



“KIND”

Parte II

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

**Alumno: Pedro Arel Oyarzo
Profesor Guía: Rolf Weinreich**

Santiago, Septiembre 2017



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

Alumno: Pedro Arel Oyarzo

Profesor Guía: Rolf Weinreich

Santiago, Septiembre 2017

ÍNDICE

1	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	2
2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.	3
3	MODELO DE NEGOCIO.....	4
4.	PLAN DE MARKETING	5
5.	PLAN DE OPERACIONES.....	6
5.1.	Estrategia de operaciones.	6
5.2.	Diagrama flujo de operaciones y costos unitarios asociados de KIND.	6
6	GESTIÓN DE PERSONAS.	10
6.1	Estructura organizacional	10
6.2.	Dotación y sus características.....	11
6.3.	Remuneraciones.....	12
6.4.	Equipo administrador.	14
7.	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	14
7.1.	Avances y requerimientos de recursos.	14
7.2.	Carta Gantt.....	15
8.	PLAN FINANCIERO.	16
8.2	ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	16
8.1.1.	TABLA DE SUPUESTOS.....	16
8.3.	ESTADO DE RESULTADO.	17
8.4.	FLUJO DE CAJA	17
8.5	BALANCE.....	18
8.6	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO.....	19
8.6.1	TASA DE DESCUENTO	19
8.7	RESULTADOS FINANCIEROS	19
8.8	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	19
9	RSE Y SUSTENTABILIDAD	20
9.1	MAPA DE STAKEHOLDERS.....	20
9.2	VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO.....	20
9.3	DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS	21
10	RIESGOS CRÍTICOS	21

11	CONCLUSIONES.....	23
----	-------------------	----

ANEXOS.....	24
--------------------	-----------

Anexo 1. Gastos Anuales por Niño en Prendas, según encuesta aplicada.	25
--	----

Anexo 2. Comunas con Disposición de Compra y Clasificación Socioeconómica, según encuesta aplicada.	26
--	----

Anexo 3. Familias con hijos entre 0 y 6 años según Censo 2002.....	27
--	----

Anexo 4. Índice de preferencias.	28
---------------------------------------	----

Anexo 5. Empresas exportadoras proveedores de KIND.	30
--	----

Anexo 6. Costos Directos.....	33
-------------------------------	----

Anexo 7. Costos Indirectos.	34
----------------------------------	----

Anexo 8. Detalle de activos fijos.	35
---	----

Anexo 9. Detalle de cálculo del capital de trabajo.	36
--	----

Anexo 10. Detalle del cálculo de la tasa de descuento.....	37
--	----

Anexo 11. Análisis Favorable.....	39
-----------------------------------	----

Anexo 12. Análisis Desfavorable.....	40
--------------------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 6.2: Descripción de cargos.....	11
---------------------------------------	----

Tabla 6.1: Descripción de remuneración e incentivos.....	11
--	----

Tabla 7.2: Descripción de gastos y recursos necesarios.....	15
---	----

Tabla 7.3: Plan de Trabajo KIND – Gantt	16
---	----

Tabla 8.2: Estado de Resultado de proyecto KIND.....	16
--	----

Tabla 8.1: Ingresos estimados y costos anuales de proyecto KIND.....	17
--	----

Tabla 8.2: Estado de Resultado de proyecto KIND.....	17
--	----

Tabla 8.3: Flujo de caja de proyecto KIND.....	18
--	----

Tabla 8.4: Balance de Proyecto KIND.....	18
--	----

Tabla 8.5: Principales indicadores financieros de evaluación.....	19
---	----

Tabla 8.6: Escenario de sensibilidad.....	19
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 5.1: Diagrama de Flujo.....	7
------------------------------------	---

Figura 5.2: Bodega KIND.	9
-------------------------------	---

Figura 6.1: Organigrama KIND.....	11
-----------------------------------	----

Figura 9.1: Ámbito interno y externo.....	20
---	----

Figura 10.1: Riesgo externo, impacto y plan de acción.....	22
--	----

Figura 10.2: Riesgo interno, impacto y plan de acción.	23
---	----

RESUMEN EJECUTIVO.

KIND nace como una idea de negocios, la cual tiene foco artículos de venta casi nuevos, es decir, que tienen poco uso, para niños que tienen entre los 0 y 6 años. Los clientes de KIND son las familias que están en búsqueda constante de alternativas más atractivas que el mercado tradicional y que están disponibles en la región metropolitana. Este negocio apunta a ropa y accesorios de seguridad de marcas *premium*, las cuales son conocidas por su calidad y diseño y reputación principalmente en el mercado.

La idea de KIND nace debido al problema natural que los niños tienen al crecer muy rápido, donde el ahorro pasa a ser un punto relevante en el presupuesto familiar. El valor agregado que tienen los productos de KIND son los procesos internos que esta empresa tiene, partiendo por la recolección, selección, higiene final y posterior venta en sus puntos *ON-OFF*, lo cual permite que los clientes puedan ver la ropa y poder visitarla de forma física, además de poder verla por el sitio web.

Mediante la diferenciación de todos los productos que comercializa, KIND pretende utilizar dicha ventaja competitiva, lo cual le permitirá pelear por una posición de fuerte en el mercado de la ropa casi nueva, donde en la actualidad hay pocos competidores enfocados específicamente a la ropa de niños entre 0 y 6 años. Mediante su imagen corporativa pretende captar clientes, donde pretende entusiasmar al público objetivo con campañas promocionales como el club KIND, con descuentos asociados y otros beneficios.

Los resultados más interesantes del proyecto están en valor actual neto (VAN) de \$ 137.006.706, una (TIR) de un 60%, retorno sobre la inversión (ROI) de 59% y un tiempo estimado de recuperación de la inversión (PAYBACK) en 2,45 años. Estos valores son razonables debido al cuidados flujo de operaciones a implementar más el arduo trabajo para el plan de marketing que se desarrollará en un periodo de 7 años y que además pretender expandir sus instalaciones y potenciar las ventas en línea para poder generar márgenes más positivos a media que pasa el tiempo, donde KIND, pasa a ser un proyecto totalmente viable para realizar. El negocio usará capital en un 50% por parte de cada uno sus socios sin requerir ayuda de inversionistas. *(Ver detalle de etapas, avances y requerimientos de recursos en Parte I de Plan de Negocios KIND)*

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

KIND se define como una empresa, la cual ropa y accesorios de seguridad “casi nuevos” para niños entre 0 y 6 años de edad. La característica principal de la empresa son sus productos, los cuales son de marcas *premium*, que son importadas en un 100% desde Estados Unidos.

El modelo de negocio es mediante canal *ON/OFF*, donde mediante ambos medios pretende comercializar productos. Uno de los puntos más relevantes es la calidad final del producto, lo cual ya viene preseleccionado desde el país norteamericano pero que al mismo tiempo, vuelve a ser revisado dentro del proceso de operaciones de KIND.

La necesidad que atenderá KIND, es el impacto que genera el rápido crecimiento de los niños, llegando entre estas edades a crecer hasta 20 centímetros al año. Con esto el negocio pretende ser una oportunidad grande para los padres, los cuales empieza a gastar altas cantidades de dinero y que al mismo tiempo tiene el impacto de bajo ciclo de uso en los niños. En una encuesta realizada (**Ver Anexo 1**) se ve las cantidades que gasta los padres por año en ropa, un dato no menor.

El mercado donde pretende competir KIND son los niveles socioeconómicos ABC1 y C2, producto de la encuesta (**Ver Anexo 2**), donde se aprecian las cuatro comunas que mostraron disposición de compra. Para el caso de este negocio, el atractivo está en los precios que se pretenden ofrecer a los clientes, lo cual tiene un gran impacto en la compra que realizan estos con el fin de dar lo mejor a sus hijos.

La forma sobre cómo se atraerán los clientes serán por campañas mediante el uso de la publicidad Web, Google Adwords y Facebook Ads principalmente. Al mismo tiempo se potenciarán las redes sociales, *flyers* promocionales y se crearán beneficios como la creación de un club KIND, el cual pretende entregar beneficios a los clientes, los cuales se buscan fidelizar con el modelo de negocio a ofrecer. (*Ver detalle de etapas, avances y requerimientos de recursos en Parte I de Plan de Negocios KIND*)

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.

La industria de la ropa de adultos y niños, principalmente tiene lugar en el retail, la cual se puede encontrar en los *shopping* o *mall*, los cuales pertenecen a las cadenas más conocidas de Chile como CENCOSUD, Mall Plaza, etc. Dicha industria es altamente concentrada y tiene una presencia marcada en la región metropolitana y fuera de esta también. Al mismo tiempo dentro de estas cadenas operan tiendas de ropa especializada para niños en periodo de crecimiento como Desigual, Limonada, Colloky entre otros. Existen otros tipos de tiendas los cuales operan dentro de la región metropolitana como Nostalgic, Orange Blue y Bow, donde estas tiendas se enfocan en ropa “casi nueva” pero con foco a personas adultas.

Dentro de los actores claves de la industria, se encuentran los clientes, las familias del nivel social económico ABC1 y C2, que buscan alternativas más económicas para sus hijos. Los proveedores son empresas exportadoras de este tipo de ropa como Noamex y sitios web como e-bay y Craiglist. Por otro lado, existen dos tiendas, Vistepekes y ConLupa, las cuales si comercializan ropa “casi nueva” para niños pero indiferentes si son de marca o no los productos.

El análisis PESTEL realizado en el proyecto, mostró los factores que podían impactar, donde en resumen no hay un factor predominante en poder competir dentro de la industria de la ropa casi nueva, salvo por temas de restricciones en importaciones en los productos, por los cuales hay realizar una serie de gastos para la importación de este tipo de productos que deben venir con certificados de higiene desde el extranjero como si armado y tipo de pallets a utilizar.

Por otra parte, se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter para el proyecto arrojó que el poder de negociación de los proveedores es medio, la amenaza de nuevos competidores es media, la amenaza de los sustitutos es alta, el poder de negociación de los clientes es baja y la rivalidad de los competidores es media. Se puede concluir que la industria es altamente competitiva pero atractiva también de acuerdo al núcleo del negocio de KIND.

Los clientes en general están buscando ropa de precios bajos, pero de buena calidad al mismo tiempo de acuerdo a la respuesta de los clientes (**Ver Anexo 4**). (*Ver detalle de etapas, avances y requerimientos de recursos en Parte I de Plan de Negocios KIND*)

3 MODELO DE NEGOCIO.

Los segmentos de KIND apuntan al nivel socioeconómico ABC1 y C2 dentro del gran Santiago, donde están los clientes con disposición de compra de los productos que pretende comercializar KIND. El modelo de negocios de KIND se potencia en su propuesta de valor, la cual es ser una alternativa de excelente calidad para los padres del nivel socio económico elegido en el proyecto, que buscan ropa, accesorios de transporte y seguridad “casi nuevos”, frutos de un proceso exhaustivo de selección para garantizar calidad.

