



# **“MAGNOLIA BAKERY & COFFEE SHOP”**

## **Parte II**

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

**Alumno: Michael Andrew Prater**

**Profesor Guía: Máximo Errazuriz**

**Santiago, Noviembre 2017**



# MBA Global

## Parte II Business Plan

### “Magnolia Bakery & Coffee Shop”

MBA 2012 -2014



Team: Michael Andrew Prater  
PROFESSOR: MAX ERRAZURIZ

## Contenido

Contenido.....	2
1. Resumen Ejecutivo (Aspectos Relevantes – Resumen Completo en Parte I) .....	4
2. Descripción de la idea de Negocio.....	5
2.1 Productos y Servicios Ofrecidos .....	6
Producto Funcional o Básico.....	6
Producto Real.....	7
Producto Aumentado .....	7
2.2 Oportunidad de Negocio (Aspectos Relevantes – Descripción Completa en Parte I) .....	7
2.3. Elementos diferenciadores .....	8
2.5. Propuesta de Valor .....	8
3. Análisis de la Industria y Competencia .....	8
3.7. Análisis de los Competidores.....	9
4. Descripción y Cuantificación Mercado Objetivo, y Determinación Demanda de la Empresa.....	9
5. Análisis Interno .....	9
6.- Estrategia Competitiva.....	9
7. Plan de Marketing.....	10
8. Producción y Operaciones .....	10
8.1 Ubicación Geográfica.....	10
8.2 Ciclo de Operaciones y Procesos .....	10
8.3 Producción .....	11
8.4 Instalaciones.....	12
8.5 Ubicaciones .....	12
8.5 Vehículos .....	12
8.6 Oficina .....	12
8.7 Plan de Implementación.....	12
9. Organización y Gestión de Personas.....	13
9.1 Organigrama y Estructura Organizacional.....	13
9.2 Incentivos y Compensaciones.....	13
10. Plan de Financiamiento.....	14
10.1 Supuestos Financieros .....	14
10.2 Estimación Ventas (Proyección Completa a 10 años en Anexos) .....	15
10.3 Estado Resultados (Proyección Completa a 10 años en Anexos) .....	15
10.4 Flujo de Caja (Proyección Completa a 10 años en Anexos) .....	15

10.5 Inversión Inicial .....	16
10.6 Balance <sup>(Proyección Completa a 10 años en Anexos)</sup> .....	16
10.7 Estimación WACC.....	17
10.8 Evaluación Financiera .....	17
10.9 Estimación Punto Equilibrio <sup>(Proyección Completa a 10 años en Anexos)</sup> .....	17
10.10 Análisis de Sensibilidad .....	18
10.11 Ratios Financieros .....	18
11. Riesgos Críticos .....	18
11.1 Riesgo Principal .....	18
11.2 Otros Riesgos .....	19
12. Conclusiones .....	19
12.1 Rentabilidad del Negocio .....	19
12.2 Condiciones del Mercado .....	19
Anexos .....	20
Anexos Relevantes Parte II.....	20
Anexo 12: Trámites Legales .....	21
Anexo 13: Mapa Ubicación Competencia Relevante Las Condes .....	21
Anexo 14: Mapa Ubicación Posibles para Aperturas Futuras .....	22
Anexo 15: Requerimientos de Personal y Diseño de Cargos .....	23
Supervisor Local .....	23
Anexo 16: Plan de Marketing.....	26
Anexo 17: Estimación 10 años Flujo de Caja a partir del EBIT .....	27
Anexo 18: Proyección 5 años Balance cómo % Total Activos .....	28
Anexo 20: Plan de Capacitación a 10 años .....	29
Anexo 21: Empleados por Local.....	30
Anexo 22: Proyección Flujo de Caja 10 Años a partir de la Utilidad .....	31
Anexo 23: Proyección Estados Resultados 10 Años .....	32
Anexo 24: Proyección Balance 10 Años.....	33
Bibliografía .....	34

## 1. Resumen Ejecutivo (Aspectos Relevantes – Resumen Completo en Parte I)

Este plan de negocios evalúa el ingresar al mercado de una cafetería gourmet: “Magnolia Bakery & Coffee Shop”. Se buscará crear una experiencia diferente con una gama de productos original y no común al actual mercado de Santiago.

Magnolia busca implementar también un modelo de negocio flexible y ágil y adaptativo a las preferencias de los consumidores y cambios del entorno. Estará dirigido al segmento ABC1 C2 del sector oriente.

Considera la apertura de tres locales en las comunas de Las Condes y Vitacura, lugar de concentración de residencias, oficinas, hoteles y negocios retail.

Magnolia ofrecerá seis líneas de productos: 1) Bebidas Calientes, 2) Bebidas No Alcohólicas, 3) Pastelería, 4) Repostería, 5) Sándwiches y 6) Ensaladas.

Producción incluye a tres proveedores estratégicos para la elaboración y producción de las líneas de pastelería, repostería, panadería y frutas y verduras.

Dos locales de tamaño entre 140 – 160 m<sup>2</sup> serán abiertos mediante contratos de arriendo durante los cuatro primeros años. A partir del quinto año, se introducirá Espacio Magnolia, un espacio de relajación y distracción de la vida cotidiana. Espacio Magnolia será de mayor tamaño: 250 a 350 m<sup>2</sup>.

Magnolia contará con varios canales de distribución, desde el consumo en local, drive thru, delivery, take out y carry out. Las solicitudes de pedidos podrán ser realizadas vía telefónica, online o teléfono móvil (aplicación). Para cada uno de estos canales existen service level agreements.

Financieramente, Magnolia se presente como un negocio viable que genera flujos de resultados positivos desde el primer año. VAN de \$55.3 millones en 10 años y una TIR del 31%. Inversión Inicial de \$185.8 millones, tanto para compra de ambientación, equipamiento, medios de transporte y capital de trabajo. Periodo de recuperación estimado en 4.3 años.

Las Principales cifras para los primeros cinco años son:

Proyección Ventas	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	\$ 520.9	\$ 531.3	\$ 611.0	\$ 702.6	\$ 948.6
Utilidad Neta	\$ 8.3	\$ 24.0	\$ 5.9	\$ 31.1	\$ 1.1
Flujo Equity	\$ 21.8	\$ 7.6	\$ 17.0	\$ 10.4	\$ 33.2

El proyecto es interesante tanto por lo novedoso para el mercado en términos de infraestructura y oferta de productos diferentes y con sabores y recetas internacionales que permiten profundizar la oferta tradicional local.

Dentro de los principales factores se encuentra el volumen y la instalación para la generación de los flujos necesarios para sustentar el negocio y plan de crecimiento de Magnolia.

## 2. Descripción de la idea de Negocio



La propuesta de Magnolia es entregar una alternativa gastronómica con productos alimenticios de alta calidad, diferenciados de la oferta común del mercado local, de elaboración fresca y rápida con alternativas de productos que se adapten constantemente a las preferencias de los consumidores. Se incorporarán en las recetas nuevos sabores del mercado local como los del mundo, divididos en seis líneas de productos: a) Bebidas Calientes, b) Repostería, c) Panadería, d) Bebestibles no Alcohólicos f) Sándwiches y g) Ensaladas. Adicionalmente Magnolia buscará acercarse al Cliente y evitar así que estos

deban ingresar a altos polos de concentración de negocios como los malls, para satisfacer sus necesidades de alimentación o caprichos sin sacrificar calidad, variedad, innovación, rapidez o ambiente. Este acercamiento busca contribuir a que nuestro Cliente disminuya los niveles de estrés y que aproveche de mejor manera el escaso tiempo disponible evitando con ello que destine parte de este en desplazamientos y filas de espera para poder satisfacer su necesidad.



Magnolia, estará dirigido a un segmento adulto medio/alto a partir de los 25 años categorizado en tres grandes grupos: profesionales (los que trabajan en el sector de oficinas/hoteles y que se trasladan habitualmente por la zona en donde se ubicará Magnolia); residentes del entorno y turistas. El foco principal estará orientado a la hora del desayuno y almuerzo para los días de semana, mientras que los fines de semana serán desayuno, Branch y once.



El plan de negocio se encuentra fundamentado en dos fases de crecimiento, una de **Expansión** y otra de **Consolidación**. La **Expansión** considera la apertura de dos locales en los nuevos polos urbanos de alta concentración de oficinas, residentes y hotelería que por el desarrollo urbanístico se encuentren cerca del circuito masivo de un centro comercial, pero que a su vez les dificulta o no desean llegar. Esta etapa apuntará en primera instancia en atraer a las personas que disponen de poco tiempo, requieran de comodidad y/o quieren comprar para

llevar a casa u otro lugar una oferta alimenticia de indulgencia que satisfaga diferentes paladares, exigencias y necesidades con productos de alta calidad y de elaboración fresca. Como generación de demanda en esta etapa concentraremos los esfuerzos en el consumo fuera del local, a través de delivery, take out, carry out y catering. Unos de los principales objetivos de esta fase es obtener los flujos necesarios para construir la **Fase de Consolidación**, en donde se propone abrir un lugar inédito en el país: **Espacio Magnolia**, un lugar que se sume a la oferta gastronómica vigente con un espacio amplio, cómodo y de múltiples ambientes que buscará transformarse en un oasis entre el ajetreo diario y la casa, entregando una propuesta de valor adicional centrada en la generación de una atmosfera distinta, acogedora y relajante que invite a la desconexión, a la calma y distracción. Espacio Magnolia aplicaría los esfuerzos en el consumo en el local y drive thru.

La escalabilidad del negocio tiene también como objetivos, producir curva de aprendizaje, testear producto, conocer al cliente y crecer junto a ellos. Este aprendizaje necesario tanto para la operación como para nuestros clientes, nos permitirá ir sofisticando nuestros servicios y productos.



Magnolia se centrará en el conocimiento profundo de las necesidades y preferencias de nuestros clientes (detalle en sección 7.1 Perfil del Cliente), con énfasis en la innovación, alta capacidad de respuesta y adaptación. Para lograr este nivel de productos y servicios nos apoyaremos en diversas herramientas tecnológicas como sistemas ERP y plataformas de CRM, con los cuales pretendemos obtener información precisa, oportuna y evolutiva (características,

preferencias, horarios de consumo, frecuencia de compra, hábitos, ticket promedio, entre otros); como así también respecto del desempeño del negocio (márgenes, rotación, costos, gastos, entre otros), lo que permitirá tomar decisiones efectivas y oportunas para materializar la adaptabilidad que requerimos.

