.302.940	\$ 51.707.880	\$ 69.112.820	\$ 103.922.700
Habilitación	\$ 40.500.000	\$ 82.215.000	\$ 125.181.450	\$ 169.436.894	\$ 260.603.107
Depreciación	-\$ 13.732.667	-\$ 41.609.980	-\$ 83.882.230	-\$ 135.174.549	-\$ 219.883.911
Intangible	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Amortización	-\$ 2.500.000	-\$ 5.000.000	-\$ 7.500.000	-\$ 10.000.000	-\$ 12.500.000
Total Activos no corrientes	\$ 115.285.273	\$ 145.279.350	\$ 162.167.484	\$ 234.351.258	\$ 147.141.896
Total Activos	\$ 192.898.298	\$ 313.834.538	\$ 469.699.071	\$ 658.733.055	\$ 982.839.591
Pasivos					
Impto a la renta por pagar	\$ 6.311.125	\$ 21.743.536	\$ 35.564.546	\$ 47.614.036	\$ 72.655.943
Deuda externa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA por pagar	\$ 17.653.798	\$ 57.927.019	\$ 93.276.905	\$ 127.419.292	\$ 208.516.093
Total pasivos	\$ 23.964.923	\$ 79.670.555	\$ 128.841.451	\$ 175.033.328	\$ 281.172.036
Patrimonio					
Capital	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000
Utilidades Acumuladas	0	\$ 18.933.375	\$ 84.163.983	\$ 190.857.620	\$ 333.699.727
Resultado del ejercicio	\$ 18.933.375	\$ 65.230.608	\$ 106.693.638	\$ 142.842.107	\$ 217.967.828
Total Patrimonio	\$ 168.933.375	\$ 234.163.983	\$ 340.857.620	\$ 483.699.727	\$ 701.667.555
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 192.898.298	\$ 313.834.538	\$ 469.699.071	\$ 658.733.055	\$ 982.839.591

Fuente: Elaboración propia.

El capital asciende a \$150 millones de pesos, y está destinado a cubrir la inversión inicial del primer año, el déficit operacional y la inversión del segundo año. Si bien dentro de las proyecciones se estima que las ventas del local 1 durante el primer año generarán la rentabilidad necesaria, para ser capitalizada para la apertura del local 2, se opta por un escenario más conservador y se cuenta con los fondos disponibles ante la eventualidad que las proyecciones de ventas no asciendan a lo estimado. Cabe mencionar que el exceso de caja será invertido en instrumentos financieros de corto plazo y de bajo riesgo por el tiempo en que no sean usados en inversión u otro tipo de desembolso. Además, el plan contempla contar con un disponible por caja de cada local cercano a los \$10 millones de pesos.

En la eventualidad que el escenario de la proyección de ventas sea aún peor para el período 3, se invitará a los socios de Santa Masa a realizar un segundo aporte de capital por un total de \$60 millones de pesos.

7.9 Evaluación Financiera

7.9.1 Cálculo tasa de descuento

La tasa fue calculada, según los siguientes supuestos:

Tabla N°18 – Supuesto cálculo tasa de descuento

Concepto	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo BCP (5 años) – 03.04.2020	2,47%	Banco central
Tasa libre de riesgo BCU (20 años) – 03.04.2020	0,82%	Banco central
Beta desapalancado (industria ventas por menor alimentos y bebestibles)	0,35	Damodaran
Beta desapalancado (Retail general) (*) – Fecha es a enero 2020	0,95	Damodaran
Premio rendimiento de mercado – Fecha es a abril 2020	7,30%	Damodaran
Premio por startup - 2020	3%	Universidad de Chile
Premio por liquidez -2020	3%	Universidad de Chile
Tasa de descuento 5 años – Cálculo a abril 2020	15%	Cálculo propio
Tasa de descuento 20 años - Cálculo a abril 2020	17%	Cálculo propio

Fuente: Elaboración propia.

(*) Se selecciona la mayor beta en relación con un cálculo más conservador.

7.9.2 VAN, TIR, PAYBACK, Punto de equilibrio.

Con los flujos de caja obtenidos y tasa de descuento, se procede a determinar la VAN del proyecto, la TIR y otros indicadores financieros.

Tabla N°19 – Evaluación Financiera

Flujo de caja proyectado	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Flujos neto de activos	-\$ 89.344.500	-\$ 23.953.898	\$ 35.236.531	\$ 89.805.504	\$ 70.658.332	\$ 430.605.112
VAN	\$ 194.945.600					
TIR	53%					
PAYBACK	3 er año					
PUNTO EQUILIBRIO	\$ 269.421.795					

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del VAN es positivo, lo que es una variable positiva al evaluar el proyecto, entendiendo que es viable el recupero de la inversión con excedentes de \$194.945.600. Además, se determina una TIR del 53% lo que responde a la tasa de retorno de la inversión siendo atractiva.

En lo que respecta a **Payback** el recupero es llegando al año 3, en parte esto se debe a que la inversión es constante y apunta al levantamiento de nuevos locales cada año. Desde esa mirada se considera que es un buen payback de 3 años.

Por último, el punto de equilibrio siendo este \$263.986.745 en ventas, revela que en el mes 11 del primer período se alcanza.

El VAN de los flujos en perpetuidad es \$405.691.939 y una TIR del 64%.

7.9.3 Ratios Financieros

En pos de revelar un análisis financiero mucho más completo, se presentan otros indicadores financieros a continuación.

Tabla N°20 – Ratios Financieros

Ratios financieros	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
ROA	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3
ROE	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3
Margen Utilidad neta	11,28	14,74	15,11	14,32	14,29
Crecimiento de ingresos	0	108,1%	54,5%	37,0%	55,5%

Fuente: Elaboración propia.

7.9.4 Fuentes de Financiamiento

El financiamiento de la inversión está considerando con fondos de los socios fundadores e inversionistas con participación.

7.9.5 Análisis de Sensibilidad

Se sensibilizan dos escenarios financieros, uno positivo y otro negativo.

Para ello se considera un aumento de los ingresos en un 20% para el período 3 bajo una mirada positiva. En lo que respecta a una visión negativa se asume el supuesto de una baja de los ingresos en un 40% para el período 3, y se agrega una proyección de flujos evaluados con una tasa de descuento mayor a la del proyecto debido a la actual situación por COVID-19.

Tabla N°21 – Escenario positivo

Flujo caja proyectado	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad o Pérdida despues de impto	\$ -	\$ 18.933.375	\$ 65.230.608	\$ 201.796.650	\$ 142.842.107	\$ 217.967.828
depreciación (+)	\$ -	\$ 13.732.667	\$ 27.877.313	\$ 42.272.250	\$ 51.292.319	\$ 84.709.362
amortización (+)	\$ -	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Inversión (-)	-\$ 72.398.000	-\$ 59.119.940	-\$ 60.371.390	-\$ 61.660.384	-\$ 125.976.094	\$ -
Capital trabajo (-)	-\$ 16.946.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.946.500
Valor residual activos fijos (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 108.481.422
Flujos neto de activos	-\$ 89.344.500	-\$ 23.953.898	\$ 35.236.531	\$ 184.908.516	\$ 70.658.332	\$ 430.605.112
VAN	\$248.561.767,75					
TIR	63%					
PAYBACK	3 er año					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°22 – Escenario Negativo

Flujo de caja proyectado	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad o Pérdida despues de impto	\$ -	\$ 18.933.375	\$ 65.230.608	-\$111.349.849	\$ 142.842.107	\$ 217.967.828
depreciación (+)	\$ -	\$ 13.732.667	\$ 27.877.313	\$ 42.272.250	\$ 51.292.319	\$ 84.709.362
amortización (+)	\$ -	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Inversión (-)	-\$ 72.398.000	-\$ 59.119.940	-\$ 60.371.390	-\$ 61.660.384	-\$ 125.976.094	\$ -
Capital trabajo (-)	-\$ 16.946.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.946.500
Valor residual activos fijos (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 108.481.422
Flujos neto de activos	-\$ 89.344.500	-\$ 23.953.898	\$ 35.236.531	-\$128.237.982	\$ 70.658.332	\$ 430.605.112
VAN	\$72.019.354,65					
TIR	29%					
PAYBACK	5 to año					

Fuente: Elaboración propia.