Los canales de distribución serán vía *ON-OFF*, donde se tendrá una tienda física y un sitio Web para vender los productos. La relación con los clientes estará establecida por el uso de las redes sociales y del mismo punto de venta físico de KIND, donde se desarrollarán los planes de fidelización y servicio de post venta.

El modelo de flujo de ingresos será vía débito o efectivo y podrán realizarse vía tienda o vía Web según preferencia de los clientes. El 90% de las ventas pretenden ser ropa y solo el 10% los accesorios. Para realizar esto, los recursos claves relevantes del negocio son el punto de venta (característico de este modelo de negocio) y la bodega que complementa los procesos de operaciones de KIND. Al mismo tiempo los recursos humanos en las distintas posiciones específicas son claves para el funcionamiento del negocio debido a que la coordinación entre la logística de importación y las funciones en Chile podrán abarcar la demanda y estar preparados para la atención de los clientes. Las actividades de importación (costeo) y de selección son críticas son claves para el proceso global de KIND.

Las asociaciones claves del negocio están con los proveedores en Estados Unidos y las páginas Web, las cuales serán capaces de mover grandes volúmenes de artículo de venta.

La estrategia de entrada pretende utilizar la diferenciación de marcas *premium* de los productos para captar clientes por precio más bajos. Por último, la estrategia de crecimiento, ya definida previamente por el plan de marketing, pretende instalar una nueva tienda al cuarto año de operación y la estrategia de salida pretende liquidar el negocio al séptimo año de operación donde se pretende recuperar el capital de trabajo rematando todo el inventario a un 50% de descuento más los activos fijos depreciados según su año de adquisición. (Ver detalle de etapas, avances y requerimientos de recursos en Parte I de Plan de Negocios KIND)

4. PLAN DE MARKETING.

Los objetivos del plan de marketing de KIND se basa en el desarrollo para la captación de clientes según investigaciones de mercado, poder desarrollar un plan de fidelización y una campaña que pueda transmitir los valores corporativos de KIND. El mercado objetivo son las clases ABC1 y C2 del gran Santiago. Por el lado de los productos, se comercializará ropa de marcas premium tipo pantalones, parkas, poleras, polerones y chaquetas entre otros. Por el lado de los accesorios de seguridad los productos serán tipo coche cuna, silla Nido y silla de autos entre otras. Las marcas serán Jeep Strollers, Baby Jogger, etc.

Por el lado del precio, KIND venderá sus productos por el lado de la vestimenta en un 18% más caros que sus competidores directos, donde sus precios varían entre los 6 mil hasta los 10.000 pesos en promedio. El precio promedio de los accesorios de seguridad, los cuales no están en competencia directa con Vistepekes y ConLupa, bordearán los 96.000 pesos.

Por el lado de la plaza, KIND contará con una tienda ambientada en Avenida Providencia (N° 2542) con una superficie de 50 m² cerca de metro Tobalabá con el fin de generar un fácil acceso a sus clientes y con estacionamiento cerca de esta también. Además, la posición de la tienda pretende ser estratégica debido al sector de alto comercio que se encuentra en dicha posición. Además la tienda tendrá una página Web por la cual se podrán revisar los artículos y promociones. Contará con sistema transaccional y estará ligado a las redes sociales.

Por el lado de la promoción, KIND pretende usar herramientas como Google Adwords, Facebook e Instagram. Al mismo tiempo, se creará el club KIND y *flyers* en lugar promocionales para poder potenciar la imagen e incentivar la visita desde la Web a la tienda para que los clientes pueden aplicar el *Learn, Feel y Do* de los productos a comercializar.

La estimación de la demanda se estima en un mínimo de 20% de participación y un máximo de 40% de participación de mercado de acuerdo al nivel socioeconómico que tiene disposición de compra para la ropa y de un 6% hasta un máximo de 21% por el lado de los accesorios. El presupuesto de marketing anual es de \$22.560.800. *(Ver detalle de etapas, avances y requerimientos de recursos en Parte I de Plan de Negocios KIND)*

5. PLAN DE OPERACIONES.

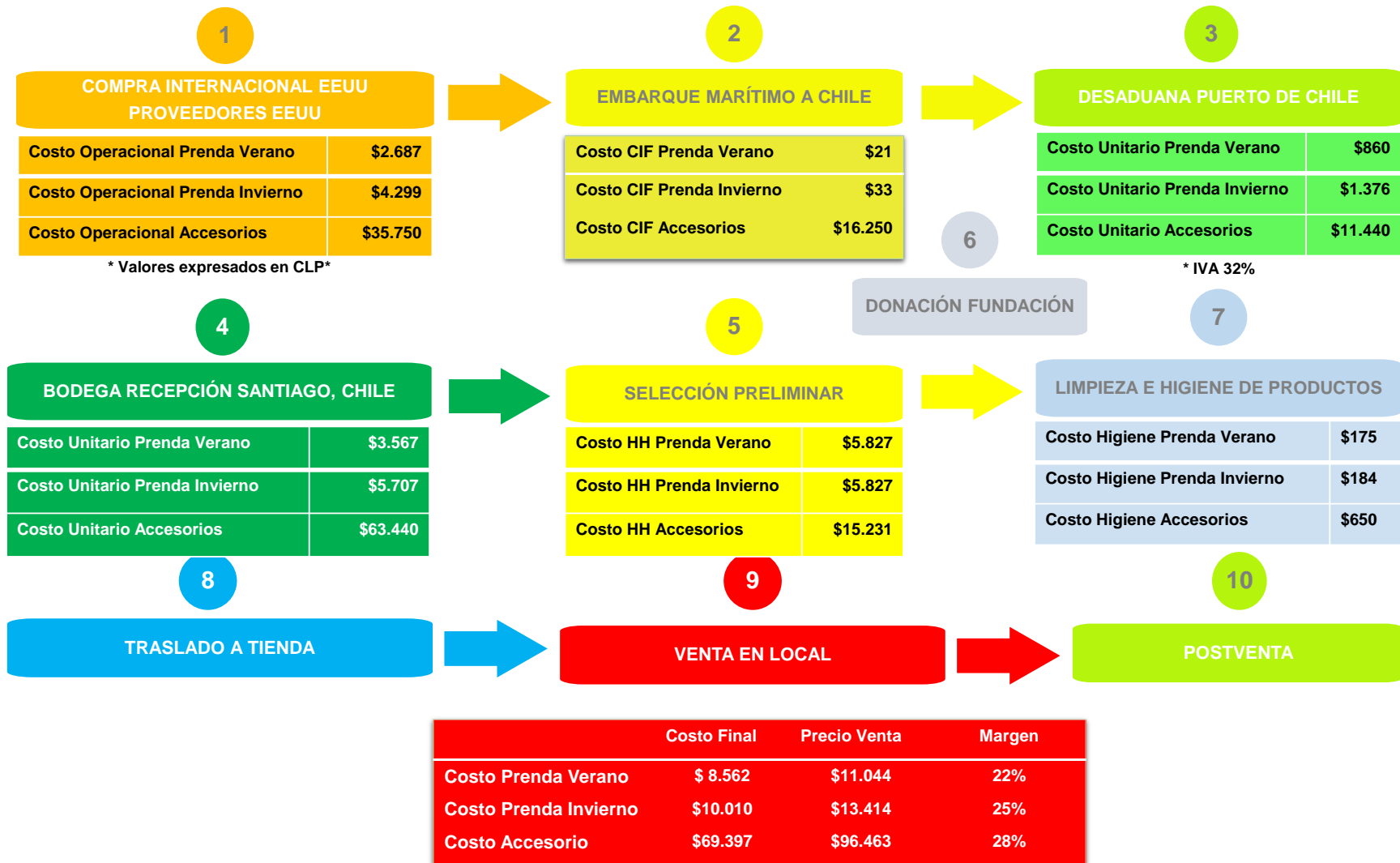
5.1. Estrategia de operaciones.

Con una definición de operaciones adecuada, KIND buscará asegurar a largo plazo la su presencia en el mercado nacional, haciendo uso eficiente de sus recursos y capacidades mediante un flujo de operaciones bien definido.

5.2. Diagrama flujo de operaciones y costos unitarios asociados de KIND.

En la figura a continuación se presenta un diagrama de flujo de operaciones y sus costos asociados a cada proceso.

Figura 5.1: Diagrama de Flujo.



Fuente: Elaboración propia.

Compra Internacional EEUU

Nuestros productos de transporte y seguridad, además de las prendas de vestir tendrán como procedencia desde EE.UU. Para los productos de transporte y seguridad, se contará con dos personas en dicho país contratadas por KIND que serán encargadas de búsqueda, selección y compra de productos de transporte y seguridad, en portales web, como e-bay, Craigslist y ventas de particulares. Para la ropa, tendremos empresas dedicadas a la exportación de ropa usada, que realizarán la selección, embalaje y puesta en contenedor para envío marítimo, trasladada posteriormente por agente de aduana para envío a Chile vía marítima.

En septiembre del año 2016, se visitó en Brooklyn USA, la empresa NOAMEX, web: <http://www.noamex.com>, visitando su bodega de clasificación, procesos y calidades de ropa comercializada, teniendo contacto con Gary Scheffren y Miguelina Corona. (Ver anexo 5)

Otros proveedores de ropa seleccionada para exportación desde Estados Unidos son:

Trans Americas Trading Co y A&E Clothing Corp.

Embarque de mercadería desde Estados Unidos a Chile.

En relación a los productos de vestir, los proveedores incluyen todo el servicio de acuerdo el requisito de KIND, enviando a una bodega la ropa demandada y embalada con sus respectivos certificados de sanidad. Para el caso de los productos de seguridad y transporte, los agentes de KIND preparan el embalaje y documentación necesaria para el transporte. Los productos irán vía marítima con un *“lead time”* de 30 días.

Desaduana en Puerto de Chile.

Este proceso, realizado por un agente de aduana, realiza todos los trámites, documentación y pago de impuestos. Coordina el transporte con KIND para el traslado de carga hacia las bodegas de selección preliminar.

Bodega de Recepción - Santiago, Chile.

Una vez llegados los productos a Chile desde el puerto, estos se envían a una bodega en Santiago, donde se realiza un control de inventario de los productos, donde se caracteriza la mercancía según su tipo y definición de venta.

Figura 5.2: Bodega KIND.



Fuente: Google Maps.

Selección Preliminar.

Con los productos inventariados, se realiza la selección y control de calidad de la ropa, revisión de detalles y grado de cumplimiento con el standard de definidos por la empresa. En la bodega trabajarán dos personas, donde un encargado y su ayudante estarán a cargo de la operación con visitas de la administración en temas de seguridad y operación de la bodega.

Donación a Fundación (Terceros).