La primera fase Magnolia ofrecerá también productos de alta selección elaborados por terceros para las líneas de panadería y repostería. Magnolia considera cuatro proveedores estratégicos para las áreas de repostería, panadería, pastelería, frutas y verduras; quienes abastecerán en forma diaria de nuestros productos finales y/o principales materias primas. La decisión de fabricación, cantidad, calidad y recetas para nuestros productos terminados será derecho absoluto de Magnolia reflejados mediante acuerdos de exclusividad y confidencialidad con el respectivo proveedor.

Las bebidas calientes, bebidas no alcohólicas, preparación de sandwiches y ensaladas serán elaboradas según pedido. El objetivo es “variabilizar” el negocio para disminuir el riesgo, tener flexibilidad de adaptación y adquirir el know-how. La segunda fase considera elaboración propia para los productos ancla (signatures) de repostería y panadería y producción externa para las mismas líneas en los productos de menor margen. Las líneas de cafetería y bebestibles seguirán siendo de manipulación menor en el local.

Con la finalidad de acercar nuestra oferta a los clientes que lo requieran, como así también optimizar el tiempo de que disponen, Magnolia contará con cinco canales de distribución: Delivery, Take-Out, Carry-Out, Catering, Aplicación Web (Online) y Aplicación Móvil. A contar de la fase dos se buscará consolidar dos canales adicionales tales como Drive-Thru y Magnolia Plus. (Definición de cada canal de distribución en sección 7.4.5 Plaza).

Tabla 2: Fases de Crecimiento Magnolia Bakery & Coffee Shop

	FASE I: EXPANSIÓN		FASE II: CONSOLIDACIÓN
	ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III
<b>Período</b>	Año 1	Año 3-5	Año 5 +
<b>Locales</b>	Apertura Primer Local	Apertura Segundo Local	Apertura Espacio Magnolia
<b>Estrategia Ubicación</b>	Polos Alta Concentración Residencias, Oficinas y Hoteles ( fuera centros retail)	Polos Alta Concentración Residencias, Oficinas y Hoteles (fuera centros retail)	Relativamente alejados de Altos Polos Retail
<b>Objetivos</b>	Test Concepto Magnolia Profundizar Know-How Conocer al Cliente	Incrementar Exposición Consolidación de la marca Aumentar Volumen Venta	Desarrollo Espacio Magnolia Que el Cliente nos Busque Generar Utilidad y Flujos
	Identificar Necesidades y Oportunidades	Búsqueda de Nuevos Servicios	Implementación de Nuevos Servicios
	Posicionar la Marca	Generar Utilidad / Aumentar Margen	Oferta Propia Productos Ancla (Signature)
	Generar Flujo Caja y Utilidades	Buscar al Cliente	Abrir Bakery
	Buscar al Cliente		
<b>Foco Canal Distribución</b>	Delivery + Take Out + Carry Out + Catering	Delivery + Take Out + Carry Out + Catering	Consumo en Local + Drive Thru
<b>Elaboración</b>	Productos Frescos / No envasados	Productos Frescos / No envasados	Productos Frescos / No envasados

## 2.1 Productos y Servicios Ofrecidos

La experiencia de consumo que el concepto Magnolia busca entregar a sus clientes se materializa a través de nuestro mix de productos, cuya clasificación en sus diferentes niveles o dimensiones serían:

### Producto Funcional o Básico

Nuestra oferta funcional es un mix de productos de consumo en las categorías de **Bebidas Calientes** (Café, Té, Infusiones, Chocolates); **Bebidas No Alcohólicas** (bebidas frías como Frapuccinos, Tés Helados, Jugos Naturales), **Repostería+Pastelería** (de fina calidad en Tortas, Biscuits, Kuckens, Pasteles, Galletas); **Sándwiches** (fríos y calientes); **Ensaladas y Wraps**. Es una oferta de comida rápida de alta calidad y sabor. Cada categoría de producto tendrá una oferta diversificada en tres principales líneas de calidad nutricional:



a) **Premium Light (Sano)**: productos bajos en grasas, sodio, y azúcar dirigido a quienes cuidan su línea, les gusta lo natural o tienen restricciones de ciertos alimentos o productos. b) **Premium (Normal)**: entregará los mismos productos con calidad nutricional según características de la receta, sin restricciones de insumos en cuanto a azúcares, sodio ni calorías. c) **Sabores del Mundo**: productos de la más alta calidad con ingredientes exóticos de baja calidad nutricional e ingredientes más ricos en materia grasa.



También se venderán productos terminados en las líneas de accesorios de cocina y elementos decorativos.

### Producto Real

Productos de alta calidad y atractiva presentación, con uso de materias primas de primera categoría, de elaboración fresca (no envasados), de origen natural, sin conservantes (ni aditivos), y con sabores y recetas innovadoras. Buscaremos a nivel nacional e internacional nuevos sabores para el desarrollo de productos a través de recetas diferentes a las ofrecidas por el actual mercado local. Todo esto guiado por la rapidez y eficiencia en el servicio y en los procesos, que permita encantar y fidelizar a un cliente exigente. La oferta de productos será variada y adaptativa a las preferencias de nuestros clientes.

Acompañando a los productos se ofrecerá un servicio de excelencia y orientado al cliente que permita generar eficiencia en la atención y aumentar el valor percibido de nuestra oferta. Finalmente, el acercamiento del producto a nuestros clientes es un elemento clave.

Producto Funcional o Básico	Líneas Productos	Producto Real	Producto Aumentado
Bebidas Calientes: Café, Té, Infusiones, Chocolate	Para cada producto, existirá 3 líneas: a) <b>Premium Light</b>	Elaboración <b>Fresca</b> (no envasada) Ingredientes Locales, Extranjeros y/o Exóticos - <b>Nuevos</b> sabores	<b>Comodidad</b> : Diversidad Canales Distribución <b>Ahorro</b> de Tiempo sin sacrificar calidad y/o servicio
Bebidas Frías: Frapuccinos, Té, Infusiones, Jugos Naturales	(Bajo en Grasas, Sodio y Azúcar)	Preparación sin <b>Preservantes</b> y/o Aditivos	<b>Indulgencia</b>
Pastelería: Tortas, kuchen, pasteles, galletas	b) <b>Premium (Normal)</b>	Servicio <b>Orientado</b> al Cliente	<b>Cercanía</b>
Sandwich: Fríos y Calientes	(Contenido según características de la receta)	<b>Acercamiento</b> del producto	Sentido de <b>Pertenencia</b>
Ensaladas con Dressings + Wraps	c) <b>Pecados Capitales</b>	Eficiencia y <b>Calidad</b> en la Atención	Sentirse <b>Considerado</b>
Elementos Decorativos	(Sin restricciones calóricas y alimenticias)	<b>Atractiva</b> presentación del Producto	Sentirse <b>Importante</b> - Relevante / No uno más
Accesorios de Cocina		(Consumo en Local y Empaques)	Mayor <b>Valor</b> Percibido: Atención y satisfacción de sus necesidades e intereses
		Oferta de Productos <b>Variada</b> y <b>Adaptativa</b>	<b>Grata</b> Experiencia de Consumo
		<b>Calidad</b> producto	

### Producto Aumentado

Se mantendrá comunicación permanente con el cliente, de manera de aprender sus preferencias y permitir desarrolle un sentido de pertenencia y de comunidad. Se incluirá un programa de fidelización que premiará con descuentos por cumplimiento en metas de volumen y ofertas personalizadas a las preferencias de cada uno de ellos. Existirá una alta política de mantener contento al cliente, la que incluirá acciones como medidas compensatorias para el cliente insatisfecho (ejemplo, compensar con otro producto o voucher por el monto). Nuestros procesos estarán orientados a garantizar una excelencia en el servicio, con un trato profesional y cercano con los que construir relaciones colaborativas con todos nuestros stakeholders.

## 2.2 Oportunidad de Negocio (Aspectos Relevantes – Descripción Completa en Parte I)

Magnolia buscará brindar propuestas para tres oportunidades de mercado:

- Concentración, densificación y polarización de la atención a las necesidades de los consumidores en función de malls.
- Desarrollo inmobiliario comercial, hotelero, oficinas y habitacional se ha intensificado en los últimos cinco años –
- Crecimiento del parque automotriz en Chile.

Los tres aspectos anteriormente mencionados hace necesario buscar soluciones que contribuyan a la comodidad, confiabilidad, necesidad que buscaremos atender será la de desarrollar una alternativa que brinde al cliente comodidad, calidad, rapidez y confiabilidad y calidad tanto en el producto ofrecido como en el servicio brindado.



## 2.3. Elementos diferenciadores

Magnolia se construye a través de una **estrategia de diferenciación**, basados en 4 ejes fundamentales:

Propuesta Gastronómica	Orientación Al Cliente	Experiencia Consumo	Espacio / Servicio
Ingredientes de <b>Calidad</b>	<b>Innovación</b> permanente de productos según preferencias de los consumidores	Experiencia de consumo <b>diferenciada</b> en cada canal, pero unificado al concepto central de Magnolia	<b>Alternativa cálida</b> y de <b>comfort</b> donde desarrollar sus actividades sociales, laborales y/o personales
Oferta <b>Innovadora</b> : Productos <b>alejados</b> de la oferta común del Mercado Masivo	Contacto y Comunicación <b>Permanente</b>	Atención <b>Personalizada</b> y Dirigida / Conomiento del Cliente	"Un Espacio con la <b>Cómodidad</b> del Hogar o la Oficina"
<b>Atractiva</b> Presentación de nuestros Productos	Programa de <b>Fidelización</b>	<b>Acercamiento</b> del producto / Comodidad	<b>Rapidez</b> de Servicio con foco en la Experiencia de Consumo
Alternativas de <b>Valor Nutricional</b> : Saludable-Light, Normal, Alto en Sellos	<b>Testeo</b> de Nuevos Productos	Satisfacer de manera persistente <b>expectativas</b> de los clientes	<b>Consistencia</b> en la elaboración, calidad de productos y servicios
<b>Desarrollo</b> Productos: Colaboración con <b>escuelas de Gastronomía</b> para creación nuevas variedades y preparaciones	Brindar <b>Conveniencia</b> y <b>Comodidad</b> de nuestra oferta sin perder calidad y variedad	Varios <b>Formatos de Distribución</b> y <b>Comunicación</b> : Magnolia Office & Home, Magnolia Take Out, Magnolia Delivery, Magnolia Drive-Thru, Magnolia Plus, Carry - Out	Servicios y productos <b>confiables</b> : Seriedad, puntualidad, diligencia, resolución de problemas
<b>Variedad</b> de productos con recetas e ingredientes <b>locales</b> e <b>internacionales</b>	Relación <b>cercana</b> y <b>amigable</b>	<b>Alternativas</b> Solicitud Órdenes: Telefónico, Email, Online, Aplicación Móvil	<b>SLA</b> en los tiempos de servicio

## 2.5. Propuesta de Valor

La propuesta de valor consiste en profundizar la oferta actual de productos de cafetería con mayor calidad, variedad e innovación proveyendo instancias de confort y relax a los usuarios y el uso de herramientas tecnológicas para conocer las preferencias de consumo individuales de nuestros clientes adaptándonos con ellos a los cambios que se vayan gestando en los gustos, patrones de compras, necesidades e inclinaciones.