Ante el escenario actual de COVID-19, es evidente que las tasas de descuento tendrán un alza, debido al riesgo asociado. Por ello se evaluó que para nuestro proyecto la tasa máxima para igualar un VAN a \$0 debe ser un 52%, aumentando en cerca de 247% respecto de nuestra tasa actual. Ahora si nuestra tasa de un 15% aumentará en un 100% ascendería a 30% y con ello el VAN sería de \$73 millones lo que aún sería rentable para el proyecto.

8. Riesgos críticos

Los riesgos están establecidos básicamente por la operación misma del negocio y las variables externas que estén en boga en pleno funcionamiento de este, como abastecimiento, la calidad de los productos, competencia, entre otros.

A continuación, se dan a conocer dichos riesgos, con el plan de mitigación correspondiente:

Tabla N°23 – Riesgos críticos

Riesgos críticos	Problemática y Plan de Mitigación
Baja producción de insumos y abastecimiento	El problema de abastecimiento de ciertos productos perecibles y agrícolas es alto en esta época, ya sea por baja producción nacional o porque el país se vea afectado por variables externas, ej: falta de agua, escasez, alza del dólar. Esto se previene a través de la buena relación comercial con proveedores y la implementación de acuerdos y planes de negocios, para asegurar el correcto cumplimiento y compensaciones, si es que no se lleva a cabo el funcionamiento de la entrega y despacho de productos.
Baja productividad e inestabilidad laboral	Bajo rendimiento del personal, ya sea por desincentivación emocional o temor a la inestabilidad social y laboral por la que pueda verse afectada la sociedad y por ende el rubro. Este riesgo se mitiga a través de un trabajo organizacional claro, con contratos estrictos de relación laboral, de la mano con el correcto funcionamiento del área de RRHH y la constante comunicación con el personal a cargo, para no generar inseguridad ni frustración en sus trabajos.
Cumplimiento de normas sanitarias y gubernamentales	Para mitigar riesgos de incumplimientos, se debe actuar con anticipación y prevenir que el negocio se vea expuesto a situaciones que, de alguna u otra forma, afectarán su normal funcionamiento. Para esto se cuenta con asesoría de Abogados que provee la seguridad y confianza en el correcto funcionamiento del negocio, además de contar con capacitaciones del personal a cargo e instalaciones ad hoc.
Diferencias en la oferta de productos	Para mitigar el riesgo de no contar con productos que no cumplan las expectativas de los consumidores en calidad ni en sabor, lo cual no deja de ser un problema al minuto de llevar a cabo el negocio en sí, se asegura la correcta producción, presentación y sabor a través de la experiencia de las personas de la cocina, análisis y prueba de recetas y también se contará con mini focus group para la preprueba y aceptación de recetas.
Alta competitividad en el sector	Las empresas similares a Santa masa se ven en la obligación de competir con fuertes variaciones de precios, ofertas, menús atractivos y ubicaciones estratégicas; sin embargo con fuertes competencias, las diversas estrategias comerciales se deben estructurar de forma planificada, continua y sistemática que van directo al cliente, tiene que cubrir las necesidades y expectativas culinarias, las cuales contribuyen en la generación de ingresos económicos para la empresa y un posicionamiento competitivo en el mercado.
Problemática COV-19	Con la problemática actual y creciente del Coronavirus o Cov-19 en Chile y el mundo, es importante cumplir con todas las normas sanitarias impuestas por el Gobierno, la Seremi de salud y el Ministerio de Salud, respetando todos los protocolos y medidas sanitarias necesarias, para la correcta manipulación de alimentos y habilitación del local, tomando en cuenta que sólo se lleva a cabo la producción de alimentos y no la venta presencial de productos. Así mismo, en este caso particular, mientras exista la presencia del virus, se venderá sólo a través del Delivery, el cuál (según organismos oficiales en Chile) aún está autorizado para seguir funcionando, convirtiéndose en la gran alternativa para llevar productos a los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

9. Propuesta Inversionista

Para la realización de este proyecto se requiere una inversión total de \$90 millones de pesos los cuales se constituirán el primer año.

Este proyecto contempla la apertura de un local nuevo por año, y dos locales nuevos el último año.

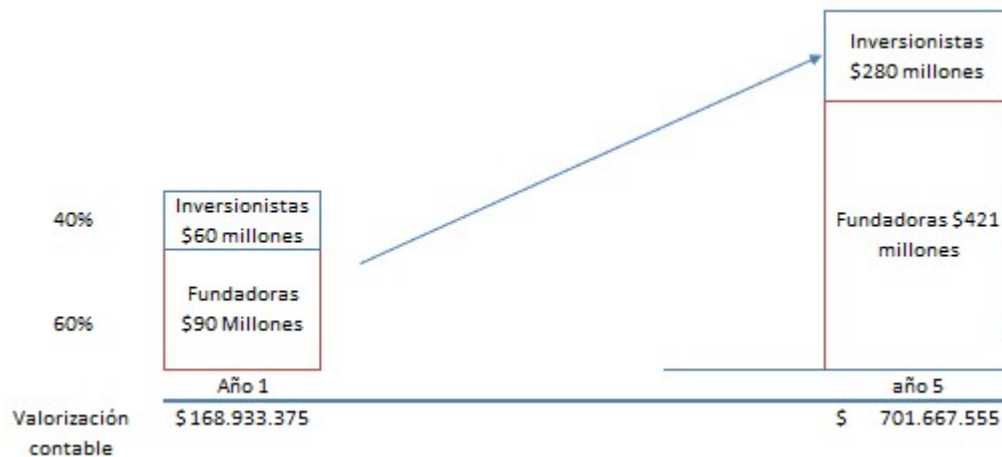
Propuesta para inversionista

- Aporte de inversionista: \$60 millones, enterados en año 1.
- Aporte de Socias fundadores: \$90 millones, enterados en año 1.
- Valorización inicial: Valor contable de \$169 millones.
- Participación inversionista: Se consideran 2 socios inversionistas con una participación de 20% cada uno.
- Participación de socias fundadores: 30% cada socia.
- Acciones inversionistas: 150 acciones Serie A preferente
- Acciones fundadoras: 40 acciones serie A preferente y 100 acciones serie B comunes
- Estrategia de salida: Cláusulas preferentes en caso de venta o liquidación de la empresa.

Según plan financiero se determinó una TIR del 53%, en base aquello podemos ofrecer al inversionista un retorno sobre la inversión de un 22%.

Se presenta resultado esperado luego de 5 años de haber obtenido el financiamiento mediante la propuesta anterior.

Tabla N°24 – Proyección inversión



Fuente: Elaboración propia

Los inversionistas aportan un total de \$60 millones y recibirán al cabo de 5 años \$280 millones, en términos simples se entiende que ganarán \$221 millones. Por el lado de las socias fundadoras aportan \$60 y reciben \$421 millones con una rentabilidad del período cercana a \$331 millones.