Posterior al proceso de selección y control de calidad realizado por KIND la mercadería que no cumpla con los estándares de calidad, estado y/o marcas aceptadas por KIND, podrá ser entregada como donación a fundaciones que beneficien a niños.

Lavado e higiene de productos.

KIND realizará un segundo proceso de limpieza e higiene de estas, en pro del estándar de calidad buscado. El proceso se realizará de forma particular utilizando máquinas lavadoras de última generación que cuenten con carga alta de lavado (21 kg/ciclo), posterior secado y planchado vertical para generar un estado óptimo de venta. Las mismas personas que reciben del proceso de bodegaje realizan estas tareas de higiene de los productos.

Venta en Tienda

Aprobados los controles de calidad, limpieza e higiene, los productos serán puestos a la venta en la tienda física de KIND según pedidos. De forma complementaria, se realizará un catálogo online, con los productos que pueden ser adquiridos por sitio web, de forma de acceder por 2 vías (física/web) a los productos que KIND comercializa. En relación a las compras hechas vía plataforma web, los clientes pueden optar por: retiro en tienda o envío a domicilio con cargo a cliente.

Servicio Post Venta

KIND realizará servicios de reclamos y desviaciones que tengan los productos que no cumplan las expectativas y necesidades de sus clientes. Podrán ir a la tienda y dejar reclamos que existiesen vía web también. Los administradores realizarán esta tarea mediante plataforma interna y los vendedores por vía presencial.

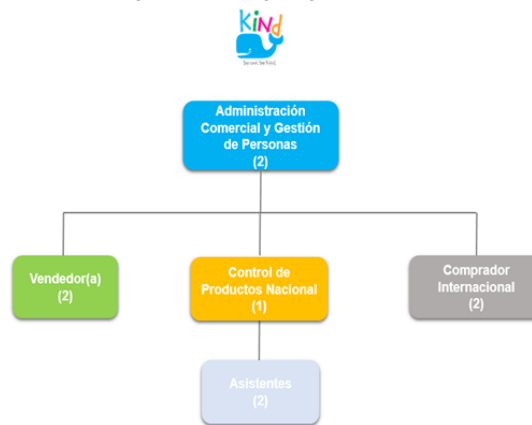
6 GESTIÓN DE PERSONAS.

La gestión de personas, consiste en distintos procesos desde la gestión administrativa, planeación de dotación, organización, designación de roles y responsabilidades, y el desarrollo de distintas competencias en pro de la consecución de un alto desempeño que contribuyan a la consecución de objetivos estratégicos de KIND.

6.1 Estructura organizacional.

La estructura organizacional de KIND, corresponde a una estructura vertical, presentada a continuación en la ilustración 6.1, la cual busca contribuir y alinearse a los objetivos principales del negocio planteados para KIND.

Figura 6.1: Organigrama KIND.



Fuente: Elaboración propia.

Para detalles de las funciones de cada uno de los cargos del organigrama de KIND, estas se aprecian en la Tabla 6.1.

6.2. Dotación y sus características.

Tabla 6.2: Descripción de cargos.

CARGO	DOTACIÓN	REQUISITOS
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y GESTIÓN DE PERSONAS	2	<ul style="list-style-type: none"> Profesional con experiencia en áreas de marketing, rrhh idealmente de industria minorista o afin, con capacidades de liderazgo, gestión de personas y habilidades comerciales. (experiencia de al menos 4 años) Requisitos Educativos: Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas titulado.
VENDEDOR	2	<ul style="list-style-type: none"> Profesional del servicio al cliente, con experiencia en atención directa a clientes y ventas ya sea consultiva o transaccional. Con experiencia en industria minorista, idealmente vestuario de niños, sino productos afin. Con capacidad de gestionar de formar diaria el punto de venta (caja, empaque, ventas, cierre) Requisitos Educativos: Licencia Media Rendida
CONTROL DE PRODUCTOS NACIONAL	1	<ul style="list-style-type: none"> Profesional con experiencia en productos, ya sea análisis de productos y producción de catálogos para minoristas, con experiencia de al menos 2 años. Requisitos Educativos: Técnico Diseño de Vestuario, o carrera afin. (Licencia B)
ASISTENTES CONTROL PRODUCTOS NACIONAL	2	<ul style="list-style-type: none"> Sin necesidad de experiencia laboral anterior Requisitos Educativos: Licencia Media Rendida Licencia B
COMPRADOR INTERNACIONAL	1	<ul style="list-style-type: none"> Profesional con experiencia en industria minorista, con capacidad de negociación y de gestión. Residencia Permanente en USA.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6.1: Descripción Funciones de cargos.

CARGO	FUNCIONES				
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y GESTIÓN DE PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer como representante legal de la Empresa • Responsable de administración y gestión financiera de KIND. • Responsable de mantención y actualización de estados de resultados de KIND. • Responsable de planeación de objetivos estratégicos de KIND. • Responsable de planeación de estrategias de crecimiento y desarrollo de KIND. • Responsable de aprobación de políticas de precios y plan de marketing. • Responsable de operatividad de punto de venta y web. (Servicios Básicos, Dominio, Instalaciones, Operatividad en general.) • Responsable de administración de RR.HH. (pago de nómina, mantención de documentación legal necesaria, contratos, personal outsourcing, libro asistencia entre otros) • Responsable de gestión comercial tanto de punto de venta como web (definición de políticas de precios, campañas de marketing, mix de productos, promociones) • Responsable de planificación de dotación según estacionalidad, y de jornadas de trabajo. • Responsable de entrenamiento a personal. • Responsable de gestión y definición de rutas de recolección a nivel nacional. • Responsable de coordinación de personal de ventas, recolección, selección e higiene nacional e internacional. • Responsable de cierre diario de ventas en punto de venta físico como web. 				
	VENDEDOR(A)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de atención directa a cliente, según protocolo de atención KIND. • Responsable de etiquetado de productos. (precios, ofertas) • Responsable de caja, empaquetado de productos y cuadratura de ventas diarias. (informe de ventas) • Responsable de actualización y rebaja de inventario de productos en sistema. • Responsable de mantención de aseo de punto de venta. 			
		CONTROL DE PRODUCTOS NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de recolección de productos según ruta definida por Gerente de administración comercial. • Responsable de seleccionar y categorizar productos según protocolo de aceptación y rechazo KIND. • Responsable de proceso de higienización y limpieza de productos, según protocolo KIND. • Responsable de despacho de productos tanto a fundaciones como a devolución a clientes. 		
			ASISTENTE CONTROL DE PRODUCTOS NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo recolección de productos según ruta definida por Gerente de administración comercial. • Apoyo de selección y categorización de productos según protocolo de aceptación y rechazo KIND • Apoyo en proceso de higienización y limpieza de productos, según protocolo KIND. • Apoyo en despacho de productos tanto a fundaciones como a devolución a clientes 	
				COMPRADOR INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de búsqueda, contacto y compra a proveedores de USA. • Responsable de búsqueda, selección y categorización de productos según protocolo de aceptación y rechazo KIND. • Responsable de contacto y despacho de mercadería a Agente de Aduana para posterior embarque a Chile.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Remuneraciones.

La planilla estable de KIND, será contratada bajo modalidad de plazo indefinido, estas corresponden a funciones relativas a operaciones, administración y ventas (Cargos de organigrama KIND, ver ilustración 6.1). De necesitar vendedores extras según estacionalidad u otros, serán contratados de forma transitoria. La composición de los sueldos de vendedores, serán de un sueldo base mensual más variable de comisión por ventas realizadas. (Porcentaje de 3,5% sobre precio de venta neto, sin IVA con tope \$ 809.061). Para control de productos nacional y compradores internacionales, el sueldo será fijo mensual más un variable que se adecuará según tabla de cumplimiento de control de calidad de productos. El detalle de remuneración por cada colaborador.

Tabla 6.2: Descripción de remuneración e incentivos.

Costo Planilla Anual KIND	Sueldo/Mes (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Administración Comercial y Gestión de Personas	2.022.654	24.271.848	24.927.188	25.600.222	26.291.428	27.001.297	27.730.332	28.479.050
Administración Comercial y Gestión de Personas	2.022.654	24.271.848	24.927.188	25.600.222	26.291.428	27.001.297	27.730.332	28.479.050
Vendedor	809.061	9.708.732	9.970.868	10.240.081	10.516.563	10.800.511	11.092.124	11.391.612
Vendedor	809.061	9.708.732	9.970.868	10.240.081	10.516.563	10.800.511	11.092.124	11.391.612
Control de Productos Nacional	809.061	9.708.732	9.970.868	10.240.081	10.516.563	10.800.511	11.092.124	11.391.612
Asistente de Control de Productos Nacional	404.531	4.854.372	4.985.440	5.120.047	5.258.288	5.400.262	5.546.069	5.695.813
Asistente de Control de Productos Nacional	404.531	4.854.372	4.985.440	5.120.047	5.258.288	5.400.262	5.546.069	5.695.813
Comprador Internacional	1.079.000	12.948.000	13.297.596	13.656.631	14.025.360	14.404.045	14.792.954	15.192.364
Comprador Internacional	1.079.000	12.948.000	13.297.596	13.656.631	14.025.360	14.404.045	14.792.954	15.192.364
Total Anual Planilla	\$ 9.439.553	\$ 113.274.636	\$ 116.333.051	\$ 119.474.044	\$ 122.699.843	\$ 126.012.738	\$ 129.415.082	\$ 132.909.290

Costo Servicios Externos KIND	Sueldo/Mes (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Gráficos (Fotografía, Diseño, Pág Web)	\$ 750.000	\$ 9.000.000	\$ 9.243.000	\$ 9.492.561	\$ 9.748.860	\$ 10.012.079
Contabilidad	\$ 850.000	\$ 10.200.000	\$ 10.475.400	\$ 10.758.236	\$ 11.048.708	\$ 11.347.023
Agente de Aduana (Considera importación trimestral)	\$ 500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.054.000	\$ 2.109.458	\$ 2.166.413	\$ 2.224.907
Total Anual Servicios Externos	\$ 2.100.000	\$ 21.200.000	\$ 21.772.400	\$ 22.360.255	\$ 22.963.982	\$ 23.584.009

Total Planilla Anual y Servicios Externos KIND	\$	\$ 134.474.636	\$	\$ 138.105.451	\$	\$ 141.834.298	\$	\$ 145.663.824	\$	\$ 149.596.748
---	-----------	-----------------------	-----------	-----------------------	-----------	-----------------------	-----------	-----------------------	-----------	-----------------------

Fuente: Elaboración Propia.

6.4. Equipo Administrador.

El equipo administrador estará compuesto por: **Pedro Arel Oyarzo**, ingeniero civil metalúrgico de profesión, actualmente gerente de logística y abastecimiento, profesional con experiencia en administración de equipos de trabajo ligados al área de abastecimiento, producción e implementación de sistemas de mejora continua. El segundo administrador es **Consuelo Larraguibel Bazán**, psicóloga de profesión, actualmente trabajando como directora comercial de proyecto BIM con experiencia en negocios de importación de productos desde el extranjero y consultorías de gestión de personas empresas de tecnología y retail.