Hombres y Mujeres entre los 25 y 69 años residentes del sector oriente de Santiago y pertenecientes al segmento ABC1 y C2. También consideramos a los turistas que se quedan en el sector. Nuestros clientes deben poseer inclinación hacia probar sabores nuevos y disfrutar de una oferta variada, diferente y calidad.



Encontrar y acceder a comida de servicio rápida de calidad, variedad y sabor que proporcione opciones de valor nutricional según grado de indulgencia del consumidor. Necesidad de servicios que satisfagan las expectativas de los clientes y que brinden comodidad y/o espacios de confort que contribuyan a ahorrar tiempo, disminuir el stress o de

Se estima ofrecer los productos a precio medio-alto para diferenciar del resto de la oferta basados en la innovación, calidad, servicios, elaboración fresca, presentación y envasado fino, servicios de atención personalizada y espacios cómodos y atractivos.

## 3. Análisis de la Industria y Competencia<sup>1</sup>

Según lo detallado en la Parte I de este plan de negocios, centraremos a magnolia dentro de la industria del consumo Retail con un ambiente de relax y colocando como pilar de la marca, la experiencia de consumo, segmento de clientes y mix de productos.

<sup>1</sup> Fuente cifras de industria y mercado: Entrevistas Gerente General Starbucks Chile, Euromonitor International, Business Monitor International (Chile Food & Drink Report y América Economía).

El incremento del poder adquisitivo con un PIB proyectado para el 2018 de US\$22.000, junto al aumento del consumo, facilitaría el desarrollo de la industria de consumo, el cual tuvo un CARG del 7% entre 2011 y 2016, generando así, una atractiva oportunidad para desarrollar nuevas experiencias de consumos de mayor valor agregado e innovadores.

Dentro de los sectores de la industria, podemos ver que el consumo de las bebidas No Alcohólicas On Trade y Off Trade se encuentran dentro de los mercados con mayor crecimiento en donde el aumento de la popularidad en el consumo y su variedad, tanto de café, té e infusiones, ha generado una demanda creciente de servicios relacionados y productos con mayor valor agregado, ya sea por un por sus propiedades beneficiosas para la salud o simplemente por su experiencia y sabor.

### 3.7. Análisis de los Competidores

La propuesta Magnolia, esta siendo entregada a los consumidores de forma indirecta por distintas pastelerías, panaderías y cafeterías. Dentro de estas estas clasificaciones, pese a su producto estandarizado, definimos como algunos competidores a Starbucks, Juan Valdés, Castaño, Paul, Tavelli, entre otros.

Dentro del mercado Café/ bar, existe un total de 6500 locales, de los cuales los locales de cadena representan un 4%, en donde el 52% de estos, pertenecen a la cadena Starbucks. En este mercado, se estima que se generan anualmente, 154.7 millones de transacciones. Por otro lado, los cafés de cadena, quienes están en el grupo con mayor participación de mercado, entregan US\$ 108 millones anuales a la industria del foodservice. De estas cifras, podemos estimar que el ticket promedio correspondería a \$USD 8.6-

Para mayor detalle sobre el análisis de los competidores, referirse a Parte I de este BP.

## 4. Descripción y Cuantificación Mercado Objetivo, y Determinación Demanda de la Empresa

La demanda esperada se estimó para los primeros años, en el número de habitantes del segmento socio económicos ABC1 y C2 para la comuna de Las Condes, los cuales poseen ingresos mensuales promedios entre los \$720.385 y \$1.517.004.

Utilizando una encuesta online, obtuvimos la disposición y frecuencia de potenciales clientes de Magnolia, llegando a un cálculo de 1.1 transacciones por minuto, arrojando una participación de mercado de 0.8% para el primer año, con ventas mensuales de \$43MM y del 1.2% para el quinto año, con ventas de \$79 MM.

Para mayor detalle en la descripción y cuantificación del mercado, referirse a Parte I de este BP.

## 5. Análisis Interno

Nuestro posicionamiento se enfoca en la variable de la experiencia de satisfacción de nuestro consumidor a través de distintos conceptos y canales para acercar el producto al cliente, basados en atributos como el confort, accesibilidad y la calidad tanto de sus productos como de sus servicios.

Consideramos que los recursos y las capacidades de estos, son claves para el desarrollo de la marca y de la empresa, por lo que contaremos con proveedores estratégicamente seleccionados y de trayectoria ya establecida para realizar alianzas, buscando eficiencia en los procesos internos, acercamiento de la oferta utilizando distintos medios de publicidad, servicios online, innovación y calidad en los productos entregados por colaboradores que hagan suyo el concepto y la experiencia.

## 6.- Estrategia Competitiva

Teniendo en cuenta nuestro entorno, desarrollaremos una estrategia con enfoque de diferenciación, dirigiremos según la retroalimentación del cliente, permitiéndonos reaccionar y adaptarse gracias a la estructura de negocio flexible para así atender las preferencias de nuestros clientes. Para mayor detalle sobre la estrategia y propuesta valor, favor referirse a la Parte I de este BP.

Para mayor detalle sobre la estrategia competitiva, referirse a Parte I de este BP.

Con esta estrategia y modelo de negocio, esperamos lograr crecimientos anuales de un 15% - 35%, con resultados positivos el primer año y una tasa de rotación de nuestro recurso humano inferior al 85%.

## 7. Plan de Marketing

La elección del nombre Magnolia fue concebido, además de ser una palabra simple y que funciona no solo en español sino también en otros idiomas, por su simpleza, elegancia y belleza de lo natural. Buscaremos posicionar la marca a través de un mis promocional basado en Internet, Redes Sociales, Activaciones BTL, Publicidad, relaciones públicas.

El perfil de cliente de Magnolia se ha clasificado distintos segmentos, los que se encuentran High Value, Executive, Select y turistas. Estos perfiles, tienen en común el gusto por productos de cafetería de alto nivel, siendo así un cliente dinámico y abiertos a probar nuevas experiencias gastronómicas y se diferencian por la ocasión o tiempo que están dispuestos a dar para recibir la experiencia.

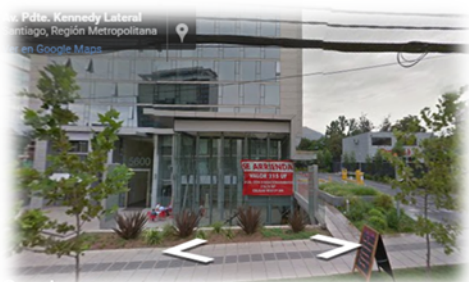
La estrategia de precios inicial situara a Magnolia, por sobre sus competidores de referencia, Starbucks y Juan Valdés, en un rango del 10%. Esta estrategia nos da un ticket promedio de \$ 4.124 pesos, buscando un margen mínimo exigido para cada producto, el cual será del 19%.

Para la distribución, magnolia desarrollara distintos canales de distribución, como lo son el Take out, Delivery, Carry Out, Online, Mobile APP, Catering, y consumo en local (Magnolia Place).

Para mayor detalle sobre el plan de marketing, favor referirse a la Parte I de este BP.

## 8. Producción y Operaciones

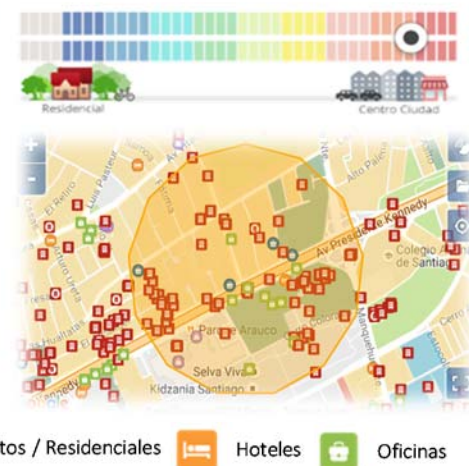
### 8.1 Ubicación Geográfica



La ubicación y accesibilidad son elementos cruciales para el negocio. Según lo expuesto anteriormente, el plan de negocio de magnolia contempla 3 distintas etapas. La apertura del primer Magnolia, será un local de 160 mts2 ubicado en Av. Presidente Kennedy Interior N° 5700,

núcleo de numerosos proyectos de edificios de oficina, residenciales y hoteles de alta gama en el sector oriente de Santiago. Este sector presenta un alto potencial en cuanto a crecimiento, ubicación estratégica y desembolso inicial, con una afluencia de público permanente y flotante que existe en la zona.

Intensidad de comercio: 9.14 / 10



### 8.2 Ciclo de Operaciones y Procesos

Para alcanzar las metas fijadas, Magnolia considera tener el siguiente horario:

- Lunes a viernes: de 08:00 horas a 20:00 horas
- Fines de Semana y feriados: desde las 09:00 hasta las 20:00 horas

El equipo operacional, se compondrá de los siguientes miembros que trabajaran por turnos.

Lunes a Viernes

Empleados Operacionales	Número de Empleados	Turno 1	Turno 2
Supervisor Local	1	09:00-17:00	
Delivery	3	08:00-17:00	09:00-18:00
Baristas	3	08:00-17:00	11:00-20:00
Maestro Cocina	1	08:00-15:00	

Empleados Operacionales	Número de empleados	Turno 1	Turno 2
Fines de Semana y Festivos	Delivery	3	09:00-17:00 09:00-18:00
	Baristas	3	09:00-18:00 11:00-20:00
	Maestro Cocina	1	09:00-17:00

Se considera una dotación de 10 personas para el primer y segundo local (7 operacionales y 3 administración), y 18 empleados para Espacio Magnolia (12 operacionales y 6 administrativos). Sin embargo, la dotación óptima para entregar un buen servicio, será evaluado constantemente mediante ETC (Equivalentes Tiempo Completo) considerando un múltiplo de 1.55x, permitiendo abrir vacantes a puestos part-time o para temporadas de sobre demanda. Se contempla para los empleados contratados un máximo de 40 horas semanales con 60 minutos de descanso durante cada jornada, las cuales no se consideran dentro de las horas trabajadas.