10. Conclusiones

Se concluye sobre este plan de negocios, respecto de los temas expuestos en capítulos anteriores, lo siguiente:

- Hay un mercado en potencia, dentro de la industria panificadora que consta de bajas barreras de entrada lo que hace factible el ingreso a ésta, considerando además que no se requiere de una inversión de gran volumen para comenzar a operar. Lo anterior más una estrategia de enfoque con diferenciación lograría el posicionamiento de la marca dentro del primer período.
- El modelo de negocio de panadería es simple, y ha sido validado por décadas, por ende, se concluye que es viable. En el caso de Santa masa se adopta el mismo modelo, pero se ajustan ciertas variables con el fin de estar a la vanguardia y así lograr captar al grupo de clientes objetivo. De este modo se lograría generar la rentabilidad esperada, junto con otras estrategias descritas en el plan.
- En lo que respecta a variables financieras el proyecto se considera rentable con una TIR del 53% y un VAN de 195 millones a una tasa de descuento del 15%. Lo anterior revela un tipo de negocio con riesgo medio-bajo, y una rentabilidad atractiva. Tal es así que se invita a participar a nuevos inversores ofreciendo un 22% como tasa de retorno.
- Tal cual se describe anteriormente, una tasa de retorno del 22% se considera interesante, y sumado con que no es necesario invertir una suma de dinero importante, esto hace que invertir en este proyecto sea motivante para cierto grupo de inversores.

Bibliografías y fuentes

-Resumen ejecutivo

<https://www.biobiochile.cl/noticias>

-Oportunidad de negocios

<https://www.24horas.cl/nacional/chile-se-consagra-como-el-segundo-pais-que-mas-consume-pan-a-nivel-mundial--3492060>

-Capítulo 2

<https://www.latercera.com/tendencias/noticia/boom-del-delivery/376891/>

2.1 Industria - <https://www.elrancaguino.cl/2019/09/20/el-gran-desafio-de-la-industria-panificadora-en-tiempos-de-cambio-climatico/>

<https://www.24horas.cl/reportajes24/reportajes-24-la-crisis-de-las-pymes-ante-el-estallido-social-3738012>

<https://www.rockandpop.cl/2020/01/reforma-tributaria-2020-en-que-consiste/>

<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2020/01/09/panaderia-tradicional-chilena-se-la-juega-por-la-sustentabilidad/>

<https://www.consultoraserpyme.cl/portfolio/panaderias/>

<https://www.elmostrador.cl/mercados/2019/11/20/estallido-social-golpea-el-precio-del-pan-pymes-en-alerta-por-alza-de-materias-primas/>

<https://www.24horas.cl/tesirve/levantemos-tu-pyme-corfo-abre-programas-de-subsidios-y-creditos-para-pymes-3706227>

<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/03/12/9-de-cada-10-personas-estan-preocupadas-por-comer-de-manera-saludable/>

<https://www.ossom.cl/la-fuerte-tendencia-de-restaurantes-delivery-el-boom-para-este-2020/>

<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/08/08/estudio-revela-que-8-de-cada-10-chilenos-han-comprado-online-en-los-ultimos-6-meses/>

<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/08/08/estudio-revela-que-8-de-cada-10-chilenos-han-comprado-online-en-los-ultimos-6-meses/>

<https://www.odepa.gob.cl/temas-transversales/transparencia-de-mercados/analisis-comportamiento->

[reciente-del-precio-harina-de-panificacion](#)

<https://www.cuidatudinero.com/13067715/analisis-de-la-industria-panadera>

<https://corporativo.mapcity.com/prensa/cifras-y-perspectivas-del-mercado-del-cafe-en-chile/>

<https://corporativo.mapcity.com/prensa/el-almacen-de-barrio-nunca-muere/>

-Tamaño de Mercado

<https://www.ine.cl/prensa/2019/09/16/un-96-3-de-los-hogares-de-las-principales-ciudades-de-chile-destinan-parte-de-su-presupuesto-al-consumo-de-pan>

<http://bandoleras.cl/mercadillo/chile-es-uno-de-los-paises-con-mayor-consumo-de-pan-en-el-mundo/>

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=465881>

<https://preciosmundi.com/chile/precios-supermercado>

http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

-Clientes

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>

-Patrones de Marketing

<https://www.gfk.com/>

-Estimación de la demanda

www.bcn.cl – 2017

www.gfk.com

-Plan financiero

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Anexos

Anexo - 1 “Primer estudio de mercado”

Se realiza una primera investigación de mercado, donde se invita libremente al consumidor a conversar sobre el desayuno, de esta forma de conocer puntos de vista relevantes. El estudio se realizó a un grupo de 145 personas, pero tras la revisión de sus respuestas hubo que limpiar la data debido a que algunos casos hacían caso omiso a algunas preguntas, por ello la data se redujo a 129 personas, de las cuales un **64% son**

mujeres y un 36% hombres. En rangos etarios existen:

Menos a 30 años - **17%**

Entre 30 y 40 años - **48%**

Mayores de 40 años - **35%**

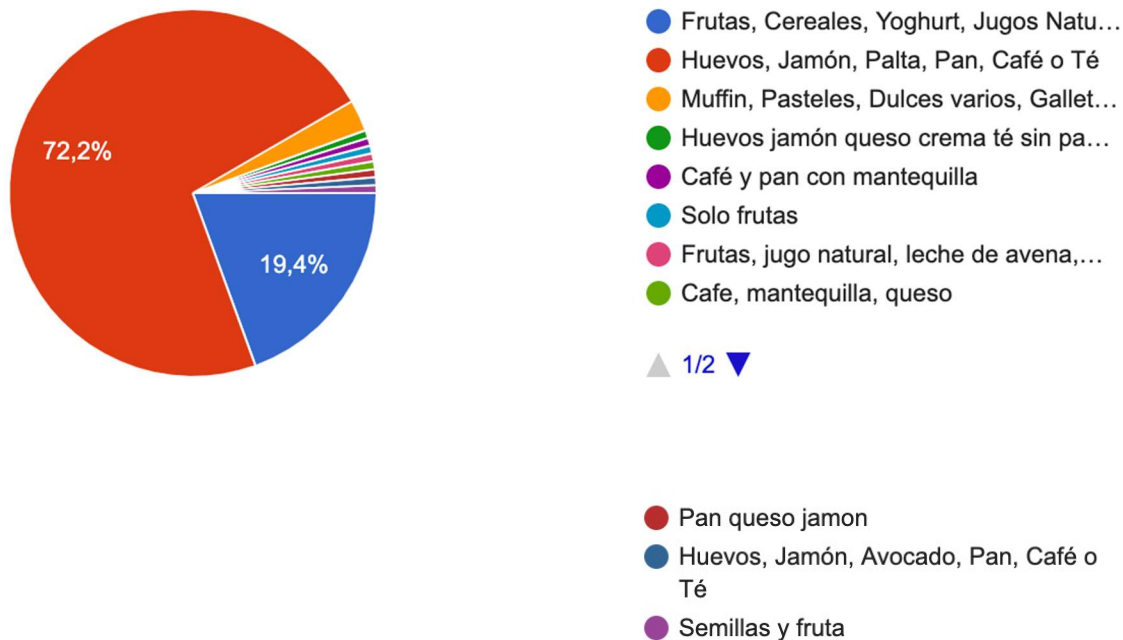
46% Considera el desayuno la merienda más importante del día

42% Considera al almuerzo como la merienda más importante del día.

Del grupo que prefiere la comida un **85%** asigna una valoración¹⁴ de 5 a esta comida. En términos de frecuencia un **53%** lo consume 7 veces por semana y un **28%** solo 5 veces por semana. En términos horarios un **53%** prefiere desayunar entre las 06:00 y 08:00 am y un **45%** entre las 08:00 y las 10:00 am.