7. ESTRATEGIA DE DESARROLLO.

Para poder concretar el proyecto KIND, descrito con anterioridad, se llevarán a cabo distintas acciones, las que se agrupan en dos etapas consecutivas y necesarias antes de iniciar la comercialización en KIND.

Primera Etapa.

Con una duración máxima de 3 meses, para gestión y ejecución de acciones antes de la apertura del local, como son: trámites legales, constitución de sociedad, trámites de SII, búsqueda de proveedores de servicios externos, diseño, gráfica e impresión y puesta en línea de página web etc. Todo lo que constituya acciones necesarias para poder operar dentro del marco legal chileno y municipal del punto de venta, además de todas las inversiones de preparación del punto de venta.

Segunda Etapa.

Consta de 9 meses para la afinación y lineamiento del proceso operacional, definición de políticas de remuneraciones, sueldos variables, evaluación de desempeño, protocolos de atención de servicio al cliente, definición de fuentes de reclutamiento para colaboradores de KIND, proceso de selección y entrenamiento de los seleccionados. Junto con el inicio de una campaña alineada al plan de marketing, para dar a conocer a KIND y posteriormente lograr la captación de clientes.

7.1. Avances y requerimientos de recursos.

Para poder llevar a cabo el proyecto KIND, se necesitarán de los recursos detallados a continuación:

Tabla 7.1: Descripción de gastos y recursos necesarios

Gastos Infraestructura + Puesta en Marcha KIND		Monto (\$)
Pintura e Instalación Eléctrica (Puntos de Luz, enchufes, cableado)	\$	1.200.000
Muebles (Caja, exhibidores) Tabiquería Decorativa	\$	1.200.000
Patente Comercial y Trámites Legales	\$	1.200.000
Accesorios Decorativos con Logo KIND	\$	1.200.000
Total	\$	4.800.000

Gastos Iniciales		Monto (\$)
Marketing	\$	22.560.800
Total	\$	22.560.800

Mobiliario Oficina		Monto (\$)
Sillas Administración (2)	\$	300.000
Sillas Operaciones y Bodega (4)	\$	300.000
Escritorio Bodega	\$	300.000
Total		900.000

Activos TI		Monto (\$)
Laptop (2)	\$	1.400.000
Desktop (2)	\$	600.000
Licencia Software (4)	\$	525.320
Impresora (2)	\$	260.000
Construcción Sitio Web	\$	490.000
Total	\$	3.275.320

Vehículos		Monto (\$)
Camioneta Utilitaria Diesel Leasing (1)	\$	11.439.126

Equipos Operación		Monto (\$)
Lavadora	\$	490.000
Secadora	\$	430.000
Planchadora Vapor	\$	184.250
Total	\$	1.104.250

Fuente: Elaboración Propia.

7.2. Carta Gantt

Plan de trabajo según carta Gantt para ejecutar el proyecto de KIND.

Tabla 7.2: Plan de Trabajo KIND – Gantt

ACTIVIDADES	PLAZOS ETAPA 1				PLAZOS ETAPA 2							
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
ETAPA 1												
Contrato Arriendo Punto de Venta	X											
Leasing Camioneta Utilitaria	X											
Temas Legales Empresa	X	X										
Habilitación de Punto de Venta (Pintura, Instalación Eléctrica, Mobiliario)	X	X	X									
Compra de Equipos TI			X									
Reclutamiento y Selección de Personal	X	X	X	X								
Definición de Proveedores	X	X	X									
ETAPA 2												
Apertura Punto de Venta					X							
Publicidad y Marketing					X	X	X	X	X	X	X	X
Administración y Operaciones						X	X	X	X	X	X	X
Inauguración					X							
Evaluación de Resultados												X

Fuente: Elaboración propia.

8. PLAN FINANCIERO.

En el plan de negocios se entregarán los resultados de la parte económica para mostrar la evaluación financiera para poder tomar decisiones de ejecutar el proyecto o no.

8.1.1. TABLA DE SUPUESTOS.

- Horizonte de tiempo a evaluación de siete años.
- Evaluación reajutable a los cambios IPC al 2,7%.
- Estructura capital del proyecto, se estima una estructura de capital de 100% Patrimonio donde el 34% por activos fijos de la compañía y 66% a capital de trabajo.
- Impuesto a la renta de un 27% a partir del primer año de operación.
- Para la estimación de ingresos por unidad atendida, KIND considera un margen de un 22%, 25% y 28% para la ropa de verano, invierno y accesorios respectivamente sobre los costos unitarios.
- Inversión en tienda extra al cuarto año de operación.

8.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS.

Basado en lo expuesto en el plan de marketing y la estimación de la demanda, los ingresos estimados de forma anual, los cuales se pueden apreciar en la tabla 8.1 para la línea de tiempo de 7 años. Los respaldos de estos valores están en los **Anexos 6 y 7** que generan los costos totales y los ingresos vienen de la estimación de demanda del punto 4 de este plan.

Tabla 8.1: Ingresos estimados y costos anuales de proyecto KIND.

Año	Total Ingresos	Costo de ventas	Total Ingresos netos
1	\$ 685.910.738	\$ 516.480.248	\$ 169.430.490
2	\$ 764.959.163	\$ 576.002.497	\$ 188.956.665
3	\$ 844.835.281	\$ 636.147.987	\$ 208.687.294
4	\$ 924.548.736	\$ 696.170.994	\$ 228.377.742
5	\$ 1.438.717.544	\$ 1.083.332.208	\$ 355.385.337
6	\$ 1.519.678.979	\$ 1.144.294.924	\$ 375.384.055
7	\$ 1.600.889.105	\$ 1.205.444.901	\$ 395.444.203

Fuente: Elaboración Propia.

8.3. ESTADO DE RESULTADO.

La proyección del estado de resultado se ve en la tabla 8.2

Tabla 8.2: Estado de Resultado de proyecto KIND.

Ítem	Estado de Resultado							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos netos	\$ 0	\$ 685.910.738	\$ 764.959.163	\$ 844.835.281	\$ 924.548.736	\$ 1.438.717.544	\$ 1.519.678.979	\$ 1.600.889.105
Costo de ventas	\$ 0	\$ 516.480.248	\$ 576.002.497	\$ 636.147.987	\$ 696.170.994	\$ 1.083.332.208	\$ 1.144.294.924	\$ 1.205.444.901
Margen de contribución	\$ 0	\$ 169.430.490	\$ 188.956.665	\$ 208.687.294	\$ 228.377.742	\$ 355.385.337	\$ 375.384.055	\$ 395.444.203
Gastos Administración General	\$ 0	\$ 68.840.084	\$ 70.698.766	\$ 72.607.633	\$ 74.568.039	\$ 76.581.376	\$ 78.649.073	\$ 80.772.598
Publicidad y Marketing	\$ 0	\$ 22.560.000	\$ 23.169.120	\$ 23.794.686	\$ 24.437.143	\$ 25.096.946	\$ 25.774.563	\$ 26.470.476
Remuneraciones	\$ 0	\$ 48.543.696	\$ 49.854.376	\$ 51.200.444	\$ 52.509.052	\$ 53.820.992	\$ 55.132.924	\$ 56.466.868
Gastos de Adm y Ventas	\$ 0	\$ 139.943.780	\$ 143.722.262	\$ 147.602.763	\$ 151.514.234	\$ 155.409.314	\$ 159.316.560	\$ 163.239.942
EBITDA	\$ 0	\$ 29.486.710	\$ 45.234.403	\$ 61.084.530	\$ 76.831.508	\$ 92.586.531	\$ 108.349.512	\$ 124.209.563
Depreciación	\$ 0	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957
Resultado Operacional (EBIT)	\$ 0	\$ 25.647.753	\$ 41.395.447	\$ 57.245.574	\$ 73.002.551	\$ 88.747.574	\$ 104.510.555	\$ 120.370.606
Impuesto	\$ 0	\$ 6.924.893	\$ 11.176.771	\$ 15.456.305	\$ 20.745.252	\$ 26.034.200	\$ 31.323.148	\$ 36.612.096
Utilidad después de Impuesto	\$ 0	\$ 18.722.860	\$ 30.218.676	\$ 41.789.269	\$ 52.257.299	\$ 62.713.374	\$ 73.187.407	\$ 83.758.510

Fuente: Elaboración propia.

8.4. FLUJO DE CAJA

El flujo de caja del proyecto KIND pretende mostrar el comportamiento de los flujos futuros de los siete años proyectados. El detalle de inversión está en el **anexo 8** y el capital de trabajo en el **anexo 9**. Esto se aprecia en la tabla 8.3

Tabla 8.3: Flujo de caja de proyecto KIND.

Flujo de Caja proyectado								
	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
= Utilidad Neta	\$ 0	\$ 18.722.860	\$ 30.218.676	\$ 41.789.269	\$ 31.407.923	\$ 96.043.260	\$ 84.532.114	\$ 72.360.836
+ Depreciación	\$ 0	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 7.477.913	\$ 7.477.913	\$ 7.477.913
+ Amortización	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Inversión Activo Fijo	-\$ 26.872.696	0	\$ 0	\$ 0	-\$ 26.872.696	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Variación Capital Trabajo	\$ 0	-\$ 43.040.021	-\$ 4.960.187	-\$ 5.012.124	-\$ 5.001.917	-\$ 32.263.434	-\$ 5.080.226	-\$ 5.095.831
+ Valor libro de máquinas inversión inicial	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
+ Valor libro de máquinas inversiones posteriores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 14.555.826
+ Valor libro de vehículo de carga	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.536.643
+ Recuperación de Capital de Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 50.226.871
+ Deuda neta (prestamo)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
= Flujo de caja operacional	-\$ 26.872.696	-\$ 20.478.204	\$ 29.097.445	\$ 40.616.101	\$ 3.372.266	\$ 71.257.739	\$ 86.929.800	\$ 146.062.259
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 26.872.696	-\$ 47.350.900	-\$ 18.253.455	\$ 22.362.646	\$ 25.734.912	\$ 96.992.651	\$ 183.922.451	\$ 329.984.710

Fuente: Elaboración propia.

8.5 BALANCE.

El balance del proyecto KIND pretende presentar una aproximación del comportamiento financiero. Se puede observar que el modelo de KIND permite tener liquidez constante en los flujos. Esto se puede apreciar en la tabla 8.4.

Tabla 8.4: Balance de Proyecto KIND.