Dentro de los beneficios, contemplados en los contratos de nuestra gente, destacan:

- ✓ 3 semanas de vacaciones pagadas al año
- ✓ 1 día administrativo trimestralmente
- ✓ Bonos anuales por cumplimiento metas
- ✓ Flexibilidad en la asignación de turnos

Para asegurar la consistencia en el servicio, experiencia de consumo y normativas sanitarias, cada operación contará con un diagrama de flujo operacional con sus respectivos procedimientos. Las ventas en el local serán realizadas en el mesón al ingresar y luego los clientes elegirán su mesa o sillón. Los tiempos promedio de atención se estiman de 5 minutos en el local y 15 minutos y distribución en caso de delivery.

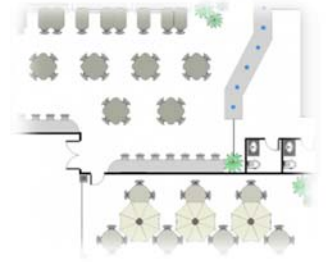
### 8.3 Producción

La primera fase Magnolia ofrecerá productos de alta selección elaborados por terceros para las líneas de pastelería y repostería. Los proveedores estratégicos para estas líneas serán dos: a) Gateaux, empresa especialista en desarrollar y elaborar productos de alta calidad cuyas dueñas tienen más de 15 años de experiencia en el rubro y su especialización se ha llevado a cabo en el extranjero (California Culinary Academy); y b) Panadería Las Rosas Chicas. Para las líneas de productos restantes, la elaboración será llevado a cabo en el local con materias primas provistas por: a) Fresh 4 You Empresa que entrega verdura y frutas de fina selección con más de 20 años en el mercado con vasto know-how de la industria alimenticia y proveedor reconocidas empresas tales como Sodexho, Adamark, y restaurants high-end; b) Panadería Las Rosas Chicas, empresa con más de 30 años en la industria panadera con gran capacidad instalada para sus diferentes productos en pastelería, panadería y comida. . Estos tres proveedores abastecerán en forma diaria de nuestros productos finales y/o principales materias primas. La decisión de fabricación, cantidad, calidad y recetas para nuestros productos terminados será derecho absoluto de Magnolia plasmados mediante acuerdos de exclusividad y confidencialidad con el respectivo proveedor.

Para la Segunda Fase, Magnolia buscará incorporar a su propio chef para los productos de mayor rotación y mantener externalizado aquellos productos que deban ser renovados cada cierto tiempo.

## 8.4 Instalaciones

Para cumplir con el requerimiento de 252 transacciones diarias, de las cuales 100,8 serían realizadas como venta en el local, calculamos para la primera sucursal de Magnolia, un espacio con una superficie útil de 170 m<sup>2</sup> estructurado de la siguiente manera:



- ✓ Interior con 9 mesas con 4 asientos cada una, utilizando una superficie de 82 m<sup>2</sup>
- ✓ 3 mesas en terraza con tres sillas cada una
- ✓ Barra Cafetería / Mostrador con 6 asientos, los cuales utilizaran 16 m<sup>2</sup>
- ✓ Cocina y área de elaboración abierta, junto a lavado 22 m<sup>2</sup>
- ✓ Mostrador en forma y zona de toma pago, 16 m<sup>2</sup>
- ✓ Zona cerrada de almacenamiento, refrigeración y lavado 34 m<sup>2</sup>

La decoración y ambientación buscará dar la sensación de un lugar amplio y hogareño, por lo que se invertirá \$9.2 MM en decoración e iluminación en adición al equipamientos y mobiliario básicos.



Los trámites legales para el funcionamiento de Magnolia se encuentran en Anexo 12.

## 8.5 Ubicaciones

Las Ubicaciones seleccionadas para Magnolia, se especifican a continuación.

Dirección	Comuna	Características
Av. Kennedy N°5700	Vitacura	Local 170 m <sup>2</sup> Alta densidad de población Alta Concentración Edificios de oficinas Hoteles de alta gama a corta distancia Buen acceso vehicular y locomoción colectiva
Av. Vitacura N°8260	Vitacura	Local de 165 m <sup>2</sup> Alta densidad de población Alta Concentración Edificios de oficinas Buen acceso en vehículo como en locomoción
Av. Las Condes N°13000	Las Condes	Local de 300 m <sup>2</sup> Zona de alta densidad de población Terrenos de mayor metraje y estacionamiento Accesible por transporte público como particular

## 8.5 Vehículos

Magnolia se apoyará de motos y vehículos para apoyar el delivery cuando este sea necesario por distancia y tiempo. Se contemplan dos Scooter por local equipadas con una caja térmica para poder llevar los productos listos para servir. En la tercera etapa, se contempla un vehículo de transporte mayor, tipo van Boxer. Cada uno de estos vehículos será pintado con los colores propios y logos de Magnolia para lograr una mayor exposición.

## 8.6 Oficina

Los roles administrativos tales como el del Gerente General, Contador, Analista de Medios y Analistas Financieros realizarán sus funciones desde sus casas. Estos deberán visitar de forma diaria los locales.

## 8.7 Plan de Implementación

El inicio de la implementación de Magnolia depende en gran medida de la firma del contrato de arriendo del local elegido para estos efectos. Una vez firmado, comenzarán una serie de actividades simultaneas: (a) Selección de Personal, (b) Ambientación

y decoración, (c) Desarrollo página web y aplicaciones móviles, (d) Obtención Permisos Municipales, (e) activación y planificación plan de marketing administrativos, (f) temas legales y constitución sociedad, y (g) selección productos y primera gama de productos a ofrecer.

## 9. Organización y Gestión de Personas

### 9.1 Organigrama y Estructura Organizacional

Las principales funciones de la gestión estarán a cargo de los socios de Magnolia bajo la forma legal de propiedad de Sociedad por acción.

Michelle Prater amplia experiencia en empresas internacionales en temas de gestión, planificación estratégica, finanzas, administración, recursos humanos, sourcing, Project management, implementación de sistemas (ejemplo, ERP), business intelligence, Cost Costing y EVA. Michael Prater vasto conocimiento y experiencia como dueño de empresas, soluciones tecnológicas integrales y plataformas de soporte.



El énfasis al interior de nuestra empresa será la comunicación. Si bien cada rol tendrá su función bien definido, esta no se restringirá sólo al ámbito descrito, ya que la experiencia de consumo reside en la persona que tenga el primer contacto con el cliente y la conexión con sus requerimientos. El fomentar la capacidad resolutoria, la retroalimentación y la comunicación entre todos será uno de los principales focos.

Como core dentro de la estructura, se encuentra la función de “Revenue management”. Bajo esta función confluirá toda la información respecto de la producción, horas, tipo de producto, características de clientes y preferencias. Dentro de sus principales funciones estará la constante investigación de mercado, generación de promociones y ofertas personalizadas, y el manejo de la demanda. En el Anexo15 se pueden encontrar los requerimientos básicos de personal y el diseño de cargos.

### 9.2 Incentivos y Compensaciones

Nuestros empleados deberán estar totalmente alineados a los objetivos de Magnolia y motivados a entregar lo mejor de cada uno para satisfacer a nuestros clientes. Es por esto que aparte de elegir cuidadosamente a nuestro personal debemos mantener buenos incentivos directos e indirectos para retener a los empleados talentosos y esforzados.

*Compensaciones Directas:* Sueldo Base sobre Mercado más la distribución del 0.85%

Bono de Remuneraciones	% Bono sobre Ventas
Supervisor Local	0.25%
Delivery ( Sueldo Fijo + Propinas )	0.03%
Baristas	0.03%
Cajero	0.03%
Maestro Cocina	0.03%
Asistente Cocina	0.03%
Panadero	0.04%
Ayudante Panadero	0.03%
Pastelero	0.06%
Ayudante Pastelero	0.03%
Contador	0.03%
Analista Medios	0.03%
Analista Financiero	0.03%
Gerente General	0.20%
<b>Total</b>	<b>0.85%</b>

Remuneraciones / Costo Mensual	Sueldo Liquido	Leyes Sociales	Sueldo Bruto	Bonos	Costo Empresa
Supervisor Local	900,000	180,000	1,080,000	1,302,212	1,115,000
Delivery	300,000	60,000	360,000	156,265	731,265
Mesero	300,000	60,000	360,000	156,265	801,265
Cajero	450,000	90,000	540,000	156,265	621,265
Cocinero	500,000	100,000	600,000	156,265	973,354
Asistente Cocina	350,000	70,000	420,000	156,265	621,265
Panadero	600,000	120,000	720,000	208,354	973,354
Ayudante Panadero	300,000	60,000	360,000	156,265	561,265
Pastelero	450,000	90,000	540,000	333,366	918,366
Ayudante Pastelero	350,000	70,000	420,000	156,265	621,265
Contador	400,000	80,000	480,000	156,265	671,265
Analista Medios	550,000	110,000	660,000	156,265	816,265
Analista Financiero	650,000	130,000	780,000	156,265	936,265
Gerente General	4,000,000	800,000	4,800,000	1,041,769	5,841,769
<b>Total</b>	<b>10,100,000</b>	<b>2,020,000</b>	<b>12,120,000</b>	<b>4,448,355</b>	<b>15,711,143</b>

de las ventas

anuales según una tabla de distribución. *Compensaciones Indirectas*: nos comprometemos a cumplir cabalmente todas las leyes laborales, generar un programa de descuentos en nuestros productos para que ellos también puedan disfrutarlos y capacitación permanente (Detalle Empleados por Local y Plan de Capacitación en Anexos N° 20 y 21)

## 10. Plan de Financiamiento

### 10.1 Supuestos Financieros

En tabla adjunta se muestran los principales supuestos utilizados para la evaluación financiera de Magnolia. Evaluación Financiera del proyecto realizada en pesos reales.