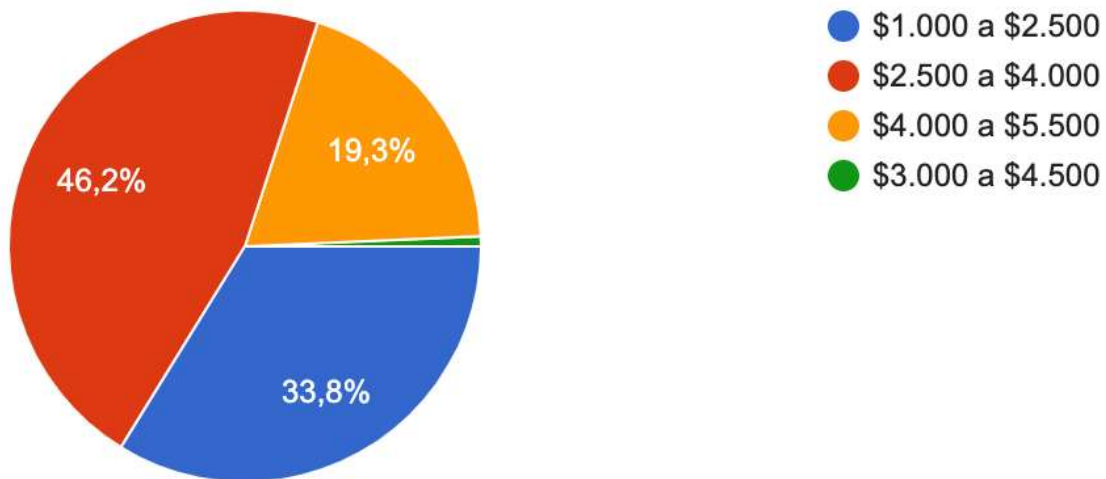
En tipo de comida un **69%** prefiere **alimentos saludables y nutritivos** y un **22%** **desayunos deliciosos y contundentes.**

Cuando se expusieron grupos de alimentos, las respuestas del grupo se segmentan así:



¹⁴ Se consideró una escala del 1 al 5, donde 1 es muy poco valorado y 5 muy valorado.

En lo que respecta a disposición a pago, los consumidores indicaron que:



Por último, se invitó a las personas encuestadas a indicar lo primero que se viene a sus mentes cuando piensan en desayuno, algunos comentarios fueron:

Tomar un café y un rico pan integral con calma.

Casero, paila de huevos

Lo necesario que es para iniciar el día.

Copiar gr

Tengo hambre ahora mismo.

Un jugo de naranja exprimido con un huevo frito

Cafecito con leche y algo rapido ojala llenador

El desayuno para mí es relajó. Sentarte y disfrutar de comida variada, rica y contundente. Sin duda la comida más importante para mí.

Cafe con leche y pan con huevo

Algo liviano y sano

Cafe

No pueden faltar los huevos

Pan pita saludable facil

Copiar g

Algo rápido y que no ocupe mucho espacio para llevar

Fresco, saludable y completo

Energía mente clara positivismo bienestar físico y mental

Poder tener un desayuno rapido pero contundente

Pan, jugo, frutas, algo dulce

Una experiencia donde combine mis pensamientos positivos con ingerir alimentos nutritivos. Salud.

Un buen café es clave, palta, fruta

Algo. Nutritivo frutas pan integral

Copiar

Huevo si o si. Y palta!

Familia y rico

Café cortado y pan con palta

Un desayuno en familia, tranquilo y conversado

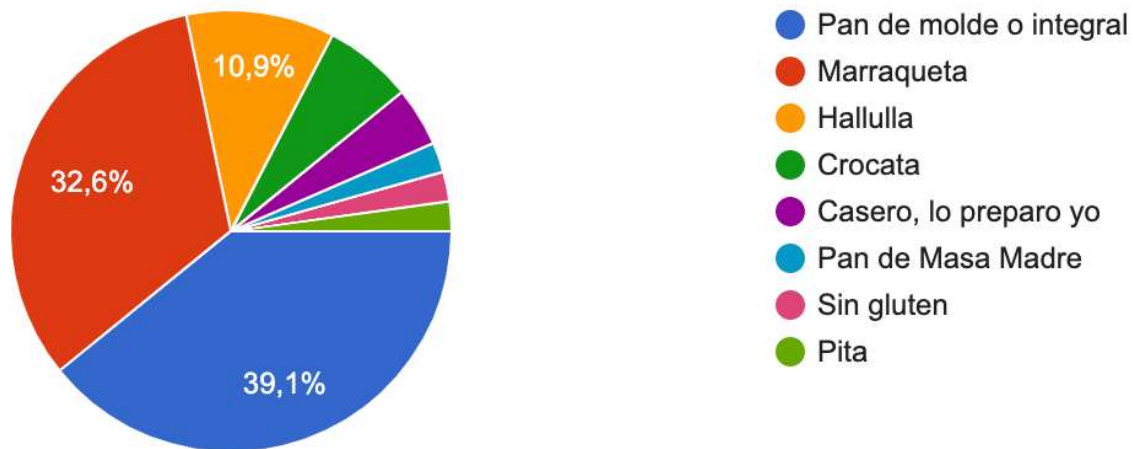
Que sea variado durante la semana

Anexo - 2 “Segundo estudio de mercado”

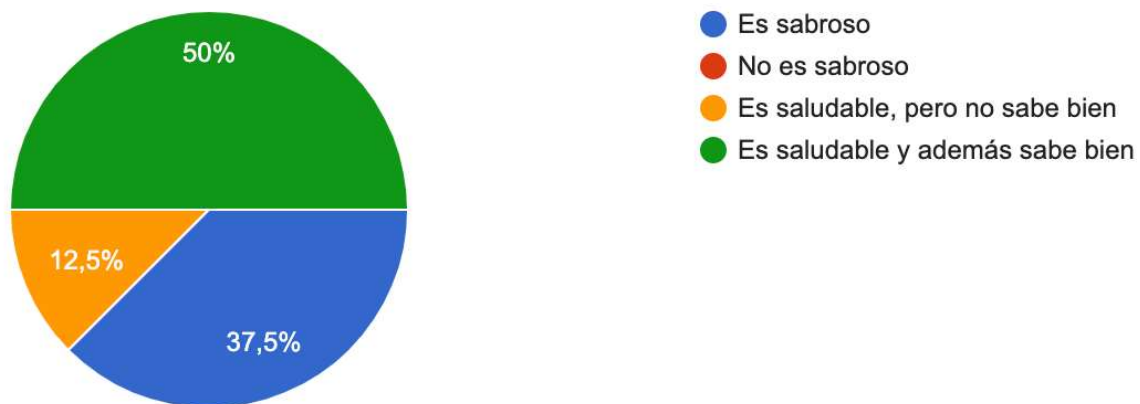
El segundo estudio se focalizó en averiguar respecto del consumo de pan. En esta oportunidad el grupo encuestado fue de 53 personas, pero ninguna de estas había participado en la investigación anterior.

Del presente grupo se obtuvo que un **86,8%** le gusta el pan, y un **66%** incluye pan en su desayuno y un **9,4%** solo a veces. Cuando se pregunta sobre formatos de pan la

respuesta fue:



Luego la encuesta se focaliza en pasar del común pan al pan de masa madre y de esto se obtiene que un **43,4%** ha probado el pan de masa madre, y de este grupo opinan que:

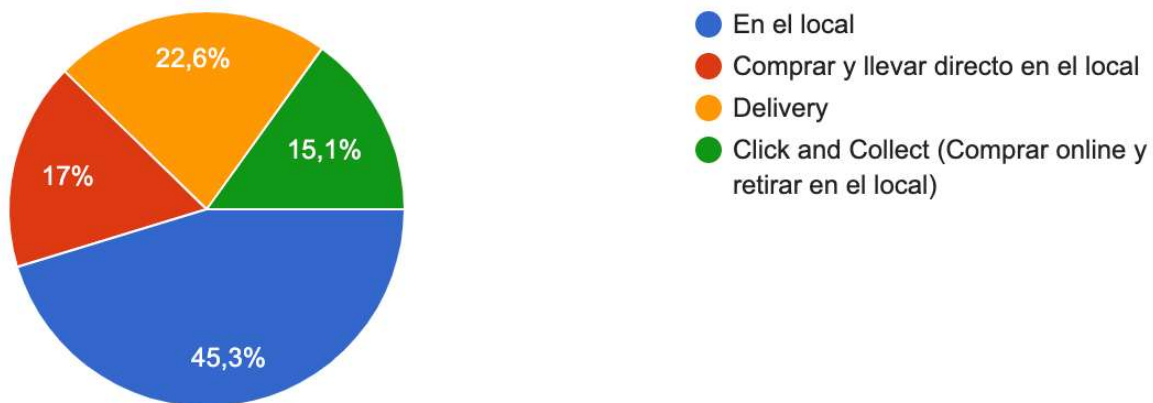


Se reitera el hecho de tener variados formatos de pan y rellenos para armar tu sándwich, la tendencia fue un **45,3%** "sí, le encantaría", un **37,7%** "sí, puede ser", a un **9,4%** "le da igual" y un **7,5%** "prefiere lo tradicional".