Balance								
	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
Activos								
Activos circulantes								
Caja y efectivo equivalente	\$ 25.478.204	\$ 5.000.000	\$ 36.503.788	\$ 83.226.375	\$ 96.416.185	\$ 178.795.218	\$ 279.683.578	\$ 378.783.217
Cuentas por cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario	\$ 0	\$ 129.120.062	\$ 147.853.437	\$ 166.757.880	\$ 185.641.035	\$ 282.449.402	\$ 302.223.207	\$ 331.739.931
Total Activos circulantes	\$ 25.478.204	\$ 134.120.062	\$ 184.357.224	\$ 249.984.255	\$ 282.057.220	\$ 461.244.620	\$ 581.906.785	\$ 710.523.149
Activos fijos								
Infraestructura	\$ 11.010.000	\$ 11.010.000	\$ 11.010.000	\$ 11.010.000	\$ 22.020.000	\$ 22.020.000	\$ 22.020.000	\$ 22.020.000
Mobiliario oficina	\$ 464.000	\$ 464.000	\$ 464.000	\$ 464.000	\$ 928.000	\$ 928.000	\$ 928.000	\$ 928.000
Activos TI	\$ 2.785.320	\$ 2.785.320	\$ 2.785.320	\$ 2.785.320	\$ 5.570.640	\$ 5.570.640	\$ 5.570.640	\$ 5.570.640
Vehiculos	\$ 11.439.126	\$ 11.439.126	\$ 11.439.126	\$ 11.439.126	\$ 22.878.252	\$ 22.878.252	\$ 22.878.252	\$ 22.878.252
Equipos para la operación	\$ 1.174.250	\$ 1.174.250	\$ 1.174.250	\$ 1.174.250	\$ 2.348.500	\$ 2.348.500	\$ 2.348.500	\$ 2.348.500
Depreciación	\$ 0	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 7.477.913	\$ 7.477.913	\$ 7.477.913
Depreciación Acumulada	\$ 0	\$ 3.838.957	\$ 7.677.913	\$ 11.516.870	\$ 15.355.826	\$ 22.833.739	\$ 30.311.653	\$ 37.789.566
Total Activos fijos netos	\$ 26.872.696	\$ 23.033.739	\$ 19.194.783	\$ 15.355.826	\$ 38.389.566	\$ 30.911.653	\$ 23.433.739	\$ 15.955.826
Total Activos	\$ 52.350.900	\$ 157.153.801	\$ 203.552.007	\$ 265.340.081	\$ 320.446.786	\$ 492.156.272	\$ 605.340.524	\$ 726.478.975
Pasivos								
Pasivos Circulantes								
Cuentas por pagar	\$ 0	\$ 86.080.041	\$ 98.568.958	\$ 111.171.920	\$ 123.760.690	\$ 188.299.601	\$ 201.482.138	\$ 221.159.954
Total pasivos circulantes	\$ 0	\$ 86.080.041	\$ 98.568.958	\$ 111.171.920	\$ 123.760.690	\$ 188.299.601	\$ 201.482.138	\$ 221.159.954
Pasivo largo Plazo								
Prestamo bancario	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total pasivo Largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total pasivos	\$ 0	\$ 86.080.041	\$ 98.568.958	\$ 111.171.920	\$ 123.760.690	\$ 188.299.601	\$ 201.482.138	\$ 221.159.954
Patrimonio								
Capital Inicial	\$ 52.350.900	\$ 52.350.900	\$ 52.350.900	\$ 52.350.900	\$ 52.350.900	\$ 52.350.900	\$ 52.350.900	\$ 52.350.900
Resultado del ejercicio	\$ 0	\$ 18.722.860	\$ 33.909.289	\$ 49.185.112	\$ 42.517.935	\$ 107.170.575	\$ 100.001.716	\$ 101.460.634
Resultado Acumulado	\$ 0	\$ 18.722.860	\$ 52.632.149	\$ 101.817.261	\$ 144.335.196	\$ 251.505.771	\$ 351.507.486	\$ 452.968.121
Total patrimonio	\$ 52.350.900	\$ 71.073.760	\$ 104.983.049	\$ 154.168.161	\$ 196.686.096	\$ 303.856.671	\$ 403.858.386	\$ 505.319.021
Total Pasivos y patrimonio	\$ 52.350.900	\$ 157.153.801	\$ 203.552.007	\$ 265.340.081	\$ 320.446.786	\$ 492.156.272	\$ 605.340.524	\$ 726.478.975

Fuente: Elaboración propia.

8.6 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

La estructura capital del proyecto considera la inversión obtenida mediante 100% patrimonio, sin usar deuda. Para esto, los socios que participen dentro de este negocio deben constituir entre las partes un capital total ascendente a \$ 79.223.596 donde el 34% de estos recursos serán destinados a la adquisición de activos fijos y el 66% restante a capital de trabajo más inversión de seguridad.

8.6.1 TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento fue calculada en base al **anexo 10**, obteniendo un resultado de 14,6%.

8.7 RESULTADOS FINANCIEROS

Se calcularon los indicadores de VAN, TIR, PAYBACK y ROI a los flujos de caja futuros evaluados anteriormente considerando liquidar el negocio. A continuación, en la tabla 8.5 se muestra detalle de la evaluación descrita.

Tabla 8.5: Principales indicadores financieros de evaluación.

VAN	\$ 137.006.706	ROI	59%
TIR	60%	PAYBACK	2,45

Fuente: Elaboración propia.

8.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La inestabilidad de los mercados genera incertidumbre al momento de tomar decisiones financieras. Se aprecia en la tabla 8.6 tres escenarios para el análisis de sensibilidad.

Tabla 8.6: Escenario de sensibilidad.

Proyecciones de Sensibilidad			
Indicador	Escenario Favorable	Escenario Neutral	Escenario Desfavorable
TIR	71%	60%	35%
VAN	\$197.201.934	\$137.006.706	\$66.136.882
ROI	82%	59%	32%
PAYBACK	1,99 años	2,45 años	5,05 años

Fuente: Elaboración propia.

El primer escenario muestra una condición favorable, donde se estimó el llegar a atender una demanda de máxima de 23.930 familias, donde en los flujos de caja se pueden ver resultados positivos en el corto plazo en el **Anexo 11**.

El segundo escenario muestra una condición neutral, donde se estimó el llegar a atender una demanda máxima de 15.191, producto de la expansión de la tienda, donde se ven los resultados positivos en el punto 8.3 y 8.4 para el Estado de Resultado y el Flujo de Caja.

El tercer escenario muestra un escenario totalmente desfavorable donde se estimó el llegar a atender una demanda 10.463 familias. Tal como se puede observar, en los tres posibles escenarios, se muestra viable la ejecución del proyecto de KIND a pesar del escenario desfavorable el cual muestra retornos y rentabilidad positiva solo que a mayor plazo de recuperación. **Ver Anexo 12.**

9 RSE Y SUSTENTABILIDAD

9.1 MAPA DE STAKEHOLDERS

Los stakeholders, se refiere a los afectados o que pudieran verse afectados por las actividades de una empresa, es en base a lo anterior, podemos distinguir stakeholders de ámbito interno y externo a KIND, como se describe a continuación.

Ilustración 9.1: Ámbito interno y externo.



Fuente: Elaboración Propia

9.2 VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO.

KIND como empresa funcionará con un código de conducta ética y de trabajo, el cual cumple un rol fundamental para la consecución de fines empresariales, garantizando, explicitando y equilibrando intereses de los stakeholders involucrados, tanto de ámbito interno como externo (explicitados en gráfica de mapa de stakeholders). Dando directrices para colaboradores y stakeholders en general, de comportamiento, trato digno y justo, no discriminación, violencia ni abuso laboral, fomentando el

desarrollo y formación laboral, promoviendo un ambiente de equilibrio y calidad de vida laboral entre otros.

9.3 DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS.

Impacto Social

El principal impacto social de KIND, radica en el fomento de la donación directa e indirecta de ropa y/o accesorios de buena calidad y en excelente estado a fundaciones de niños de 0 a 6 años, mejorando de alguna forma la calidad de vida de estos.

Impacto Ambiental

KIND, nace como solución e impacto ambiental, al darle un nuevo uso a prendas en excelente estado, para promover indirectamente el ahorro de huella hídrica, energía, tintes y químicos usados para la confección de ropa nueva.

Impacto Económico.

KIND nace como una alternativa con precios más convenientes de ropa casi nueva, de excelente calidad para niños entre 0 a 6 años de edad. Promoviendo el ahorro familiar en la compra de ropa necesaria para los niños. KIND como empresa contratará colaboradores generando empleo con sueldos sobre el mercado, promoviendo la responsabilidad empresarial.

10 RIESGOS CRÍTICOS

El análisis de riesgos críticos, permite prever situaciones que pudieran suceder y tener un plan de acción para ellos, siempre habrá situaciones que no puedan ser previstas, pero de todas formas facilita tener un plan de acción frente a vicisitudes. Mediante estos es posible explicitar a potenciales inversionistas del negocio, factores de éxito, impacto y plan de contención, lo que permite evaluar de mejor forma su decisión o no de inversión. En cuanto a riesgos críticos, estos se pueden clasificar según su ámbito en internos y externos, como se explicita a continuación en la figura 10.1.

Ilustración 10.1: Riesgo externo, impacto y plan de acción.

RIESGO EXTERNO	IMPACTO	PLAN ACCIÓN
Entrada Nuevos Competidores	Disminución en Ventas, participación de mercado.	Monitoreo de nuevos competidores, verificación de ventajas competitivas, adecuación a nuevas necesidades de clientes, flexibilidad e innovación para adelantarse a cambios.
Promociones atractivas de nuevos competidores	Disminución en ventas, margen de contribución.	Monitoreo de precios de competencia, lanzamiento de promoción. Implementación estrategias de ventas.
Fidelización de Clientes	Recompra de productos, y ventas.	Programa de fidelización de clientes, envío de información via mail, promoción especial recompra.
Cambios Climáticos	Estacionalidad de productos, disminución de ventas, quiebre o sobre stock.	Búsqueda de productos transversales a estaciones de año, para suplir dichas problemáticas.
Desastres Naturales (Inundación, Terremoto, Incendio)	Cierre Temporal de Punto de Venta, Pérdida de ventas	Contar con seguros ante desastres naturales, Implementación de web para ventas online con despacho a domicilio vía correo.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 10.2: Riesgo interno, impacto y plan de acción. Fuente: Elaboración Propia.