Item	Supuestos
Ingresos	* Tamaño Industria calculado sobre Consumo Discrecional Segmento ABC1 C2 Comunas Vitacura y Las Condes
	* Tasa Crecimiento Industria según proyección Euromonitor para 2017 al 2020
	* Tasa Crecimiento Industria según crecimiento población para 2021 al 2027
	* % Crecimiento Magnolia según apertura de Locales
	* Participación de Mercado estimada como ventas Magnolia sobre Tamaño Industria Consumo Discrecional
Costos Variables	* Distribución de las Ventas según Líneas de Productos (15% bebidas Calientes / 15% Bebidas No Alcohólicas / 5% Cake / 10% Bakery / 30% Sandwich / 25% Ensaladas)
	* Estimación Costo Variable según Margen de Contribución por Línea de Producto Margen: (65% bebidas Calientes / 55% Bebidas No Alcohólicas / 45% Cake / 35% Bakery / 30% Sandwich / 60% Ensaladas)
	* Estimación Costos Variable del 99% de los Costos Variables Totales
	Inventario calculado como el 1% de los Costos Variables
	* Gastos no Incluyen aumento por IPC
Gastos Fijos	* Inversiones, Arriendo, Remuneraciones y Gastos proyectados según poder adquisitivo y cotizaciones de Agosto 2016
	* Período Promedio Pago: 0 días (pago al contado)
Impuestos	* Tasa de Impuesto a la renta del 25%
	* No se consideran Impuestos Diferidos
	* Pago Impuesto Renta desde primer año por no tener pérdidas tributarias
Cálculo Costo Capital	* Aporte Capital Año Cero= \$23,922,600
	* Tasa Libre Riesgo: 2.3% / Beta: 0.9 / Retorno Mercado: 10% / Premium: 15%
	* WACC: 24.2%
	* Tasa Interés (CLP): 7% anual
Flujo Caja	* Caja Inicial = \$33,400,607
	* Período Promedio Cobro: 0 días (Contado)
	* Período Promedio Pago: 0 días (pago al Contado)
	* 100% Utilidades Neta son Reinvertidas
	* 70% saldo Caja es considerado como Saldo Mínimo de Caja
Depreciación	* Excedentes Caja son Invertidos en FFMM al 0.42% Mensual
	* Vida Útil obtenidas de Servicio Impuestos Internos para la correspondiente categoría de Activo (Vehículos: 6 años / Mobiliario: 6 años / Equipamiento: 6 años (con excepción de dos categorías))
	Reinversión 10% Depreciación Annual
	* Método: Depreciación Lineal / Valor Residual: Cero / 100% depreciación Activos Fijos durante horizonte 10 años proyecto

## 10.2 Estimación Ventas (Proyección Completa a 10 años en Anexos)

La proyección de ventas para los primeros cinco años serían los siguientes:

Ingresos	2017	2018	2019	2020	2021
% Market Share Proyectado	0.8%	0.74%	0.82%	0.91%	1.17%
% Tasa Crecimiento Magnolia	0%	2%	15%	15%	35%
Número Clientes (Transacciones)	88,704	90,478	104,050	119,657	161,537
Valor Promedio Transacciones	5,872	5,872	5,872	5,872	5,872
<b>Ventas Anuales \$MM</b>	<b>520.9</b>	<b>531</b>	<b>611</b>	<b>703</b>	<b>949</b>
Otros Ingresos	0	0	0	0	0

## 10.3 Estado Resultados (Proyección Completa a 10 años en Anexos)

El estado de resultado estimado para cinco años a continuación:

Estado de Resultado	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por Ventas	521	531	611	703	949
Costos de Producción	268	274	262	301	406
<b>Margen de Contribucion</b>	<b>253</b>	<b>258</b>	<b>349</b>	<b>402</b>	<b>542</b>
Gastos Administrativos y Generales	214	203	307	329	501
Gastos de Venta	14	9	14	15	19
<b>Margen Operacional</b>	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>28</b>	<b>58</b>	<b>22</b>
Depreciación y Amortización	15	15	21	17	21
<b>EBIT</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>40</b>	<b>2</b>
Gastos Financieros	2	2	1	1	0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>11</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>42</b>	<b>2</b>
Impuesto a la Renta	3	8	2	10	0
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>1</b>

## 10.4 Flujo de Caja (Proyección Completa a 10 años en Anexos)

Flujo de Caja (\$MM) estimado para cinco años a continuación (Estimación Flujo de Caja a partir de EBIT en Anexo Nro 17):

Valor Residual - Tasa Crecimiento Perpetuo 1% equivalente a \$539 millones.

<b>MÉTODO 1: Flujo de Caja de la Firma a partir de Utilidad Neta (\$MM)</b>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>
Utilidad Neta	8.3	24	6	31	1
Más Depreciación	15	15	21	17	21
Más Costos financieros (después de Impuestos)	-1.22	1.28	0.69	1	0
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	<b>22</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>50</b>	<b>22</b>
+o - Cambio en Capital de Trabajo <b>Operacional Neto (ex caja ex deuda bancaria o financiera)</b>	-2	-2	-4	-4	-6
+o - Cambio en los activos fijos	0	-30	-7	-35	17
+o - Cambio en otros activos	0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE FCF</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>33</b>
" +o - Amortización o Aumento de Deuda Bancaria o Financiera	0	0	0	0	0
Intereses Netos de Tax	2	0	0	0	0
Aumentos de Capital	0	0	0	0	0
<b>Flujo del Equity</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>33</b>



## 10.5 Inversión Inicial

En las siguientes tablas se desglosan las inversiones iniciales para implementar Magnolia. Esta tendrá una inversión total de \$185.8MM divididos en CAPEX de \$152.4MM en un horizonte de 5 años, más \$33.4MM de capital de trabajo inicial. La inversión del Año 0 asciende a \$92.3MM divididos en \$58.9MM para CAPEX más capital de trabajo inicial de \$33.4. Estos recursos serían integrados mediante aporte de capital. El saldo del plan de inversión sería financiado con los propios flujos generados del negocio.

Concepto	KT Inicial
Capital de Trabajo	7
Gasto I+D	1
Propiedad Industrial	1
Gastos Puesta en Marcha	24
Permisos	3
Marketing	10
Publicidad	11
<b>Total Capital Trabajo Inicial</b>	<b>33.40</b>

Estimación Inversión CAPEX \$MM	Vida Útil Financiera (años)	Valor Residual (%)	2017	2018	2019	2020	2021	Inversión Total CAPEX (SMM)
Decoración	4	0%	9.2		9.2		9.2	27.6
Instalación	2	0%	4.6		4.6		4.6	13.8
Equipamiento	6	0%	6.0		5.5		10.8	22.3
Mobiliario	6	0%	5.5		8.2		20.9	34.6
Aplicaciones y Equipos IT	3	0%	26.7					26.7
Vehículos + Motos	6	0%	7.0		7.0		13.5	27.5
<b>Total CAPEX Annual</b>			<b>58.9</b>		<b>34.5</b>		<b>59.0</b>	<b>152.4</b>

## 10.6 Balance (Proyección Completa a 10 años en Anexos)

Los balances de cierre anual en \$MM (Diciembre de cada año fiscal), serían los siguientes (Balance como % en Anexo 18):

Activo Circulante	2017	2018	2019	2020	2021
Caja	23	25	1	21	2
Inversiones Corto Plazo	35	72	89	118	102
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
1% Inventario	3	3	3	3	4
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>93</b>	<b>142</b>	<b>108</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Mobiliario	19	19	39	39	73
Equipamiento	33	33	41	41	52
Vehículos	7	7	14	14	28
Depreciación Mobiliario	-6	-11	-20	-28	-41
Depreciación Equipamiento	-9	-17	-27	-33	-38
Depreciación Vehículos	-1	-2	-5	-7	-12
Reinversión	2	2	2	2	2
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>44</b>	<b>26</b>	<b>65</b>
<b>Total Activos</b>	<b>106</b>	<b>130</b>	<b>137</b>	<b>168</b>	<b>173</b>
<b>Pasivo Circulante</b>					
Cuentas por Pagar	3	3	3	3	4
Préstamos Corto Plazo	0	0	0	0	0
Leyes Sociales	2	2	4	4	6
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>					
Préstamos Financieros	0	0	0	0	0
Otros Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Capital</b>					
Capital Pagado	92	92	92	92	92
Utilidades Retenidas	0	8	32	38	69
Utilidades del Ejercicio	8	24	6	31	1
<b>Total Capital</b>	<b>101</b>	<b>125</b>	<b>131</b>	<b>162</b>	<b>163</b>
<b>Total Pasivos + Capital</b>	<b>106</b>	<b>130</b>	<b>137</b>	<b>168</b>	<b>173</b>

## 10.7 Estimación WACC

El cálculo para el WACC considera la metodología y supuestos adjuntos (tasa descuento en términos reales):

Estimación Tasa Descuento	
<b>Costo de Deuda:</b> $(R_f + \text{credit risk rate})(1 - T)$	
Tasa Interes	7.0%
Tasa de Impuestos (Escudo Fiscal)	25.0%
Debt Cost after Taxes	5.3%
<b>Costo Capital:</b> $E_s = R_f + \beta_s(R_m - R_f)$	
Tasa Libre de Riesgo	3.0% Tasa Libre de Riesgo de los Bonos del Banco Central Banco Chile a 10 años (BCP10) - Págaro UF
Beta	1.2 Unleverged Beta Industria Foodservice (Damodaron)
Market Return	8.0% Bolsa de Comercio
Risk Premium Adicional	13.0% Documentos Trabajo Banco Central de Chile
Cost of Equity Rate	22.0%
<b>WACC Estimation:</b> $WACC = \frac{E}{V} * Re + \frac{D}{V} * Rd * (1 - Tc)$	
% Financiamiento que es Capital Propio (E/V)	100%
% Financiamiento que es Deuda (D/V)	-
WACC	22.0%

Dado que la evaluación no considera Deuda, tomaremos la tasa del Costo de Capital para la evaluación económica del proyecto.

## 10.8 Evaluación Financiera

VAN (CLP)	\$62,712,805	
TIR	31%	Anual
Payback Period	4.7	Años

## 10.9 Estimación Punto Equilibrio (Proyección Completa a 10 años en Anexos)

Cálculo Punto Equilibrio	2017	2018	2019	2020	2021
Costos Variables	268	274	262	301	406
Costos Fijos	243	228	342	362	541
Ingresos	521	531	611	703	949
Precio Promedio Ticket	5,872	5,872	5,872	5,872	5,872
Número Transacciones	88,704	90,478	104,050	119,657	161,537
Costo Variable Unitario	3,023	3,023	2,514	2,514	2,514
Cantidad Punto Equilibrio	85,377	79,863	101,967	107,705	161,087
Ventas Punto Equilibrio	501	469	599	632	946

## 10.10 Análisis de Sensibilidad

Tasa de Descuento	ESCENARIO PESIMISTA			ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA			
	Supuestos Variación en las Ventas Proyectadas							
	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	
VAN (MM\$)	18%	-150	-58	31	126	218	310	402,11
TIR (%)		-	10%	22%	32%	42%	51%	60%
Payback (Años)		-	-	7.4	4.2	1.9	1.7	1.5
VAN (MM\$)	20%	-150	-70	10	90	170	250	330
TIR (%)		-	9%	21%	32%	42%	51%	60%
Payback (Años)		-	-	7.6	4.3	1.9	1.7	1.5
VAN (MM\$)	22%	-149	-78	-8	63	133	204	274
TIR (%)		-	8%	21%	31%	41%	51%	60%
Payback (Años)		-	-	-	4.3	1.9	1.7	1.6
VAN (MM\$)	24%	-147	-84	-22	41	104	167	230
TIR (%)		-11%	8%	20%	31%	41%	50%	60%
Payback (Años)		-	-	-	4.4	1.10	1.8	1.6