En lo que respecta a atención cliente, los encuestados indicaron que un buen servicio, con un staff agradable y atento influye en su decisión de compra. Un **90,6%** piensa aquello. Y en la propuesta de desayuno un **41,5%** prefiere una propuesta armada y un

58,5% prefiere armarla.

Otra de las preguntas está orientada al lugar que el consumidor prefiere para merendar y la respuesta fue:



De aquellos que prefieren local un **54,3%** opta por un local pequeño, orientado a un consumo promedio de 10 a 15 minutos, un **28,6%** un local mediano, y un **17,1%** a un local con un tiempo promedio de estadía entre 30 a 40 minutos.

La encuesta abordó otros temas como el uso de aplicaciones para ordenar desayunos y un **58,5%** usaría la app, un **90,6%** le gustaría que la app fuese en tiempo real en lo que respecta a pedidos y entregas.

Anexo - 3 “Análisis económico de la industria”

Las pymes se han visto fuertemente afectadas tras el estallido social ocurrido en octubre 2019, esto debido a la baja en sus ventas, lo que conlleva menores ingresos y a su vez se han visto afectadas por el alza en las materias primas, estimando un incremento de hasta un 7%. Para ejemplificar lo anterior se debe comprender que hoy un saco de 25 kilos de harina tiene un valor neto de \$8.000 y se estima que se genera un alza de \$500 por bolsa.

El alza se explica por el aumento del dólar en un 10%, debido a que el 70% del trigo que se utilizar en Chile para la elaboración de pan es importado.

A continuación, se presenta un detalle del número y monto de trigo que es importado por zona hacia Chile, su valor CIF y sus porcentajes:



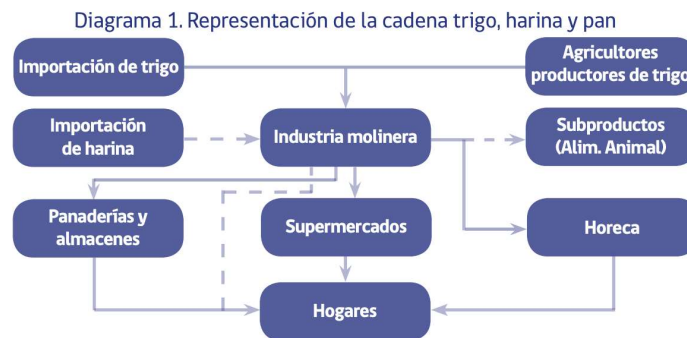
Importaciones de Trigo ^(a)								
País	Enero 2019				Enero 2020			
	Volumen		Valor CIF		Volumen		Valor CIF	
	Toneladas	% Total	Miles US\$	% Total	Toneladas	% Total	Miles US\$	% Total
Argentina	88.834	77,7%	21.905	76,1%	138.225	74,3%	30.383	72,0%
Estados Unidos	1.000	0,9%	264	0,9%	24.658	13,3%	6.452	15,3%
Canadá	24.438	21,4%	6.629	23,0%	23.116	12,4%	5.380	12,7%
Total	114.272	100,0%	28.799	100,0%	185.999	100,0%	42.215	100,0%

(a) Trigo para la industria de la harina

Fuente: Elaborado por COTRISA con información del Servicio Nacional de Aduanas y ODEPA.

Comprender que la harina representa un tercio del costo final del pan, los otros tercios responden al costo de la energía y mano de obra.

Anexo - 4 “Análisis de PORTER”



Fuente: elaborado por Odepa.

”

Este diagrama y gran parte de la información del análisis de PORTER se extrajo del “análisis del comportamiento reciente del precio de la harina de panificación”, enero 2019, realizado por Claudio Farías Pérez, Álvaro Espinoza Hernández, Gastón Fernández Barros – Unidad de transparencia de mercados, Odepa, marzo de 2018 – Departamento de análisis de mercado y política sectorial.

Anexo- 5 “Tamaño de mercado”

Se extrajo data del SII, sección “estadística de empresas por región y actividad

económica”

Se estructura la data de la siguiente forma:

Actividad económica 472105 - Venta al por menor en comercios especializados de productos			Actividad económica 107100 - Elaboración de productos de panadería y pastelería		
Etiquetas de fila	Suma de Número de empresas	Suma de Ventas anuales en UF	Etiquetas de fila	Suma de Número de empresas	Suma de Ventas anuales en UF
2005	1447	2.478.727	2005	9116	35.080.841
2006	1706	2.789.520	2006	9756	41.568.017
2007	1408	2.472.792	2007	10237	47.134.251
2008	1421	2.697.119	2008	10444	49.327.268
2009	1478	3.001.324	2009	10931	110.900.150
2010	1588	3.217.329	2010	11355	180.618.105
2011	1659	2.892.704	2011	11705	71.232.397
2012	1624	2.419.637	2012	12391	291.100.809
2013	1756	2.978.952	2013	12860	305.033.216
2014	1974	3.120.621	2014	13527	314.352.772
2015	2230	3.549.420	2015	12789	313.228.925
2016	2450	4.042.662	2016	11959	325.013.329
2017	2827	4.769.200	2017	11732	330.494.896
2018	3912	8.510.865	2018	11560	219.862.800
Total general	27480	48.940.871	Total general	160362	2.634.947.776

Al realizar el análisis solo a la región metropolitana los datos revelan:

Año Comercial 2018		
Etiquetas de fila	Suma de Número de empresas	Suma de Ventas anuales en UF
472105 - Venta al por menor en comercios especi	3912	8.510.865
Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	63	70.094
Región de Antofagasta	135	211.028
Región de Arica y Parinacota	54	-
Región de Atacama	56	130.500
Región de Coquimbo	175	276.770
Región de La Araucanía	164	227.274
Región de Los Lagos	226	382.496
Región de Los Ríos	124	143.748
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	68	54.932
Región de Ñuble	63	126.962
Región de Tarapacá	83	133.074
Región de Valparaíso	414	593.574
Región del Biobío	302	467.978
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	230	270.167
Región del Maule	203	289.511
Región Metropolitana de Santiago	1551	5.132.759
Total general	3912	8.510.865

Etiquetas de fila	Suma de Número de empresas	Suma de Ventas anuales en UF
107100 - Elaboración de productos de panadería y p	11560	219.862.800
Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	127	305.035
Región de Antofagasta	429	1.260.086
Región de Arica y Parinacota	175	299.137
Región de Atacama	228	607.618
Región de Coquimbo	587	1.365.962
Región de La Araucanía	602	1.654.332
Región de Los Lagos	714	1.990.829
Región de Los Ríos	303	548.910
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	183	550.410
Región de Ñuble	332	1.266.747
Región de Tarapacá	216	487.009
Región de Valparaíso	1396	7.867.366
Región del Biobío	1166	4.163.215
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	740	2.116.542
Región del Maule	801	2.500.017
Región Metropolitana de Santiago	3561	192.879.585
Total general	11560	219.862.800

La mayor cantidad de ventas, junto con número de empresas se encuentra localizado en la RM.