RIESGO INTERNO	IMPACTO	PLAN ACCIÓN
Falta de personal	Retraso en disponibilidad y venta de productos. Sobrecarga de trabajo, por reemplazo de funciones, impacto negativo sobre clima laboral.	Ampliar búsqueda de fuentes de reclutamiento, iniciar programa referidos, y programa de recompensa.
Alta rotación de personal	Conocimiento y continuidad de proceso completo del negocio. Sobrecarga de trabajo por reemplazo de funciones, impacto negativo sobre clima laboral.	Monitoreo de satisfacción de personal, en relación a incentivos, ambiente, capacitación. Realización de entrevistas de salida, para conocer razones de rotación.
Falta Acciones de Marketing	Captación de nuevos clientes, resultados comerciales.	Revisar acciones realizadas, reformular medios y canales usados, aumento de presupuesto.
Planificación Demanda	Sobre stock / quiebre de stock	Sobre stock: realización de liquidación de inventario, ofertas. Quiebre stock: revisión de demanda, búsqueda de nuevos proveedores.
Falta de Conocimiento Procedimientos	Errores en procesos, uso de tiempo deficiente por desconocimiento de estos.	Mantener procesos, manuales y capacitado a personal involucrado en cada etapa de proceso. Reforzamiento de procesos.
Robo de mercadería	Pérdidas monetarias debido al robo.	Adoptar medidas de seguridad, cámaras, redistribución de mercadería de mayor valor, incentivo por repeler acciones delictivas.
Cambio en gustos y preferencias de Clientes	Poca adhesión a modelo y formato de negocio y punto de venta. Impacto en resultados comerciales.	Monitoreo de satisfacción de clientes, vía encuestas y recepción de recomendaciones de mejora.
Fallas en maquinaria sanitización y transporte	Falta de continuidad en procesos de sanitización y recolección de mercadería, impacto final en proceso de venta.	Capacitación sobre uso de maquinaria, calendario de mantención actualizado.

Fuente: Elaboración propia.

11 CONCLUSIONES

En base a lo analizado en el presente plan de negocios, dada la respuesta de los clientes de ropa casi nueva vía encuesta, análisis de gustos y preferencias con un posterior análisis financiero basado en supuestos soportados por dicha encuesta, es posible la realización del proyecto KIND.

Existiendo una demanda potencial, la que se podrá ver reforzada por acciones de marketing y por medio de selección y estándar de productos a comercializar. La propuesta de valor de KIND se condice con los atributos más valorados por los encuestados sobre la decisión de compra en productos para niños, los que son: Marca, Estado de Producto y Precio. KIND apunta a una alternativa como sustituto de la ropa nueva del retail o tiendas especializadas donde la población de niños cada día crece y a velocidad rapidísima. En este aspecto, las operaciones descritas en el flujo global de KIND son las que agregan valor a los productos finales de ventas, lo que busca crear confianza con los clientes y su posterior fidelización para que el proyecto sea de un potencial atractivo al mercado objetivo.

En cuanto a los resultados financieros analizados, el proyecto presenta resultados flujos de caja operacional positivos al segundo año de operación, teniendo los dos primeros años de resultados negativos, propios de la puesta en marcha del negocio como el capital de trabajo y la inversión en activos fijos necesarios para iniciar las operaciones. Frente a los 3 escenarios de sensibilidad, favorable, neutral y desfavorable, muestran retornos positivos, solamente aumentando el plazo de recuperación de la inversión.

Ratificando el análisis financiero y las distintas cifras finales, la posibilidad de llevar a cabo el proyecto KIND es real para su ejecución de parte de los socios que participan en el proyecto los cuales utilizarán capital propio en una distribución de 50 y 50% de participación.

ANEXOS

Anexo 1. Gastos Anuales por Niño en Prendas, según encuesta aplicada.

Anexo 2. Comunas con Disposición de Compra y Clasificación Socioeconómica, según encuesta aplicada.

Anexo 3. Familias con hijos entre 0 y 6 años según Censo 2002.

Anexo 4. Índice de preferencias.

Anexo 5. Empresas exportadoras proveedores de KIND.

Anexo 6. Costos Directos.

Anexo 7. Costos Indirectos.

Anexo 8. Detalle de activos fijos.

Anexo 9. Detalle de cálculo del de capital de trabajo.

Anexo 10. Detalle del cálculo de la tasa de descuento.

Anexo 11. Análisis Favorable.

Anexo 12. Análisis Desfavorable.

Anexo 1. Gastos Anuales por Niño en Prendas, según encuesta aplicada.

Rango Gastos Anuales Prendas para Niños entre 0 a 6 años de edad		Promedio Rango Gastos Anuales	Personas	Porcentaje
\$ -	\$ 100.000	\$ 50.000	14	11%
\$ 100.001	\$ 300.000	\$ 200.001	40	31%
\$ 300.001	\$ 500.000	\$ 400.001	42	33%
\$ 500.001	\$ 1.000.000	\$ 750.001	26	20%
\$ 1.000.001	\$ 1.500.000	\$ 1.250.001	7	5%

Total:	129	100%
--------	-----	------

Anexo 2. Comunas con Disposición de Compra y Clasificación Socioeconómica, según encuesta aplicada.

Comuna	Padres Con Hijos	Si comprarían ropa usada	No comprarían ropa usada	Tasa	Familias con niños entre 0 a 6 años de edad 2016	NSE
Buín	1	0	1	0%		
Calera de Tango	1	0	1	0%		
Colina	3	0	3	0%		
Estación Central	2	2	0	100%		
Huechuraba	4	2	2	50%		
Isla de Maipo	1	0	1	0%		
La Cisterna	2	2	0	100%		
La Florida	3	3	0	100%		
Lampa	2	1	1	50%		
Las Condes	34	17	17	50%	11.508	ABC1
Lo Barnechea	5	2	3	40%		
Macul	1	0	1	0%		
Maipú	6	3	3	50%		
Ñuñoa	10	5	5	50%		
Peñalolén	2	1	1	50%		
Providencia	11	9	2	82%	4.710	C2
Pudahuel	2	0	2	0%		
Puente Alto	2	1	1	50%		
San Bernardo	1	1	0	100%		
San Miguel	3	2	1	67%		
Santiago	6	4	2	67%	12.968	C2
Vitacura	7	4	3	57%	3.722	ABC1
Total:	109	59	50	Total :	32.908	

Fuente: Elaboración Propia basada en resultados de encuesta aplicada y datos Censo 2002.

Anexo 3. Familias con hijos entre 0 y 6 años según Censo 2002.

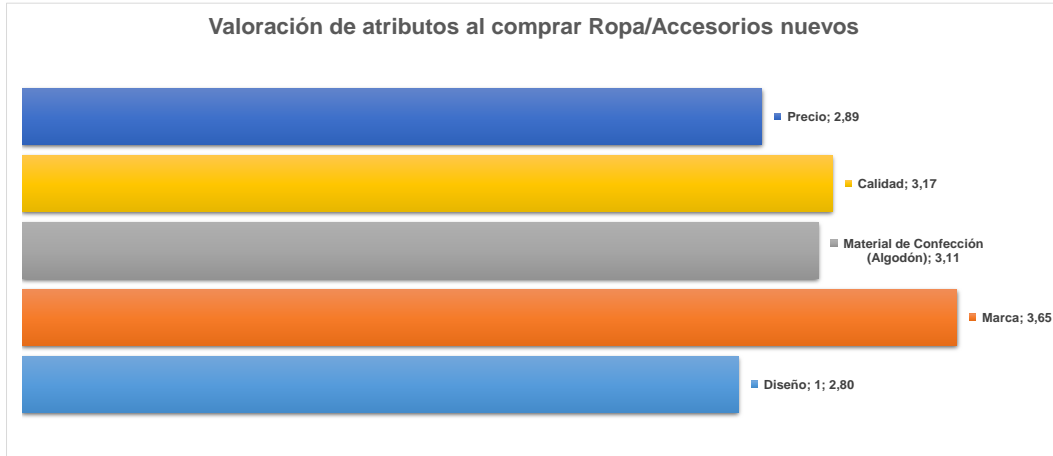
Nombre Región:	RM				
Edad:	0-6 años				
Índice Fecundidad:	1,8				
	Periodo de Evaluación				
Comunas	2016	2017	2018	2019	2020
Cerrillos	4.442	4.433	4.425	4.422	4.415
Cerro Navia	9.229	9.132	9.044	8.963	8.879
Conchalí	6.851	6.760	6.674	6.594	6.512
El Bosque	10.469	10.384	10.305	10.232	10.154
Estación Central	6.561	6.505	6.458	6.415	6.368
Huechuraba	6.205	6.233	6.267	6.304	6.340
Independencia	3.367	3.368	3.369	3.373	3.377
La Cisterna	4.019	3.974	3.931	3.892	3.852
La Florida	19.291	19.114	18.955	18.809	18.657
La Granja	7.820	7.753	7.690	7.632	7.569
La Pintana	13.647	13.592	13.548	13.511	13.465
La Reina	4.461	4.408	4.356	4.312	4.264
Las Condes	11.508	11.420	11.339	11.262	11.180
Lo Barnechea	6.251	6.330	6.415	6.506	6.594
Lo Espejo	6.694	6.618	6.548	6.482	6.411
Lo Prado	5.660	5.602	5.547	5.495	5.445
Macul	5.415	5.361	5.311	5.267	5.219
Maipú	32.059	32.018	31.996	31.995	31.973
Nuñoa	7.928	7.961	7.995	8.035	8.070
Pedro Aguirre Cerda	5.618	5.549	5.484	5.422	5.356
Peñalolén	14.184	14.090	14.008	13.934	13.852
Providencia	4.710	4.685	4.663	4.642	4.617
Pudahuel	13.887	13.887	13.895	13.914	13.923
Quilicura	15.982	16.408	16.857	17.328	17.800
Quinta Normal	5.299	5.253	5.214	5.178	5.140
Recoleta	8.141	8.083	8.034	7.988	7.937
Renca	8.720	8.681	8.646	8.618	8.586
San Joaquín	4.561	4.508	4.461	4.417	4.370
San Miguel	4.614	4.648	4.685	4.727	4.765
San Ramón	5.605	5.539	5.483	5.427	5.373
Santiago	12.968	13.277	13.603	13.943	14.269
Vitacura	3.722	3.678	3.639	3.602	3.562
Total RM:	279.888	279.252	278.845	278.641	278.294
Total Familias con Niños entre 0 a 6 años de edad: (1)	32.908	33.060	33.244	33.449	33.628
Porcentaje de Representación de 4 Comunas a nivel nacional:	11,76%	11,84%	11,92%	12,00%	12,08%

Notas:

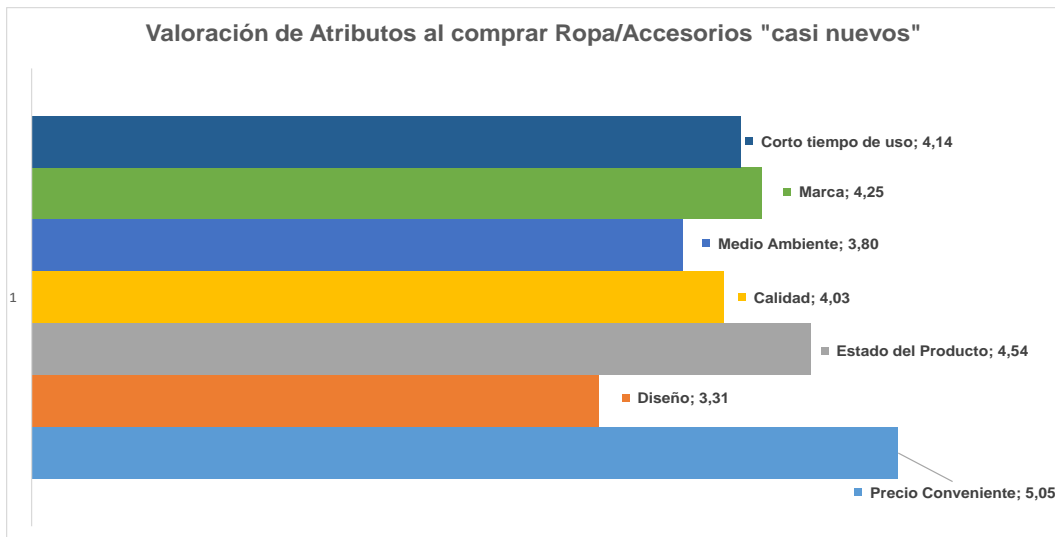
(1) Total Correspondiente a Comunas de: Las Condes, Providencia, Santiago y Vitacura.
Comunas con disposición de compra según encuesta realizada y NSE elegido. (ABC1 y C2)

Anexo 4. Índice de preferencias.