## 10.11 Ratios Financieros

Ratios Financieros	Fórmula	Unidad	2017	2018	2019	2020	2021
<b>a) Ratios Liquidez</b>							
Liquidez	activo corriente / pasivo corriente	veces	11.72	19.11	14.39	20.76	10.41
Prueba Acida	activo corriente - inventarios / pasivo corriente	veces	11.20	18.59	13.98	20.31	10.01
Prueba Defensiva	caja bancos / pasivos corrientes	%	1120.0%	1858.6%	1397.9%	2031.1%	1001.4%
Capital de Trabajo	activo corriente - pasivo corriente	\$	55,416,469	94,589,595	86,381,070	135,288,029	98,047,536
Período promedio Cobranzas	cuentas por cobrar x días del año / vtas a credito	días	no hay ventas a credito				
Rotación Cuentas por Cobrar	vtas a Credito / cuentas por Cobrar	días	no hay ventas a credito				
<b>b) Ratios De Gestión</b>							
Rotación Cartera (veces)		veces	no hay ventas a credito				
Rotación Inventarios (veces)	( inventario promedio x 360 ) / costo de ventas	veces	3.67	3.56	3.91	4.27	3.85
Rotación de Inventarios	costo de ventas / inventario promedio	\$	98.02	101.20	92.09	84.26	93.40
Periodo Pago Proveedores (veces)		veces	no hay compras a credito				
Rotación de Caja Bancos	(caja + bancos)*360 / ventas anuales		16	17	1	11	1
Rotación de Activos Totales	ventas / activos totales		4.92	4.09	4.46	4.17	5.48
Rotación de Activo Fijo	ventas / activo fijo		11.52	17.71	13.84	26.69	14.66
<b>c) Ratios De Solvencia</b>							
Estructura del Capital	pasivo total / patrimonio		0.05	0.04	0.05	0.04	0.06
Razón Endeudamiento	pasivo total / activo total		0.05	0.04	0.05	0.04	0.06
Cobertura Gastos Fijos	utilidad bruta / gastos fijos		1.04	1.13	1.02	1.11	1.00
Cobertura Gastos Financieros	utilidad antes de inetres / gastos financieros		172.34	549.88	127.13	729.69	27.46
<b>d) Ratios de Rentabilidad</b>							
Rendimiento sobre Patrimonio	utilidad neta / capital o patrimonio	%	8.3%	19.2%	4.5%	19.2%	0.7%
Rendimiento sobre Inversión	utilidad neta / activo total	%	7.9%	18.5%	4.3%	18.4%	0.7%
Utilidad Activo	utilidad antes de impuesto / activo total	%	10.5%	24.6%	5.8%	24.6%	0.9%
Margen Neto de Utilidad	utilidad neta / ventas netas	%	1.6%	4.5%	1.0%	4.4%	0.1%

## 11. Riesgos Críticos

### 11.1 Riesgo Principal

Se ha identificado como riesgo principal la probabilidad de baja aceptación o lentitud en la adaptación a productos distintos a la oferta habitual del mercado de productos de cafetería. Sin embargo, la flexibilidad que nos plantea el modelo de negocios definido para Magnolia, permite ajustarse rápidamente a las necesidades y preferencias sin alto costos de reemplazo, lo que hace factible encontrar la oferta adecuada para el mercado objetivo. Adicionalmente, el éxito que han tenido hasta la fecha los Cafés Independientes nos aportan confianza en el concepto de negocio y de los productos/servicios ofertados.

## 11.2 Otros Riesgos

A continuación, se mencionan otros posibles riesgos y las respectivas estrategias de mitigación.

Riesgo	Alternativas de Mitigación
Nivel de Ventas por Debajo de lo Estimado	Buscar nuevos productos y/o Servicios Aumentar actividades de Promoción y gastos de marketing Aumentar actividades de fidelización Reducir Empleados / Bajar Gastos
Riesgo Sanitario	Capacitación Permanente en Higiene, Limpieza y Orden; Manipulación de Alimentos Equipamiento necesario para mantener la cadena de frio y preservación de los alimentos Uso del vestuario necesario para la correcta manipulación de alimentos
Riesgo Proveedores	Testear de manera permanente las oportunidades del mercado Buscar alianzas con escuelas de repostería, pastelería y panadería en caso de falla de los nuestros proveedores estratégicos para estos conceptos Construir relación de partnership con los proveedores clave

## 12. Conclusiones

### 12.1 Rentabilidad del Negocio

La rentabilidad del negocio se considera moderada, pero sana, permitiendo autofinanciar el crecimiento de Magnolia con recursos propios. Desde el primer año permite también generar flujos de caja del Equity.

### 12.2 Condiciones del Mercado

Se estima que, dada la pequeña estimación en participación de mercado de Magnolia, la competencia no debiera sentirse amenazada como para reaccionar de manera inmediata y agresiva que pudiera generar una guerra tarifaria que afecte el modelo de negocios.

Por otro lado, los acuerdos de exclusividad con los proveedores estratégicos que Magnolia tendría para manejar la producción, calidad y cantidad, dan flexibilidad para alterar menú con rapidez y aprovechar nicho de mercado y/o oportunidades de negocio que se presenten con mayor agilidad que cadenas de mayor envergadura.

Por último, el aumento de extranjeros en el país brinda una oportunidad adicional a la población de flexibilizar sus preferencias, atreverse a disfrutar de nuevos sabores y mayor inclinación a buscar una mayor oferta.



MBA GLOBAL

BUSINESS PLAN

MAGNOLIA BAKERY & COFFEE SHOP

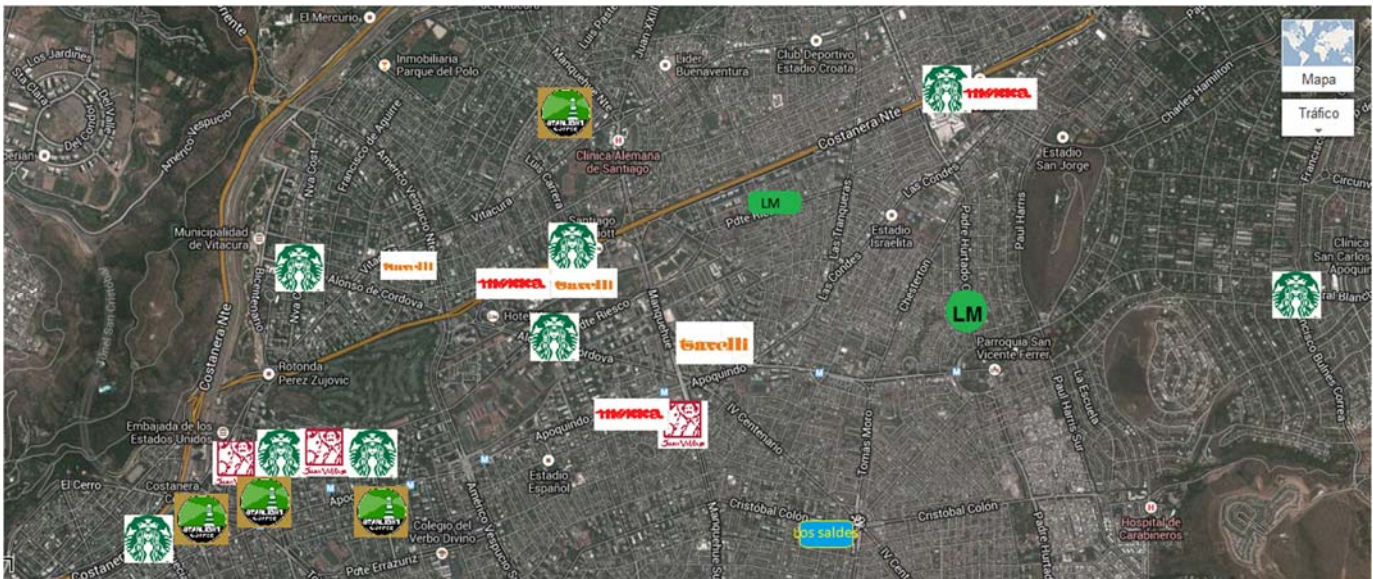
Anexos

Michael Andrew Prater

## Anexo 12: Trámites Legales



## Anexo 13: Mapa Ubicacion Competencia Relevante Las Condes



## Anexo 14: Mapa Ubicación Posibles para Aperturas Futuras

Tipo	Dirección/sector	Comuna
Casa	Francisco de Aguirre 3590	Vitacura
Casa	Las Ñipas esquina El Coigue	Vitacura
Casa	Vitacura /Alonso de Cordova	Vitacura
Casa	Vitacura esquina San Patricio	Vitacura
Casa	Manquehue Norte / Clínica Alemana	Vitacura
Casa	Plaza Los Dominicos / Padre Hurtado	Las Condes
Casa	Vitacura/Juan XXIII	Vitacura
Local Comercial	Candelaria Goyenechea esquina O'Brien	Vitacura
Local Comercial	Alonso de Cordova esquina Las Nieves	Vitacura
Local Comercial	Gerónimo de Alderete	Vitacura
Local Comercial	Kennedy/Luis Carrera	Vitacura
Local Comercial	Alonso de Cordova/Rosario Norte	Las Condes
Local Comercial	Luis Pasteur 6660	Vitacura
Local Comercial	Nueva Costanera/Narciso Goycolea	Vitacura
Casa	Nueva Costanera/espoz	Vitacura
Local Comercial	Alonso de Cordova 2383	Vitacura
Casa	Vitacura 3335	Vitacura
Casa	Gerónimo de Alderete/Kennedy	Vitacura
Local Comercial	Los Abedules/Vitacura	Vitacura
Local Comercial	Alonso de Cordova esquina El Coigue	Vitacura

## Anexo 15: Requerimientos de Personal y Diseño de Cargos

### Supervisor Local

Además de los dueños es necesario un administrador encargado de supervisar TODOS los procesos del local en el día a día, llevar controles financieros y supervisar las acciones relacionadas con marketing; por su parte operaciones supervisará tareas relacionadas con la optimización de los servicios e introducción de otros.