Anexo - 6 Matriz RSE

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De impacto (+)	De impacto (-)	
Personal	Sentido de pertenencia, que genera buen desempeño y aumento en las ventas, según metas acordadas.	Alto Interés	Alta Influencia	Excelente disposición, orientación al Logro proactividad y habilidades en ventas.	Frustración y desmotivación por baja venta.	Composición de sueldo Fijo + Variable, con opción de llegar al 120% en su renta según sus ventas.
Comunidad	Procesos y servicios responsable en el cuidado del planeta y de la sociedad, con el uso de alimentos y productos locales que también trabajan sobre la misma cuna y espíritu ecológico que se necesita.	Alto Interés	Alta Influencia	Alimentación saludable. Procesos de elaboración con bajo impacto ambiental. Aporte en la calidad de vida de las personas.	Pasar desapercibidos con el mensaje del negocio y no ser activos en la comunidad de la comida responsable.	Alianza estratégicas con proveedores que tengan un sentimiento similar hacia las buenas prácticas.
Proveedores	Acuerdos comerciales con Proveedores, que cumplan con estatus y pagos convenientes para ambos.	Muy Alto Interés	Influencia Media	Despacho a tiempo y en forma eficiente. Pagos a tiempo, cada 30 días.	Aumento frecuencia de despacho por mala planificación y aumento de costos, no llevando a cabo el pago en la fecha que corresponde.	Con acuerdos comerciales claros, se fomenta el respeto por el trabajo de cada uno, manteniendo buenas relaciones, con compras y pagos al día.
Clientes	Brindar productos naturales, sanos y exquisitos a los clientes de Santa Masa.	Muy Alto Interés	Alta Influencia	Alta demanda en los productos tanto en local físico (70%) como tienda online (30%)	Baja demanda y venta de los productos por mal posicionamiento, baja calidad en los productos, sin reconocimiento de marca.	Campaña de viralización de marca a través de redes sociales y campañas de captación a través de promociones en local y virtuales.

Anexo - 7 Merchandising



Anexo - 8 Estimación de la demanda

La estimación de la demanda fue calculada por grupo de productos. Esto contempla cuatro grupos:

- 1.- Venta de pan a granel a consumidores generales
- 2.- Venta de pan a granel a clientes B2B
- 3.- Venta de unidades (Sándwich, bebidas frías y calientes, frutas)
- 4.- Venta de paquetes de productos (desayunos)

Las variables consideradas y la lógica de cálculo fueron las **siguientes**:

- 1.- Se seleccionó a todas las personas entre 15 y 64 años que residen en las comunas

de Las Condes, Providencia y Vitacura:

Del total de personas se estimó que un 35% trabaja fuera de estas comunas, o pasa un número importante de horas fuera de este sector. (35% = 126.171 personas).

Comunas	Personas entre 15-64
Las condes	203.808
Providencia	102.072
vitacura	54.608
Total	360.488

El universo ahora es 234.317 personas, y se

sabe que según estudio Chile Come Sano un 65% de las personas se alimenta saludablemente, lo que reduce el universo a 152.306. A este grupo se sumará la cantidad de personas que vienen desde otras comunas a trabajar a este sector.

Para este cálculo se consideró información del metro de Santiago, en lo que respecta al número de pasajeros que transitan por estación Manquehue, cerca de 75.322 personas diariamente, y si se considera el 65% (come saludable), se obtiene 48.959 posibles consumidores.

Con todo lo anterior se trabaja sobre un universo total de 201.265 potenciales clientes y/o consumidores por día.

Para el cálculo de la venta de pan a granel se consideró que un chileno consume en promedio cerca 90 kilos al año.

Concepto	Cantidad	Unidad de Medida
Consumo Pan Promedio al año / Por persona	90	kilos
Consumo Pan Promedio al mes / Por persona	8	Kilos
Consumo Pan Promedio al día / Por persona	0,25	Kilos
Universono diario estimado	201.265	Personas
Consumo pan anual	18.113.850	Kilos
Consumo pan mensual	1.509.488	Kilos
Consumo pan diario	50.316	Kilos

Del total de kilos diarios, los cuales se estima pueden ser demandados, se fijó una tasa que representa la porción que se espera captar, y de esta forma se logra construir el flujo de ventas de un año.

Venta pan granel consumidor general						
Tasa captación	Diario kilos	Días	Mes	Q	Precio	Ventas
0,10%	50	20	Agosto	1.000	\$ 4.000	\$ 4.000.000
0,19%	95	20	Septiembre	1.900	\$ 4.000	\$ 7.600.000
0,28%	140	20	Octubre	2.800	\$ 4.000	\$ 11.200.000
0,37%	185	20	Noviembre	3.700	\$ 4.000	\$ 14.800.000
0,46%	230	20	Diciembre	4.600	\$ 4.000	\$ 18.400.000
0,55%	275	20	Enero	5.500	\$ 4.000	\$ 22.000.000
0,64%	320	20	Febrero	6.400	\$ 4.000	\$ 25.600.000
0,73%	365	20	Marzo	7.300	\$ 4.000	\$ 29.200.000
0,81%	410	20	Abril	8.200	\$ 4.000	\$ 32.800.000
0,90%	455	20	Mayo	9.100	\$ 4.000	\$ 36.400.000
0,99%	500	20	Junio	10.000	\$ 4.000	\$ 40.000.000
1,08%	545	20	Julio	10.900	\$ 4.000	\$ 43.600.000
0,59%				71.400	\$ 4.000	285.600.000

Por ejemplo, para el mes de agosto se considera una tasa del 0,10% sobre el total de kilos diarios y esto resulta en 50 kilos diarios, por los 20 días de operación, se entiende que el total al mes serán 1.000 kilos de pan por \$4.000, se estima una venta total de \$4.000.000 en ese mes.

Se espera un aumento de 45 kilos por mes en promedio.

Para la estimación del pan a granel para cliente B2B se considera el mismo universo de kilos por día, y contempla una venta de 4 días, considerando un pedido por semana.

Venta pan granel B2B						
Tasa captación	Diario kilos	Días	Mes	Q	Precio	Ventas
0,02%	10	4	Agosto	40	2500	\$ 100.000,00
0,05%	25	4	Septiembre	100	2500	\$ 250.000,00
0,08%	40	4	Octubre	160	2500	\$ 400.000,00
0,11%	55	4	Noviembre	220	2500	\$ 550.000,00
0,14%	70	4	Diciembre	280	2500	\$ 700.000,00
0,17%	85	4	Enero	340	2500	\$ 850.000,00
0,20%	100	4	Febrero	400	2500	\$ 1.000.000,00
0,23%	115	4	Marzo	460	2500	\$ 1.150.000,00
0,26%	130	4	Abril	520	2500	\$ 1.300.000,00
0,29%	145	4	Mayo	580	2500	\$ 1.450.000,00
0,32%	160	4	Junio	640	2500	\$ 1.600.000,00
0,35%	175	4	Julio	700	2500	\$ 1.750.000,00
0,27%				4.440	30.000	11.100.000

En lo que respecta a estimación de los otros grupos se fija como tope de ventas por día, el equivalente a 200 unidades. Lo anterior fue detectado en una sucursal de Starbucks¹⁵, ubicada en el mismo sector donde operará el negocio. Se obtiene lo siguiente:

Venta por unidad - 40%							Venta por Paquete - 60%								
Pedidos x día	Tasa captación	Diario	Unidad	Días	Mes	Q	Precio	Ventas	Tasa captación	Diario x paquete	Días	Mes	Q	Precio	Ventas
20	4%	8	20	Agosto	160	\$ 1.700	\$ 272.000	6%	12	20	Agosto	240	\$ 3.300	\$ 792.000	
24	5%	10	20	Septiembre	192	\$ 1.700	\$ 326.400	7%	14	20	Septiembre	288	\$ 3.300	\$ 950.400	
28	6%	11	20	Octubre	224	\$ 1.700	\$ 380.800	8%	17	20	Octubre	336	\$ 3.300	\$ 1.108.800	
32	6%	13	20	Noviembre	256	\$ 1.700	\$ 435.200	10%	19	20	Noviembre	384	\$ 3.300	\$ 1.267.200	
36	7%	14	20	Diciembre	288	\$ 1.700	\$ 489.600	11%	22	20	Diciembre	432	\$ 3.300	\$ 1.425.600	
40	8%	16	20	Enero	320	\$ 1.700	\$ 544.000	12%	24	20	Enero	480	\$ 3.300	\$ 1.584.000	
44	9%	18	20	Febrero	352	\$ 1.700	\$ 598.400	13%	26	20	Febrero	528	\$ 3.300	\$ 1.742.400	
50	10%	20	20	Marzo	400	\$ 1.700	\$ 680.000	15%	30	20	Marzo	600	\$ 3.300	\$ 1.980.000	
54	11%	22	20	Abril	432	\$ 1.700	\$ 734.400	16%	32	20	Abril	648	\$ 3.300	\$ 2.138.400	
58	12%	23	20	Mayo	464	\$ 1.700	\$ 788.800	17%	35	20	Mayo	696	\$ 3.300	\$ 2.296.800	
60	12%	24	20	Junio	480	\$ 1.700	\$ 816.000	18%	36	20	Junio	720	\$ 3.300	\$ 2.376.000	
66	13%	26	20	Julio	528	\$ 1.700	\$ 897.600	20%	40	20	Julio	792	\$ 3.300	\$ 2.613.600	
	9%				4.096	\$ 1.700	\$ 6.963.200	13%				6.144	\$ 3.300	\$ 20.275.200	

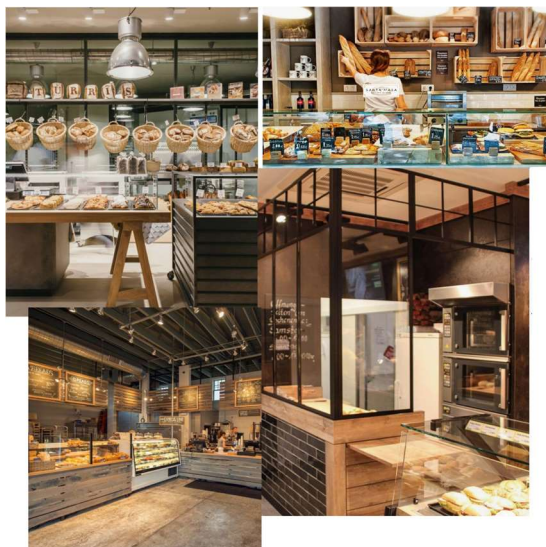
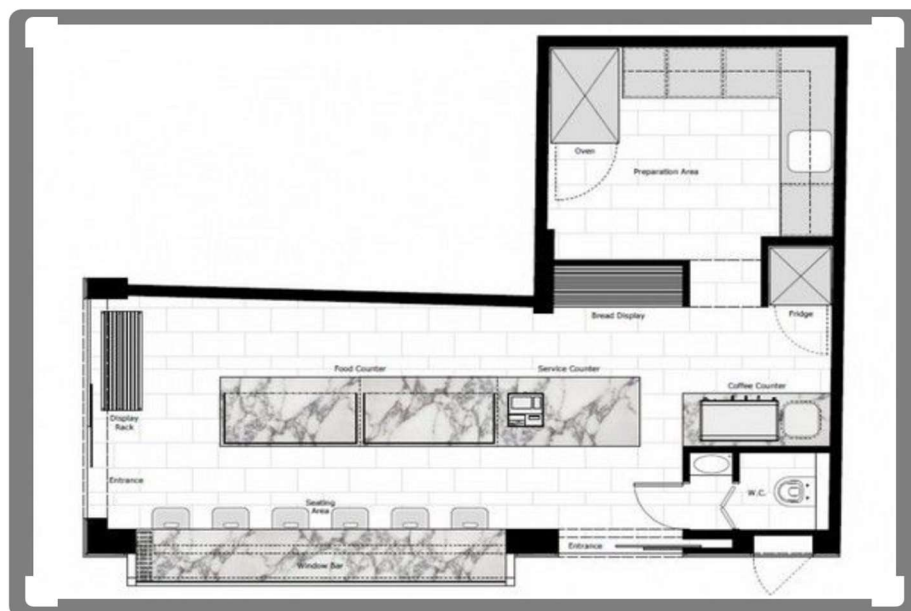
Por ejemplo, si el local especificado de Starbucks realiza cerca de 200 ventas diarias, se estima que el negocio logrará un total de 20 ventas diarias al inicio, de los cual un 40% serán productos unitarios y un 60% productos como paquete (se vende un conjunto de ítems). La tasa de captación responde al % de unidades o paquetes de productos vendidos sobre el total de ventas usado como referencia.

Anexo - 9 Cadena de Valor

Actividades de Apoyo					
Infraestructura de la empresa	Administración y Finanzas, Planificación de ventas				
Gestión RRHH	Procesos de reclutamiento y contratación Bonos e incentivos Capacitaciones Actividades de mejora clima laboral				
Desarrollo Tecnológico	Mejores prácticas de elaboración (prácticas y equipos) Investigación productos saludables				
Adquisiciones	Búsqueda y selección de proveedores Gestión de compra de equipamiento Control de adquisiciones				
Búsqueda y selección de proveedores de insumos, recepción y control de insumos, manipulación y mantención de insumos, relación con proveedores, renovación de inventario, control vida útil insumos	Elaboración del pan de masa madre, elaboración de otros productos tales como sandwich, seguimiento del protocolo de manipulación de alimentos, Elaboración definida según receta propia, actividades de cocina segmentadas por grupo de productos.	Actividad de embalaje, actividades de retiro en local, conexión con partners del delivery, mantención de productos	Actividades de fidelización, presencia en redes sociales, actividades de influencers, participación en ferias saludables, mejora en experiencias de compras, actualizaciones de oferta según portafolio de productos.	Recepción de comentarios y reclamos, recepción de ordenes especiales, comunicación con clientes vía redes sociales, reportes de satisfacción y preferencias del cliente.	
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicios	
Actividades primarias					

¹⁵ Información obtenida en proceso de design thinking - Oportunidad de negocio Anexo 2.

Anexo - 10 Layout local



Anexo - 11 Plan de acción cocina

El plan de acción define el tiempo que debe tomar un panadero en la confección de 22 kilos de pan.

Para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

Anexo - 12 Requerimiento y descripción de perfiles

Cargo	Tareas y Responsabilidades	Competencias
Administrador general	Persona a cargo de gestionar y controlar toda la operatividad de la cadena de locales Santa Masa. A su vez es responsable de reportar a las socias fundadoras y otros socios respecto de los avances económicos de la cadena.	Profesional, ingeniero comercial o ingeniero en control y gestión con 6 años de experiencia. Entre sus habilidades debe destacar la gestión, manejo de equipos, y habilidades técnicas en el ámbito financiero y operacional.
Jefe de Local	Persona a cargo de gestionar y controlar la operatividad del local. Será responsable del equipo de local, y deberá reportar al administrador general.	Profesional, ingeniero comercial o ingeniero en control y gestión con 2 años de experiencia en el rubro de administración de locales de comida. Sus habilidades están relacionadas con el manejo de equipos, y habilidades técnicas de ámbito financiero.
Pandero	Persona que realizará tareas operativas como la elaboración de pan en todo lo contempla el proceso del pan.	Experto en producción de pan con recomendaciones comprobables en el proceso del mismo. No se requiere grado académico, este puede ser técnico o de oficio de la panadería con una experiencia de 5 a 7 años. Su habilidad es la confección de pan.
Ayudante de Cocina	Persona que realizará tareas operativas ayudando en tareas de la cocina, como la confección de otros subproductos del pan y a fines.	Técnico o oficio de tareas de cocina con una experiencia mínima de 2 años como ayudante de cocina. Su habilidad tiene relación con tareas propias como la elaboración de comida.
Vendedor	Persona que realizará tareas operativas como la venta de productos, atención a clientes y otras tareas propias asociadas a la línea de ventas en local.	Experiencia comprobable en ventas y atención al cliente como mínimo de 2 años. Nivel avanzado de excel, proactividad, facilidad de trabajo en equipo. Idealmente estudiantes que puedan compatibilizar su vida universitaria o técnica.