De los siguientes factores, ¿Cuáles son los que valora, al momento de comprar ropa/productos para sus hijos? (Siendo 1 el menos valorado)



¿Qué razón fue la que lo (a) impulsó/impulsaría a comprar/usar prendas/accesorios "casi nuevos" para sus hijos? (Favor ordene según importancia, siendo 1 menos importante)



¿Qué tipo de prenda o accesorio, ha adquirido con la característica de ser " casi nuevo"?

Qué compraría	Elección	Porcentaje Relativo (elige esa opción)
Ropa Verano	36	61%
Ropa Invierno	25	42%
Accesorios Recreacionales	23	39%
Accesorios de Transporte	15	25%
Accesorios de Seguridad	14	24%

¿Ha comprado/ usado para su(s) hijo(s) ropa/accesorios "casi nuevos" (con nada o poco uso, en excelente estado)?

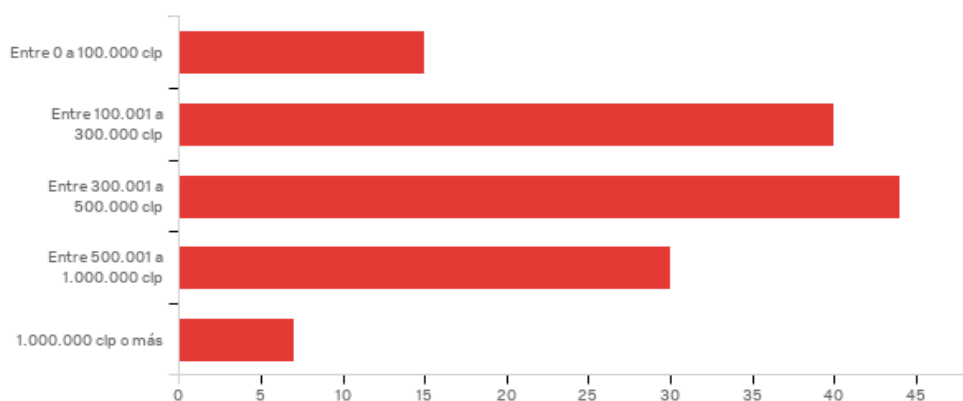
	N°
No ha comprado/usado ropa/accesorios usados para sus hijos	40
Si ha comprado /usado ropa/accesorios usados para sus hijos	49

De contar con una plataforma web o tienda física, donde comprar ropa/accesorios "casi nuevos" para su(s) hijo(s). ¿Qué opción preferiría, por qué razón?

Tipo Tienda	Q	Porcentaje
Web	19	32%
Física	35	59%
Ambas	5	8%

En base a respuestas, la opción de Tienda Física es la más votada, ya que se hace hincapié a la posibilidad de ver in situ la calidad de las prendas.

En promedio, ¿Cuánto gasta al año en ropa/accesorios para su(s) hijo(s)

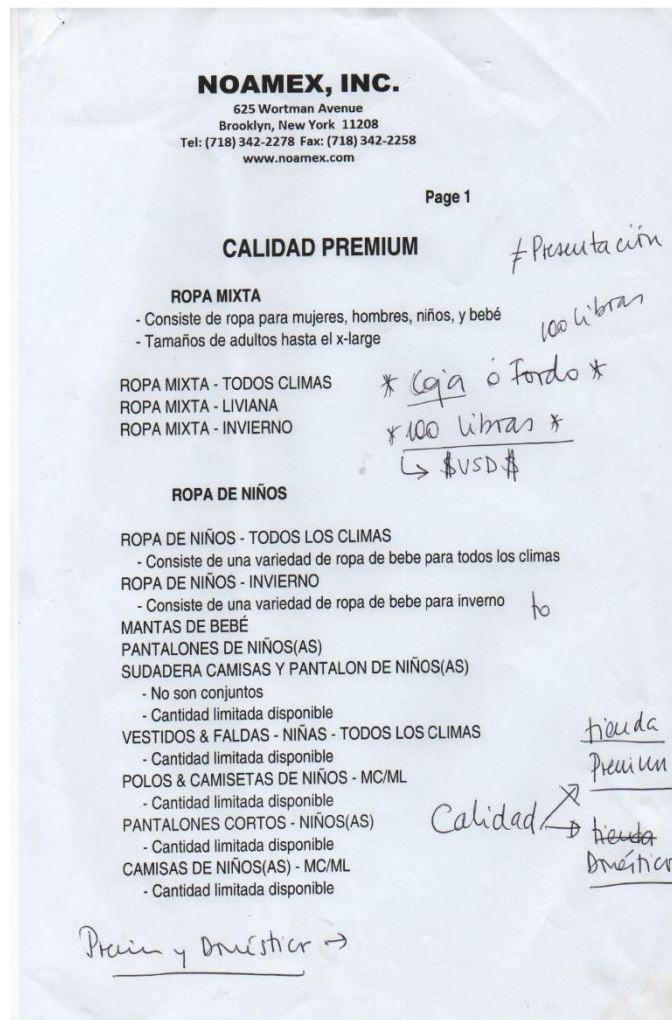


Anexo 5. Empresas exportadoras proveedores de KIND.

- www.noamex.com



Detalle de Categorización de productos comercializados.



- <http://www.trancco.com> TRANS-AMERICAS TRADING CO.

[HOME](#)
[BUYERS](#)
[VINTAGE](#)
[SELLERS](#)
[COMPANY INFO](#)

TRANS-AMERICAS TRADING CO.
 Recycling textiles since 1942

purchasing, processing, recycling and sales of
 post-consumer textiles / secondhand clothing

Premium/Crème Quality Clothing

Located less than 10 miles from New York City and a collector of raw materials from the metro area our Premium/Crème quality clothing is among the most fashion forward in the world. Grading 350,000 lbs weekly we generate significant quantities of this finest quality clothing that typically accounts for only 3-4% of the total sort. This clothing is touched and inspected 3 times before it is packed. Many pieces have tickets and every article of clothing is in perfect or near new condition.

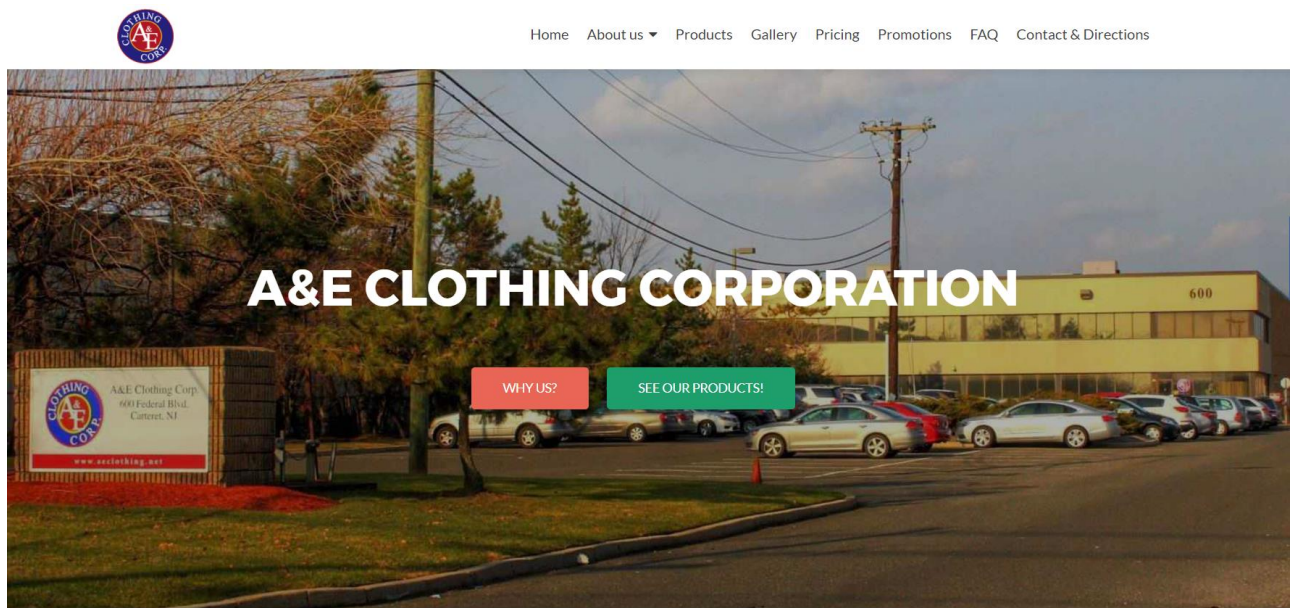
Our customers include domestic and overseas retailers and wholesalers who purchase this highest quality clothing.

Interested buyers please contact us to schedule an appointment in order to inspect our finest quality grade. Retailers please ask about our Assorted Retail Mix.

"A Commitment to Quality, Integrity and Customer Satisfaction Since 1942"
 Trans Americas Trading Company

HOME	BUYERS	SELLERS	COMPANY INFO
	Secondhand Clothing for Export Premium/Crème Quality Clothing	Your Charity Can Raise Money Municipal Textile Recycling Programs	Tour Our Facility Trans-Americas in the News Principals &

- <https://aeclimbing.net/> A&E Clothing Corporation



Anexo 6. Costos Directos.

