



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

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

**Alumnos: Mariela Roa Cartes**

**Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain**

**Antofagasta, 20 de junio de 2019**

# Índice General

Resumen Ejecutivo .....	- 6 -
<b>I. Oportunidad de Negocio .....</b>	<b>- 7 -</b>
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....</b>	<b>- 8 -</b>
2.1 Industria.....	- 8 -
2.1.1 Identificación de Actores Claves de la Industria .....	- 10 -
2.1.2 Análisis del Macro y Micro entorno de la Industria.....	- 10 -
2.2 Competidores.....	- 12 -
2.3 Clientes .....	- 16 -
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....</b>	<b>- 22 -</b>
3.1 Modelo de Negocio.....	- 22 -
3.2 Plan de crecimiento de acuerdo a Mercado Objetivo .....	- 26 -
3.3 Descripción de la Empresa .....	- 29 -
3.4 Estrategia de Crecimiento y Escalamiento .....	- 32 -
3.5 RSE y Sustentabilidad .....	- 34 -
<b>IV Plan de Marketing.....</b>	<b>- 36 -</b>
4.1 Objetivos de Marketing .....	- 36 -
4.2 Estrategia de Marketing .....	- 37 -
4.3 Estrategia de Producto / Servicio .....	- 40 -
4.4 Estrategia de Precio .....	- 41 -
4.5 Estrategia de Distribución .....	- 42 -
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual .....	- 45 -
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	- 49 -
<b>V Plan de Operaciones .....</b>	<b>- 50 -</b>
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de la Operación.....	- 50 -
5.2 Flujo de Operaciones .....	- 50 -
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación .....	- 51 -

5.4	Dotación.....	- 51 -
<b>VI Equipo del Proyecto..... - 51 -</b>		
6.1	Equipo gestor.....	- 51 -
6.2	Estructura Organizacional.....	- 52 -
6.3	Incentivos y compensaciones.....	- 52 -
<b>VII Plan Financiero ..... - 53 -</b>		
7.1	Detalle de la Inversión.....	- 53 -
7.2	Estructura de Ingresos.....	- 53 -
7.3	Estructura de Costos .....	- 53 -
7.4	Resumen Flujo de Caja .....	- 54 -
<b>VIII Riesgos Críticos ..... - 55 -</b>		
<b>IX Propuesta Inversionista..... - 56 -</b>		
<b>X Conclusiones ..... - 57 -</b>		
<b>Bibliografía y fuentes..... - 58 -</b>		
<b>Anexos..... - 59 -</b>		
	Anexo 1: Tamaño de mercado saludable chileno.....	- 59 -
	Anexo 2: Gastos promedios de familias a nivel nacional por ítem.....	- 61 -
	Anexo 3: Análisis macro entorno mediante PESTEL.....	- 62 -
	Anexo 4: Análisis micro entorno mediante Michael Porter.....	- 65 -
	Anexo 5: Matriz de atributos de competidores locales (Parte I).....	- 66 -
	Anexo 6: Matriz de atributos de competidores locales (Parte II).....	- 67 -
	Anexo 7: Matriz de atributos de competidores locales (Parte III).....	- 68 -
	Anexo 8: Calculadora tamaño óptimo de muestra.....	- 69 -
	Anexo 9: Composición y resultados de la encuesta.....	- 70 -
	Anexo 10: KPI de los diferentes roles.....	- 77 -
	Anexo 11: Propuesta Inversionista .....	- 78 -
	Anexo 12: Calculo CAPM.....	- 79 -
	Anexo 13: Remuneraciones de equipo de trabajo.....	- 80 -
	Anexo 14: Flujo de caja por ciudad.....	- 81 -

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Análisis del Micro entorno de la industria a través del modelo de Porter.....	- 12 -
<b>Figura 2:</b> Estrategia de negocio con enfoque en especialización. ....	- 24 -
<b>Figura 3:</b> Modelo Canvas para la implementación del modelo de negocio. ....	- 25 -
<b>Figura 4:</b> Modelo de Cadena de valor para “Don Felipe, un placer sin culpa”.....	- 26 -
<b>Figura 5:</b> Logo de marca .....	- 29 -
<b>Figura 6:</b> Fotos referenciales de la variedad de panes y crecimiento del local.....	- 33 -
<b>Figura 7:</b> Etapas de crecimiento del negocio.....	- 34 -
<b>Figura 8:</b> Cadena de suministros .....	- 43 -