Personal Part-time		
Panadero	Personas que apoyaran labores al personal de planta en la medida de una mayor demanda.	Sus competencias deben ser las mismas que el personal de planta.
Ayudante de cocina		
Vendedor		
Personal de aseo	Empresa externa	

Anexo - 13 Curriculum Socias Fundadoras

Socia 1

Objetivo Profesional

Ingeniero Comercial y estudiante MBA en la Universidad de Chile, con 15 años de experiencia laboral en las áreas de Marketing y Comercial en empresas del rubro de belleza, cuidado personal y perfumería.
Orientada al logro y a la obtención de resultados, comprometida y motivada para trabajar en entornos dinámicos.
Formación y liderazgo de equipos de trabajo multidisciplinarios y de alto rendimiento.

Experiencia Laboral

Marzo 2014 – A la fecha
DISTRIBUIDORA PUIG CHILE S.A.
National Account Manager

Junio 2010- marzo 2014
DISTRIBUIDORA PUIG CHILE S.A.
Brand Manager Senior

2007 – 2010

BIOTEC CHILE S.A. (ex Federal)

Product Manager Senior Cuidado Personal.

2004 – 2007

LABORATORIO BALLERINA

Product Manager Junio.

Estudios

2018 - 2020

MBA Universidad de Chile (*En proceso*)

2004

Diplomado en Management

*Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad Andrés Bello*

2002 – 2003

Ingeniería Comercial, mención Administración

*Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad Andrés Bello*

1997- 2001

Ingeniería Comercial, mención Administración.

*Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad de Chile.*

Socia 2

Objetivo Profesional

Contador auditor y estudiante MBA en la Universidad de Chile, con 8 años de experiencia laboral en las áreas de Auditoría externa y Área de administración y Finanzas en empresas del rubro de consultoría, bancarias e instituciones financieras del mundo automotriz.

Profesional destacada por ser proactiva, analítica y establecer un fuerte compromiso con el equipo de trabajo e institución.

Experiencia Laboral

2019 – a la fecha

PORSCHE VOLKSWAGEN SERVICIOS FINANCIEROS SPA
Jefe de Contabilidad

Noviembre 2017 – 2019

RED GLOBAL S.A.
Jefe de Administración y Finanzas

Junio 2012 – 2017

Banco del Estado de Chile
Analista contable filiales B

Diciembre 2010 – 2012

Pricewaterhousecoopers
Senior C

Estudios

2018 – 2020

MBA Universidad de Chile (*En proceso*)

2017

Inglés intensivo *Stafford*
House Chicago

2014

Diplomado de Normas internacionales contables
Facultad de Economía y Negocios
Universidad de Chile

2013

inglés intermedio *Instituto*
Chileno británico

2007 - 2010

Contador Auditor Público *Facultad de*
Economía y negocios Universidad Diego Portales

Anexo - 14 Plan Financiero

Para la determinación de los ingresos se considera para el año 1 la data de cantidades de la sección estimación de la demanda con una pequeña rebaja de unidades. En adelante esta estimación se va incrementando de acuerdo con los supuestos establecidos, lo que va generando un efecto en las cantidades. En forma paralela se van ajustando los precios por los factores de IPC estimados para este plan.

Se presenta un detalle de reajuste cantidades y precios por IPC:

IPC	3,00%		3,00%		3,00%		3,00%		3,00%	
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Q1	Precio	Q1	Precio	Q1	Precio	Q1	Precio	Q1	Precio
Ventas por granel	66.400	\$ 4.120	134.128	\$ 4.244	201.192	\$ 4.371	267.585	\$ 4.502	404.054	\$ 4.637
Ventas granel B2B	3.940	\$ 2.575	7.959	\$ 2.652	11.938	\$ 2.732	15.878	\$ 2.814	23.975	\$ 2.898
Unidades de productos	4.096	\$ 1.751	8.274	\$ 1.804	12.411	\$ 1.858	16.506	\$ 1.913	24.925	\$ 1.971
Paquetes de productos	6.144	\$ 3.399	12.411	\$ 3.501	18.616	\$ 3.606	24.760	\$ 3.714	37.387	\$ 3.826
	80.580		162.772		244.157		324.729		490.341	
Ventas	311.769.052		648.666.690		1.002.190.035		1.372.900.130		2.135.271.571	
	311.769.052		324.333.345		334.063.345		343.225.032		355.878.595	
			4%		3%		3%		4%	
Variación kilos			102%		50%		33%		51%	
Variación precio			3%		3%		3%		3%	

Es posible apreciar que el incremento de ingresos responde al alza de precios por factor IPC 3%, además del aumento de cantidades en relación a la apertura de nuevos locales, y además un incremento de 1% del primer al segundo año.

Para la estimación de remuneraciones se fijó la dotación por año en función del número de locales a aperturar, esto más los sueldos ya definidos y reajustados por IPC.

Para el cálculo de los GAV se presenta detalle:

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Número de loci:	1	2	3	4	6
Patente comer	\$ 4.500.000	7.500.000	11.400.000	16.500.000	24.200.000
Arriendo	\$ 22.350.000	\$36.130.000	\$ 54.062.200	\$ 76.436.066	\$ 113.833.148
Agua	\$ 2.418.462	\$ 5.231.132	\$ 8.162.920	\$ 11.322.515	\$ 17.668.218
Luz	\$ 5.889.231	\$12.738.406	\$ 19.877.646	\$ 27.571.620	\$ 43.024.134
Internet	\$ 886.154	\$ 1.825.477	\$ 2.820.362	\$ 3.873.297	\$ 5.984.244
Gas	\$ 4.615.385	\$ 9.983.077	\$ 15.578.092	\$ 21.607.853	\$ 33.717.974
TBK	\$ 6.079.964	\$10.398.776	\$ 12.852.887	\$ 13.205.377	\$ 14.487.359
Servicios de As	\$ 500.000	\$ 1.030.000	\$ 1.591.350	\$ 2.185.454	\$ 3.376.526
Permisos serer	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión deliv	\$ 3.117.691	\$ 9.730.000	\$ 18.039.421	\$ 30.890.253	\$ 59.787.604
gtos básicos	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Uniformes	\$ 500.000	\$ 625.000	\$ 562.500	\$ 562.500	\$ 812.500
GAV	\$ 51.256.886	\$95.191.868	\$ 144.947.378	\$204.154.935	\$ 316.891.707

Los gastos de publicidad y marketing se desglosan de la siguiente forma:

La estimación de costos corresponde al número de unidades vendidas por el costo unitario determinado, reajustado año a año por factor IPC. A su vez se suman los descuentos equivalentes al 10% del precio de venta para aquellas ventas realizadas por los 3 primeros meses de apertura de locales nuevos.

Cuadro de depreciación y amortización por año

Depreciación	Monto	
AF 1	\$ 5.632.667	\$ 5.632.667
AF 2	\$ -	\$ 5.801.647
AF 3	\$ -	\$ 5.801.647
AF 4	\$ -	\$ 5.801.647
AF 5	\$ -	\$ 11.603.293
Total	-\$ 5.632.667	-\$ 11.434.313
Hab Local 1	-\$ 8.100.000	-\$ 8.100.000
Hab Local 2	\$ -	-\$ 8.343.000
Hab Local 3	\$ -	-\$ 8.593.290
Hab Local 4	\$ -	-\$ 8.851.089
Hab Local 5 y 6	\$ -	-\$ 18.233.243
Total	-\$ 8.100.000	-\$ 16.443.000
Amortización	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000

Para activos fijos se considera una vida útil lineal de 3 años y para la habilitación se considera el plazo del contrato a 5 años renovable por cada año.