Gestión de Operaciones

Concepto/Mensual	Cant	Costo	Sub total
Control Productos Nacional	1	\$ 809.061	\$ 809.061
Compra internacional	2	\$ 1.079.000	\$ 2.158.000
Vendedor	2	\$ 809.061	\$ 1.618.122
Asistente	2	\$ 404.531	\$ 809.061

Insumos

Concepto	Cant	Costo	Sub total
Uniformes Verano e Invierno	7	\$ 200.000	\$ 1.400.000
Costo ropa anual invierno	1	\$ 200.039.840	\$ 200.039.840
Costo ropa anual verano	1	\$ 171.103.008	\$ 171.103.008
Accesorios	1	\$ 102.707.560	\$ 102.707.560

Costo Total Directo Anual				
Concepto anual	Cant	Un	Mensual	Anual
Gestión de Operaciones	1	\$	\$ 5.394.244	\$ 64.730.928
Gestión de Insumos	1	\$	\$ 39.604.201	\$ 475.250.408
Costos totales				\$ 539.981.336

Anexo 7. Costos Indirectos.

Costos de Administración			
Herramientas	Cant	Mes	Anual
Mantenición y reparaciones menores del local	1	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Servicios Basicos (luz, agua, gas)	1	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Arriendo Mensual del Inmueble + Bodega	1	\$ 3.304.000	\$ 39.648.000
Internet y telefonía	1	\$ 44.000	\$ 528.000
Útiles de oficina	1	\$ 60.000	\$ 720.000
Combustible Vehiculos	1	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Leasing Vehículo (1)	1	\$ 292.007	\$ 3.504.084
Total		\$ 4.220.007	\$ 50.640.084

Difusion y Propaganda			
Herramientas	Cant	Mes	Anual
Publicidad y Difusión	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Ventas	1	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Promociones y Marketing	1	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Ventas	1	\$ 230.000	\$ 2.760.000
Total		\$ 1.880.000	\$ 22.560.000

Gestion de Servicios Externo			
Concepto/Mensual	Cant	Costo	Sub total
Servicios Gráficos (Fotografía, Diseño, Pág Web)	12	\$ 750.000	\$ 9.000.000
Contabilidad	12	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Agente de Aduana (Considera importación trimestral)	4	\$ 500.000	\$ 2.000.000
		Costos totales	\$ 18.200.000

Remuneraciones Administración			
Cargo	Cant	Bruto Mes	Bruto Anual
Control Productos Nacional	1	\$ 809.061	\$ 9.708.732
Compra internacional	2	\$ 1.079.000	\$ 25.896.000
Vendedor	2	\$ 809.061	\$ 19.417.464
Asistente	2	\$ 404.531	\$ 9.708.732
Administradores comercial y gestión personas	2	\$ 2.022.654	\$ 48.543.696
Total		\$ 5.124.307	\$ 113.274.624

Anexo 8. Detalle de activos fijos.

Activos Fijos	Cantidad	Unitario	Sub Total	Totales
Infraestructura más puesta en marcha				\$ 11.010.000
Muebles (caja, exhibidores) Tabiquería decorativa	1	\$ 7.810.000	\$ 7.810.000	
Patente + Trámites Legales	1	\$ 575.000	\$ 575.000	
Pintura + instalación eléctrica	1	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	
Accesorios decorativos con logo KIND	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	
Mobiliario Oficina				\$ 464.000
Sillas Adm	1	\$ 150.000	\$ 150.000	
Sillas Operación y Bodega (4 en total)	2	\$ 120.000	\$ 240.000	
Escritorios de Trabajo	2	\$ 37.000	\$ 74.000	
Activos TI				\$ 2.785.320
Laptop	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000	
Desktop	2	\$ 300.000	\$ 600.000	
Impresoras	2	\$ 130.000	\$ 260.000	
Licencia Software	4	\$ 131.330	\$ 525.320	
Vehículos				\$ 11.439.126
Camioneta Utilitaria Diesel	1	\$ 11.439.126	\$ 11.439.126	
Equipos para la Operación				\$ 1.174.250
Lavadora	1	\$ 490.000	\$ 490.000	
Secadora	1	\$ 500.000	\$ 500.000	
Planchadora a vapor	1	\$ 184.250	\$ 184.250	
Total Inversión en activos fijos				\$ 26.872.696

Anexo 9. Detalle de cálculo del capital de trabajo.

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cuentas por cobrar (Contado)	\$-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario (90 días)	\$-	\$ 129.120.062	\$ 147.853.437	\$ 166.757.880	\$ 185.641.035	\$ 282.449.402	\$ 302.223.207	\$ 331.739.931
Cuentas por pagar (60 días)	\$-	\$ 86.080.041	\$ 98.568.958	\$ 111.171.920	\$ 123.760.690	\$ 188.299.601	\$ 201.482.138	\$ 221.159.954
Capital de trabajo	\$-	\$ 43.040.021	\$ 49.284.479	\$ 55.585.960	\$ 61.880.345	\$ 94.149.801	\$ 100.741.069	\$ 110.579.977
Variación de capital de trabajo	\$-	\$ 43.040.021	\$ 6.244.458	\$ 6.301.481	\$ 6.294.385	\$ 32.269.456	\$ 6.591.268	\$ 9.838.908

Considera 90 días de inventario.

Cuentas por pagar a proveedores de 60 días.

Pago efectivo o débito para el modelo de negocio.

Expansión al cuarto año para otra tienda.

Capital de trabajo = Cuentas por cobrar – Inventario – Cuentas por pagar.

Variación de capital de trabajo = Año anterior – año actual iniciando en año 0.

Anexo 10. Detalle del cálculo de la tasa de descuento.

Para el cálculo de la tasa de descuento se consideró utilizar el modelo CAPM mediante la siguiente forma de cálculo:

$$T_d = R_f + \beta * [E (R_m) - R_f] + \text{Premio por Liquidez } (\epsilon_i)$$

Td : Tasa de Descuento

Rf : Tasa libre de riesgo para los bonos a 10 años


β : Beta de la industria “*Appareal*”

Rm : Premio por riesgo de mercado

Para calcular la tasa exigida por los accionistas, es necesario conseguir cada una de las variables descritas en la formula, partiendo por la tasa libre de riesgo, la cual se extrajo de los Bonos llamados (BCP) del Banco Central de Chile, donde la tasa libre de riesgo de los bonos al 31 marzo 2017 ascendía a 3,27%

Cálculo del beta de la industria (β)

Para el cálculo del beta de la industria, se consideró buscar un beta des apalancado de una industria similar a la que KIND participara. Para este caso, se utilizó el beta de la industria *Apparel* que cuenta con un beta de 0,71 promediando 58 firmas analizadas a julio del 2016. Dicha Información fue extraída del Listado de Damodaran.

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Average Unlevered Beta</i>	<i>Average Levered Beta</i>	<i>Average correlation with the market</i>
Advertising	41	0.91	1.36	18.37%
Aerospace/Defense	96	0.94	1.07	30.35%
Air Transport	18	0.76	1.12	33.71%
Apparel 	58	0.71	0.88	23.90%
Auto & Truck	15	0.38	0.85	34.42%
Auto Parts	63	0.94	1.12	26.78%
Bank (Money Center)	10	0.41	0.86	44.03%
Banks (Regional)	645	0.36	0.47	26.86%
Beverage (Alcoholic)	25	0.71	0.79	22.04%
Beverage (Soft)	36	0.78	0.91	17.32%
Broadcasting	30	0.70	1.22	42.36%
Brokerage & Investment Banking	45	0.42	1.08	36.21%

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

Cálculo del premio por riesgo de mercado:

La estimación del premio por riesgo fue extraída de Damodaran¹ siendo para Chile un 6,81% y un premio por liquidez más de un start up (ϵ) de un 4% y 2,5% respectivamente que pretende capturar a la última porción del riesgo asociada a los activos diversificables².

Considerando lo anterior, se tiene que:

$$T_d = 3,27\% + 0,71 \cdot (6,81\%) + 4\% + 2,5\% = 14,6\%$$

Tomado en cuenta que el beta desapalancado es menor que 1, indica un bajo riesgo dando como resultado una tasa de descuento de 14,6%.

Anexo 11. Análisis Favorable.

Flujo de Caja Proyectado								
	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
= Utilidad Neta	\$ 0	\$ 18.722.860	\$ 34.515.379	\$ 54.704.903	\$ 52.965.506	\$ 117.634.418	\$ 115.416.887	\$ 121.231.506
+ Depreciación	\$ 0	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 7.477.913	\$ 7.477.913	\$ 7.477.913
+ Amortización	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Inversión Activo Fijo	-\$ 26.872.696	0	\$ 0	\$ 0	-\$ 26.872.696	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Variación de Capital Trabajo	\$ 0	-\$ 43.040.021	-\$ 6.455.367	-\$ 8.011.366	-\$ 8.009.169	-\$ 32.275.118	-\$ 8.314.247	-\$ 11.354.618
+ Valor libro de máquinas inversión inicial	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
+ Valor libro de máquinas inversiones posteriores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 14.555.826
+ Valor libro de vehículo de carga	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.536.643
+ Recuperación de Capital de Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 58.729.952
+ Deuda neta (prestamo)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
= Flujo de caja operacional	-\$ 26.872.696	-\$ 20.478.204	\$ 31.898.969	\$ 50.532.494	\$ 21.922.598	\$ 92.837.213	\$ 114.580.554	\$ 197.177.224
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 26.872.696	-\$ 47.350.900	-\$ 15.451.932	\$ 35.080.562	\$ 57.003.161	\$ 149.840.374	\$ 264.420.928	\$ 461.598.151

VAN	\$ 197.006.706
TIR	71%

ROI	82%
PAYBACK	1,99

Anexo 12. Análisis Desfavorable.

Flujo de Caja Proyectado								
	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
= Utilidad Neta	\$ 0	\$ 18.722.860	\$ 16.116.387	\$ 18.441.342	-\$ 6.125.109	\$ 58.451.774	\$ 41.336.975	\$ 76.747.044
+ Depreciación	\$ 0	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 3.838.957	\$ 7.477.913	\$ 7.477.913	\$ 7.477.913
+ Amortización	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Inversión Activo Fijo	-\$ 26.872.696	0	\$ 0	\$ 0	-\$ 26.872.696	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Variación de Capital Trabajo	\$ 0	-\$ 43.040.021	-\$ 52.830	-\$ 1.794.799	-\$ 65.742	-\$ 32.243.093	-\$ 3.130.250	-\$ 21.653.332
+ Valor libro de máquinas inversión inicial	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
+ Valor libro de máquinas inversiones posteriores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 14.555.826
+ Valor libro de vehículo de carga	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.536.643
+ Recuperación de Capital de Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 50.990.034
+ Deuda neta (prestamo)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
= Flujo de caja operacional	-\$ 26.872.696	-\$ 20.478.204	\$ 19.902.513	\$ 20.485.499	-\$ 29.224.590	\$ 33.686.594	\$ 45.684.638	\$ 134.654.129
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 26.872.696	-\$ 47.350.900	-\$ 27.448.387	-\$ 6.962.887	-\$ 36.187.478	-\$ 2.500.884	\$ 43.183.754	\$ 177.837.883

VAN	\$ 66.136.882
TIR	35%

ROI	32%
PAYBACK	5,05