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Ubicación geográfica y oferta de productos de los competidores locales. ....	- 13 -
<b>Tabla 2:</b> Competidores en Zona Central del país.....	- 15 -
<b>Tabla 3:</b> Fortalezas y debilidades de Don Felipe, un placer sin culpa .....	- 22 -
<b>Tabla 4:</b> Mercado objetivo para cada sucursal (venta en locales).....	- 27 -
<b>Tabla 5:</b> Análisis VRIO del negocio. ....	- 32 -
<b>Tabla 6:</b> Definición de KPI Marketing .....	- 37 -
<b>Tabla 7:</b> Estrategia de Marketing, segmentación por grupo (parte I) .....	- 38 -
<b>Tabla 8:</b> Estrategia de Marketing, segmentación por grupo (parte II) .....	- 39 -
<b>Tabla 9:</b> Categoría de productos .....	- 40 -
<b>Tabla 10:</b> Precios principales líneas de productos.....	- 42 -
<b>Tabla 11:</b> Definición de mercado objetivo.....	- 46 -
<b>Tabla 12:</b> Estimación de Ventas Mensuales (Ejemplo Antofagasta).....	- 47 -
<b>Tabla 13:</b> Estimación de Ventas Anuales .....	- 48 -

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Distribución de la población según perfil.....	- 16 -
<b>Gráfico 2:</b> Distribución de encuestados por edad.....	- 17 -
<b>Gráfico 3:</b> Distribución de encuestados por sexo.....	- 18 -
<b>Gráfico 4:</b> Distribución de encuestados por nivel educacional .....	- 18 -
<b>Gráfico 5:</b> Distribución de encuestados por decisión de compra .....	- 19 -
<b>Gráfico 6:</b> Distribución de encuestados por motivación de compra.....	- 19 -
<b>Gráfico 7:</b> Distribución de encuestados por frecuencia de consumo.....	- 20 -
<b>Gráfico 8:</b> Distribución de encuestados por disposición de pago.....	- 21 -

## Resumen Ejecutivo

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

El modelo de negocio tiene como enfoque principal la diferenciación de productos, generando un vínculo personalizado con nuestros clientes, asegurando que los productos ofertados tengan procesos de elaboración de alta calidad.

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

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

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

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

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

## **I. Oportunidad de Negocio**

Actualmente en Chile y en el mundo existe una preocupación importante por la vida saludable y las restricciones alimentarias, abaladas con el avance de los estudios en alimentación, cada día se descubren más casos de patologías alimentarias que afectan la calidad de vida de las personas. Además, Chile presenta los índices de obesidad más altos de Latinoamérica. En este sentido existen diversas campañas, inclusive a nivel de gubernamental para mejorar la alimentación de los chilenos, ejemplo de ello es el programa Elige Vivir Sano.

Otro factor importante para Chile es que se espera que los millennials continúen aumentando sus gastos en productos en la categoría de salud y bienestar, basados principalmente en elecciones bien informadas a la hora de comprar sus alimentos y bebidas. Al mismo tiempo, el aumento de familias provenientes de los millennials ha dado como resultado una mayor conciencia al comprar productos alimenticios para sus niños. Esto sumado al incremento en las familias con ambos padres que trabajan y altos ingresos hará que se potencien las ventas de productos saludables con valor agregado.

Don Felipe, un placer sin culpa ingresa en el mercado para satisfacer la demanda que existe en la región de Antofagasta y en el Norte Grande donde se pudo identificar a través del estudio realizado que existe una oferta reducida de negocios con características similares al nuestro. Destacan en Antofagasta Pastelería El Remanso y Pastelería Dulce y Vida, siendo esta última un competidor directo por la línea de productos ofertados y la ubicación del local.

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

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

productos y la disposición de compra de las familias, quienes están dispuestos a pagar más por un producto saludable y con información nutricional relevante.

Por lo anterior, el modelo de negocio propone una pastelería que ofrece tres líneas de productos de repostería, sin azúcar, sin gluten y sin lactosa. Además, diferentes servicios complementarios como: información nutricional en el local, consumo en el local con alianzas estratégicas con Té de Adagios y Café Lavazza, considerando pedidos especiales y reparto a domicilio.

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

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

## **II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

### **2.1 Industria**

Los últimos datos revelados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) posicionan a Chile como el país con mayor sobrepeso en toda Latinoamérica. Según la última Encuesta Nacional de Salud, el 74,2% de la población tiene exceso de peso (39,8% sobrepeso, 31,2% obesidad) y el 3,2% de la población del país es obesa mórbida. Además, la OMS estima para las próximas décadas un incremento a nivel mundial de enfermedades crónicas relacionadas con la alimentación desbalanceada, tales como enfermedades cardiovasculares, hipertensión, diabetes mellitus, entre otras. En este contexto, se ha visto que existe una mayor conciencia por parte de los consumidores acerca de la importancia y efectos que tiene alimentarse adecuadamente para prevenir las enfermedades mencionadas.