#### Tareas



- ✓ Incentivar al personal mediante liderazgo y formación correcta de los distintos cargos
- ✓ Supervisión continua de procesos y mejoramiento de ellos
- ✓ Resolver requerimientos de los clientes
- ✓ Asegurar calidad experiencia de consumo
- ✓ Cumplir con el margen de rentabilidad y demás indicadores de la empresa a cargo
- ✓ Coordinación logística del local; manejo de inventarios, manejo de precios, manejo del

revenue

- ✓ Retroalimentación con los dueños de forma oportuna, ya sean informes, reportes o reuniones

#### Métodos y Procesos que Utilizará



- Hablar con consumidores
- Visitar clientes
- Visita a proveedores
- Podrá realizar las configuraciones necesarias en la implementación del sonido, música y la ambientación de los distintos ambientes del local.
  - Llevar las cuentas del consumo diario, semanal y mensual de las cuentas del local, en lo posible entendiendo las variables que afectan las diferencias de consumo entre días, o incluso entre mesas y ubicaciones dentro del local
  - Deberá manejar el control de inventarios cuando y como realizarlos.
  - Entrega de informes a los dueños para el análisis, si es uno de los dueños quien hace de administrador en el periodo, este igualmente deberá realizar un informe y analizarlo en conjunto con los otros dueños.
  - Reporta a: la administración

Supervisa a: Todos los cargos de local

#### Chef

##### Principales Tareas



- ✓ Creación de Recetas
- ✓ Velar por la Higiene y Calidad de Producción
- ✓ Asegurar consistencia en la elaboración
- ✓ Coordinación del proceso logístico de preparación
- ✓ Planificación de Stock diario y semanal de productos
- ✓ Preparar los pedidos de los clientes
- ✓ Asegurar higiene y sanidad de todo el lugar de trabajo
- ✓ Ensayar o idear nuevas preparaciones para los clientes

##### Métodos y procesos que utiliza

- Escuelas de gastronomía / repostería



- Focus group / Testeo / Eventos Especiales
- Tiene a su disposición toda la infraestructura y los utensilios de cocina
- Utiliza de manera responsable equipamiento frágil como cocinas, refrigeradores y otros
- Tiene libertad en probar nuevas preparaciones siempre que no esté ocupado atendiendo algún requerimiento, estos pueden ser por iniciativa propia o requerimientos de la administración
- Velar por la seguridad en la cocina
- A quien reporta: a la administración
- Supervisa: Personal de Cocina

### Asistentes de Cocina

Su rol principal de ayudar a los quehaceres del Chef, se proyecta uno por local para comenzar y hasta 3 al mediano plazo dependiendo la demanda y el uso de los baristas.

#### Principales Tareas



- ✓ Mantener el stock de los productos que más se solicitan para agilizar el proceso
- ✓ Cocinar o preparar los pedidos de los clientes
- ✓ Mantener limpio su lugar de trabajo, incluyendo utensilios de cocina
- ✓ Solicitar stock de productos a medida que rota el inventario

#### Métodos y Procesos que Utiliza

- Tiene a su disposición todos los utensilios de cocina y en general casi todos los utensilios del local para realizar su trabajo.
- Utiliza de manera responsable equipamiento frágil como cocinas, refrigeradores y otros
- Tiene libre albedrío en probar nuevas preparaciones siempre que no esté ocupado atendiendo algún requerimiento, pero debe ser utilizado con responsabilidad
- Reporta al Chef
- No cumple rol de supervisión

### Baristas/Cajeros

#### Principales Tareas



- ✓ Registrar las entradas y salidas de dinero
- ✓ Entregar las cuentas al mesero
- ✓ Ayudar al mesero con el registro de cada mesa
- ✓ Mantener limpio su lugar de trabajo
- ✓ Al final de su jornada hacer el balance respectivo
- ✓ Opcional: realizar tareas de los meseros y asistentes de cocina, dependiendo necesidades

#### Métodos y procesos que utiliza

- Registro en computador o caja las transacciones y verificación de estas utilizando la tecnología empleada
- Reporte y consulta de cualquier anomalía al administrador, teniendo y obteniendo su confianza
- Reporta directamente a la administración, y cumple rol de supervisión

### Analistas de Revenue

Su rol principal de manejo de información sobre los gustos y preferencias de los clientes. Conectándolos con las operaciones, incluyendo control sobre precios, promociones, manejo de inventarios y menú de productos.

### Principales Tareas

- ✓ Recolección de data de cada cliente
- ✓ Análisis de rentabilidades y mermas de los productos
- ✓ Generación de promociones, cambios en la oferta de productos y precios
- ✓ Realizar innovación de los productos en conjunto con la gerencia



#### Métodos y procesos que utiliza

- Tiene a su disposición softwares y programas de análisis, además de bases de datos
- Utiliza de manera responsable la data sensible de la empresa
- A quien reporta: Gerencia

No supervisa, pero si realiza recolección de data de indicadores de procesos

### Delivery

Su rol principal es ser la cara visible de Magnolia en la entrega confiable, a tiempo y de forma segura de productos Magnolia take out o Office

### Principales Tareas



- ✓ Despacho y entrega de productos
  - ✓ Crear la Experiencia de Consumo
  - ✓ Entender sus necesidades
  - ✓ Conocer al cliente
  - ✓ Ofrecer opciones / Alternativas
- ✓ Entregar cuentas a usuarios delivery
  - ✓ Entregar los pedidos de forma segura
  - ✓ Ser embajador de la marca fuera de Magnolia Place
  - ✓ Cobro de órdenes en terreno

#### Métodos y procesos que utiliza

- Información respecto de requerimientos, problemas, sugerencias debe canalizarlas a través del Jefe Local
- Utilizará una moto scooter de baja cilindrada por lo que es necesario tener permiso de conducir a clase C
- A quien reporta: Jefe Local

No supervisa

Anexo 16: Plan de Marketing

Actividad Marketing	Descripción	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2017
Página web / Aplicación Móvil	Pag web Magnolia, incluye Carro de Compras, Mantenición, Visualización	5,500,000	1,500,000	2,000,000	1,500,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000
Redes Sociales	Desarrollo y Manejo cuentas Magnolia en Principales Redes Sociales. Incluye Desarrollo apps para Pedidos por Delivery, Online y Take Out	2,500,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Community Manager	A Partir Año 3 se Contrata Part-Time para Manejo Redes Sociales y Difusión	0	0	1,000,000	1,000,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000
Publicidad												
Marketing Digital	Campañas SEO/SEM (pagado por clicks), Emailing (pagados según volumen)	500,000	500,000	600,000	600,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Flyers Volantes y Material Impreso		420,000	420,000	840,000	840,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000
Material POP/ Pendones, Otros Varios		300,000	300,000	300,000	200,000	350,000	350,000	400,000	400,000	400,000	500,000	500,000
Avisos/Banners	Publicidad en sitios como por ejemplo: Tacuñeras y SantiagoAdicto	0	400,000	500,000	500,000	600,000	600,000	600,000	700,000	700,000	700,000	700,000
Actividades BTL												
Activaciones en Ferias/Bazar	Presencia en Ferias/Mercados Temáticos con Foco en Target Ej: Bazar ED, Paula Gourmet Hay venta a público en stand (costo stand compartido años 3 y 4/ Stand Individual a partir año quinto)	0	0	1,500,000	1,500,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Promotoras, Sampling, Merchandising	Activaciones	0	0	500,000	700,000	850,000	850,000	1,200,000	1,200,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Menciones en Prensa, Comunicaciones		2,880,000	2,880,000	3,840,000	3,840,000	3,840,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000
Sampling Productos / Desayunos Gratis		1,920,000	1,920,000	1,920,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	3,840,000	3,840,000	3,840,000	3,840,000
<b>Total Plan de Marketing</b>		<b>14,020,000</b>	<b>9,120,000</b>	<b>14,200,000</b>	<b>14,760,000</b>	<b>18,880,000</b>	<b>19,840,000</b>	<b>20,240,000</b>	<b>21,300,000</b>	<b>21,600,000</b>	<b>21,700,000</b>	<b>21,700,000</b>

## Anexo 17: Estimación 10 años Flujo de Caja a partir del EBIT

### MÉTODO 2: FLUJO DE CAJA A PARTIR DEL EBIT

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Flujo Caja Libre</b>										
EBIT	9	30	7	40	2	45	83	92	144	143
Gasto de Intereses	2	2	1	1	0	0	1	2	2	3
<b>Margen Operacional Neto</b>	11	32	8	41	2	45	84	93	147	146
Impuestos sobre Margen Neto	-3	-8.0	-2.0	-10.4	-0.4	-11.3	-21.1	-23.4	-36.7	-36.6
<b>Utilidad Neta</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>63</b>	<b>70</b>	<b>110</b>	<b>110</b>
Depreciación y Amortización	15	15	21	17	21	21	13	13	8	8
Más Costos Financieros después de Impuestos	-1	1	1	1	0	0	1	1	2	2
<b>Utilidad Operacional / Flujo Caja Bruto</b>	<b>22</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>50</b>	<b>22</b>	<b>55</b>	<b>77</b>	<b>85</b>	<b>119</b>	<b>120</b>
+/- Cambio en el Capital de Trabajo( ex caja ex deuda financiera )	-2	-2	-4	-4	-6	-6	-6	-6	-6	-6
Gastos de Capital cambio Activo Fijo	0	0	35	0	59	0	-1	0	-1	0
+/- Cambio otros activos										
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>59</b>	<b>45</b>	<b>75</b>	<b>49</b>	<b>70</b>	<b>78</b>	<b>112</b>	<b>113</b>
* + o - Amortización o Aumento de Deuda Financiera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Netos de Tax	1.97	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo del Equity</b>	<b>22</b>	<b>38</b>	<b>59</b>	<b>45</b>	<b>75</b>	<b>49</b>	<b>70</b>	<b>78</b>	<b>112</b>	<b>113</b>

## Anexo 18: Proyección 5 años Balance cómo % Total Activos

<b>Activo Circulante</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Caja	37.7%	25.3%	1.0%	15.1%	2.3%
Inversiones Corto Plazo	57.8%	72.0%	96.2%	82.7%	93.9%
Cuentas por Cobrar	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Inventario	4.5%	2.8%	2.8%	2.1%	3.8%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>57.3%</b>	<b>76.9%</b>	<b>67.8%</b>	<b>84.4%</b>	<b>62.6%</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Mobiliario	42.6%	64.2%	87.3%	146.5%	113.2%
Equipamiento	72.2%	108.8%	92.6%	155.3%	79.9%
Vehiculos	15.5%	23.3%	31.7%	53.2%	42.5%
Depreciacion Mobiliario	-12.2%	-36.7%	-44.7%	-108.2%	-62.9%
Depreciacion Equipamiento	-18.9%	-56.9%	-61.1%	-126.9%	-58.1%
Depreciacion Vehiculos	-2.6%	-7.8%	-10.6%	-26.6%	-17.9%
Otros Activos Fijos	3.4%	5.1%	4.7%	6.6%	3.2%
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>42.7%</b>	<b>23.1%</b>	<b>32.2%</b>	<b>15.6%</b>	<b>37.4%</b>
<b>Pasivo Circulante</b>					
Cuentas por Pagar	52.4%	52.9%	41.0%	44.4%	39.4%
Préstamos Corto Plazo	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Leyes Sociales	47.6%	47.1%	59.0%	55.6%	60.6%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>4.9%</b>	<b>4.0%</b>	<b>4.7%</b>	<b>4.1%</b>	<b>6.0%</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>					
Préstamos Financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Otros Pasivos Largo Plazo	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>
<b>Capital</b>					
Capital Pagado	91.7%	74.1%	70.7%	57.1%	56.7%
Utilidades Retenidas	0.0%	6.7%	24.7%	23.7%	42.6%
Utilidades del Ejercicio	8.3%	19.2%	4.5%	19.2%	0.7%
<b>Total Capital</b>	<b>95.1%</b>	<b>96.0%</b>	<b>95.3%</b>	<b>95.9%</b>	<b>94.0%</b>
<b>Total Pasivos + Capital</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

## Anexo 20: Plan de Capacitación a 10 años

Capacitación /Asesorías	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Manipulación Alimentos	380,000	380,000	380,000	380,000	380,000	380,000	380,000	380,000	380,000	380,000
Baristas	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Finanzas / Contabilidad Básica	480,000									
Higiene, Limpieza y Orden	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000
Atención al Cliente	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
Administración Cocina	720,000									
Curso Repostería Curso 1	1,500,000	1,500,000						1,500,000		1,500,000
Curso Panadería Curso 1	1,500,000	1,500,000						1,500,000		1,500,000
Curso Pastelería Curso 1	1,800,000	1,800,000						1,800,000		1,800,000
Curso Repostería Curso 2	1,850,000	1,850,000				1,850,000		1,850,000		1,850,000
Curso Panadería Curso 2	2,100,000	2,100,000				2,100,000		2,100,000		2,100,000
Curso Pastelería Curso 2	1,850,000	1,850,000				1,850,000		1,850,000		1,850,000
Publicidad	1,500,000	1,500,000					1,500,000			1,500,000
Marketing Neuro	3,200,000			3,200,000						
Búsqueda Nuevas Recetas y Sabores (Mundo)	10,500,000	7,000,000	3,500,000	10,500,000	3,500,000	10,500,000	10,500,000	10,500,000	10,500,000	10,500,000
Asesorías	1,200,000									
<b>Total</b>	<b>29,460,000</b>	<b>22,970,000</b>	<b>4,760,000</b>	<b>14,960,000</b>	<b>4,480,000</b>	<b>17,560,000</b>	<b>16,460,000</b>	<b>22,360,000</b>	<b>13,260,000</b>	<b>22,360,000</b>

## Anexo 21: Empleados por Local

Headcount	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Supervisor Local	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3
Delivery	3	3	6	6	9	9	9	9	9	9
Baristas	3	3	6	6	11	11	11	11	11	11
Cajero	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Maestro Cocina	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3
Asistente Cocina	0	0	1	1	2	2	2	2	2	2
Panadero	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Ayudante Panadero	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Pastelero	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Ayudante Pastelero	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Contador	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Analista Medios	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista Financiero	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>

## Anexo 22: Proyección Flujo de Caja 10 Años a partir de la Utilidad

MÉTODO 1: Flujo de Caja de la Firma a partir de Utilidad Neta (\$MM)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Valor Residual
Utilidad Neta	8.3	24	6	31	1	34	63	70	110	110	
Más Depreciación	15	15	21	17	21	21	13	13	8	8	
Más Costos financieros (después de impuestos)	-1.22	1.28	0.69	1	0	0	1	1	2	2	
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	<b>22</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>50</b>	<b>22</b>	<b>55</b>	<b>77</b>	<b>85</b>	<b>119</b>	<b>120</b>	
+0 - Cambio en Capital de Trabajo Operacional Neto (ex caja ex deuda bancaria o financiera)	-2	-2	-4	-4	-6	-6	-6	-6	-6	-6	
+0 - Cambio en los activos fijos	0	0	35	0	59	0	-1	0	-1	0	
+0 - Cambio en otros activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE FCF</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>59</b>	<b>45</b>	<b>75</b>	<b>49</b>	<b>70</b>	<b>78</b>	<b>112</b>	<b>113</b>	<b>539</b>
" +0 - Amortización o Aumento de Deuda Bancaria o Financiera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Intereses Netos de Tax	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Aumentos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Flujo del Equity</b>	<b>22</b>	<b>38</b>	<b>59</b>	<b>45</b>	<b>75</b>	<b>49</b>	<b>70</b>	<b>78</b>	<b>112</b>	<b>113</b>	<b>539</b>



## Anexo 23: Proyección Estados Resultados 10 Años

Estado de Resultado	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Ventas	521	531	611	703	949	1,062	1,147	1,193	1,241	1,291
Costos de Producción	268	274	262	301	406	455	491	511	531	562
Margen de Contribucion	253	258	349	402	542	608	656	682	710	728
Gastos Administrativos y Generales	214	203	307	329	501	522	539	556	536	556
Gastos de Venta	14	9	14	15	19	20	20	21	22	22
Margen Operacional	25	45	28	58	22	66	96	105	152	151
Depreciación y Amortización	15	15	21	17	21	21	13	13	8	8
EBIT	9	30	7	40	2	45	83	92	144	143
Gastos Financieros	2	2	1	1	0	0	1	2	2	3
Utilidad Neta	11	32	8	41	2	45	84	93	147	146
Impuesto a la Renta	3	8	2	10	0	11	21	23	37	37
RESULTADO FINAL	8	24	6	31	1	34	63	70	110	110

## Anexo 24: Proyección Balance 10 Años

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Activo Circulante</b>										
Caja	23	25	1	21	2	46	99	147	213	265
Inversiones Corto Plazo	35	72	89	118	102	113	137	173	225	290
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1% Inventario	3	3	3	3	4	5	5	5	5	6
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>93</b>	<b>142</b>	<b>108</b>	<b>164</b>	<b>241</b>	<b>325</b>	<b>443</b>	<b>561</b>
<b>Activo Fijo</b>										
Mobiliario	19	19	39	39	73	73	73	73	73	73
Equipamiento	33	33	41	41	52	52	52	52	52	52
Vehículos	7	7	14	14	28	28	28	28	28	28
Depreciación Mobiliario	-6	-11	-20	-28	-41	-53	-60	-66	-70	-73
Depreciación Equipamiento	-9	-17	-27	-33	-38	-42	-45	-48	-50	-52
Depreciación Vehículos	-1	-2	-5	-7	-12	-16	-20	-23	-25	-28
Reinversión	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>44</b>	<b>26</b>	<b>65</b>	<b>44</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
<b>Total Activos</b>	<b>106</b>	<b>130</b>	<b>137</b>	<b>168</b>	<b>173</b>	<b>208</b>	<b>271</b>	<b>341</b>	<b>452</b>	<b>562</b>
<b>Pasivo Circulante</b>										
Cuentas por Pagar	3	3	3	3	4	5	5	5	5	6
Préstamos Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leyes Sociales	2	2	4	4	6	6	6	6	6	6
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>										
Préstamos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Capital</b>										
Capital Pagado	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Utilidades Retenidas	0	8	32	38	69	70	104	167	238	348
Utilidades del Ejercicio	8	24	6	31	1	34	63	70	110	110
<b>Total Capital</b>	<b>101</b>	<b>125</b>	<b>131</b>	<b>162</b>	<b>163</b>	<b>197</b>	<b>260</b>	<b>330</b>	<b>440</b>	<b>550</b>
<b>Total Pasivos + Capital</b>	<b>106</b>	<b>130</b>	<b>137</b>	<b>168</b>	<b>173</b>	<b>208</b>	<b>271</b>	<b>341</b>	<b>452</b>	<b>562</b>

## Bibliografía

La investigación llevada a cabo para obtener la información relevante para la realización de este business plan considera las siguientes fuentes:

### a) Encuestas

- 1) Desarrollo y Aplicación Encuesta Online
- 2) Desarrollo y Aplicación Encuesta a Jefe Locales Principales Actores Mercado

### b) Entrevistas

- 1) Entrevista Gerente General Starbucks Chile
- 2) Entrevistas Gerente General Instituto Chileno del Café (IChCe)
- 3) Entrevistas Jefe Proyectos Sodexo
- 4) Reuniones con Proveedores Estratégicos

### c) Estudios Especializados

- 1) Euromonitor Internacional
- 2) Chile Food & Drink Report – Business Monitor
- 3) Business Monitor International
- 4) Santiago Trade

### d) Páginas de Información

- 1) Fondo Monetario Internacional
- 2) INE
- 3) World Economic Outlook Database
- 4) The Economist Intelligence Unit
- 5) Estudio Chile Saludable – Octubre 2015

### e) Imágenes Referencia

- 1) Google Image

### f) Páginas Web:

- 1) <http://www.chilealimentos.com/2013/index.php/es/noticias/alimentos-procesados/caramelos,-chocolates-y-otros-alimentos/17863-chile-consumo-de-panes-elaborados-ya-alcanza-al-10-de-las-ventas-del-sector.html>
- 2) [http://www.estrategia.cl/especiales/2009/Esp\\_Nescafe\\_231009.pdf](http://www.estrategia.cl/especiales/2009/Esp_Nescafe_231009.pdf)
- 3) <http://www.slideshare.net/VaNeDttMedina/juan-valdez-12749753>
- 4) <http://vidayestilo.terra.cl/turismo/turismo-de-negocios/bogota/juan-valdez-cafe-el-starbucks-cplombiano,df810d9fc962c310VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html>
- 5) [http://www.youtube.com/watch?v=w\\_Am3olgLo](http://www.youtube.com/watch?v=w_Am3olgLo)
- 6) <http://www.slideshare.net/Aes86/starbuck-marketing>
- 7) <http://www.slideshare.net/merca002/clase-cap-2-starbucks>
- 8) <http://www.juanvaldezcafe.com/sites/default/files/Negocios/Accionistas/INFORMACIONFINANCIERA/Informesdegestion/InformedeGestion2012.pdf>
- 9) <http://www.emb.cl/dinero/articulo.mvc?xid=97&edi=4&xit=juan-valdez-cafe-una-experiencia-unica-de-cafe-premium-colombiano>
- 10) <http://juanvaldezsstarbucks.wordpress.com/2013/08/26/fortalezas-juan-valdez/>