Actualmente, la salud es considerada una de las principales fuerzas de innovación para la industria de alimentos, lo cual ha generado el desarrollo de una nueva categoría de alimentos denominada “Salud y Bienestar”, que permite satisfacer justamente la demanda de aquellos consumidores cada vez más conscientes de su alimentación y también como respuesta a los cambios normativos. Por ejemplo, la reciente puesta en marcha de la Ley N° 20.606 sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad (ley de etiquetado), ha generado interesantes respuestas de la población nacional respecto de la calidad nutricional. Así mismo, la educación en materia de nutrición y alimentos saludables ha tenido un impacto positivo entre los chilenos, logrando reducir los prejuicios en torno a los alimentos saludables que imponían una barrera para la adopción de hábitos más sanos. En el 2012 el 43% de los chilenos consideraba que una alimentación saludable era sinónimo de comer solo ensaladas, hoy esta cifra se ha reducido a un 17%. Del mismo modo, el 2012 un 38% creía que una alimentación saludable implicaba poner restricciones en la vida, hoy esto es solo un 10% de la población, por lo cual el negocio propuesto tiene un amplio potencial de aceptación por parte de la comunidad.

En Chile, las ventas de alimentos en la categoría “Salud y Bienestar” alcanzan a los US\$3 billones anuales, lo que equivale a un 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas. Además, si comparamos la evolución de ventas de los alimentos procesados en la categoría salud y bienestar con los tradicionales, se confirma un importante dinamismo durante los últimos años en esta nueva categoría o clasificación creciendo a tasas promedio de 14,6%, en comparación al 7,9% del mercado tradicional.

Por otra parte, el control del peso, según las cifras de ventas del mercado retail, es la segunda categoría de ventas relevante para los chilenos llegando a valores cercanos a los 1.200 millones de dólares. En este grupo, se encuentran los alimentos orientados a apoyar el proceso de reducción de peso y mantener una figura delgada o esbelta, principalmente porque ofrecen un contenido reducido de grasas, azúcares y/o carbohidratos.

De acuerdo a lo anterior, se tienen altas expectativas referentes a la evolución del mercado, principalmente con el fuerte impulso que ha tenido el crecimiento de la economía chilena, llegando a valores del orden de 4% en 2018. Con esto podemos inferir que las expectativas de consumo, específicamente en el segmento de alimentos se mantendrán de acuerdo a las proyecciones.

### **2.1.1 Identificación de Actores Claves de la Industria**

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

También debemos incluir en este análisis a las cadenas nacionales de supermercados, quienes poseen sucursales locales con un gran alcance de público, pero con una oferta limitada y secundaria de productos de repostería saludable.

En el mercado local y del norte grande, a diferencia de lo que ocurre en la zona central del país, se ha presentado un incremento menor de negocios dedicados a este rubro en la última década, específicamente en lo que respecta a oferta de productos de repostería saludable, lo cual no está en línea con las últimas tendencias de alimentación en la población en general. Con esto podemos inferir que la oferta es insuficiente ya que solo pudimos identificar un competidor directo en los estudios realizados a nivel local (Antofagasta) donde partirá nuestra casa matriz, y negocios con muy baja oferta de este tipo de productos en el resto de las ciudades y locaciones de interés, a diferencia del creciente aumento de clientes tanto por hábitos saludables como por síndromes metabólicos.

Un actor clave de esta industria es el Gobierno, con la fuerte campaña y promoción de políticas públicas de alimentación saludable, que van en línea con el negocio propuesto.

Con lo anterior, es posible inferir que el mercado se encuentra en etapa de madurez dentro del segmento de pastelerías tradicionales. Sin embargo, para el segmento de mercado donde apunta nuestra oferta de productos, este se encuentra en etapa de crecimiento, con una creciente demanda de la población y con un número incipiente de competidores.

### **2.1.2 Análisis del Macro y Micro entorno de la Industria**

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

**Entorno Político:** En Chile, las políticas en alimentación y nutrición están enfocadas a la promoción de la alimentación saludable en el contexto de una vida sana y prevención de la obesidad y otras enfermedades no transmisibles vinculadas a este tema.

**Entorno Económico:** A nivel nacional, la tasa de crecimiento económico llegó al 4% en 2018, lo cual amplía las perspectivas positivas de consumo de la población por aumento de empleos y poder adquisitivo.

**Entorno Social:** existe en Chile un creciente aumento en los últimos años de las ventas en la categoría de alimentos relacionados con salud y bienestar, a tasas que duplican al resto de los productos.

**Entorno Tecnológico:** Uno de los cambios tecnológicos principales que se visualizan en este negocio es la forma de realizar la orden o pedido de los productos, pasando de presencial a remoto.

**Entorno Ambiental:** Existe un interés importante por parte de la población local respecto de proyectos socialmente responsables y amigables con el medio ambiente.

**Entorno Legal:** existe una preocupación creciente a nivel legislativo respecto de la importancia de la alimentación saludable e informada de la población. Desde el Ministerio de Salud, se plantea abordar la prevención y control de la mal nutrición por exceso considerando determinantes sociales de la salud, lo cual, apunta a las causas que influyen en las conductas de las personas, contribuyendo a modificar los entornos que rodean a las personas y que inciden en la toma de decisiones.

Por otra parte, para realizar el análisis del **Micro** entorno de la industria se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. El detalle de este análisis se presenta en el Anexo 4. El resumen se puede ver en la Figura 1.



**Figura 1:** Análisis del Micro entorno de la industria a través del modelo de Porter

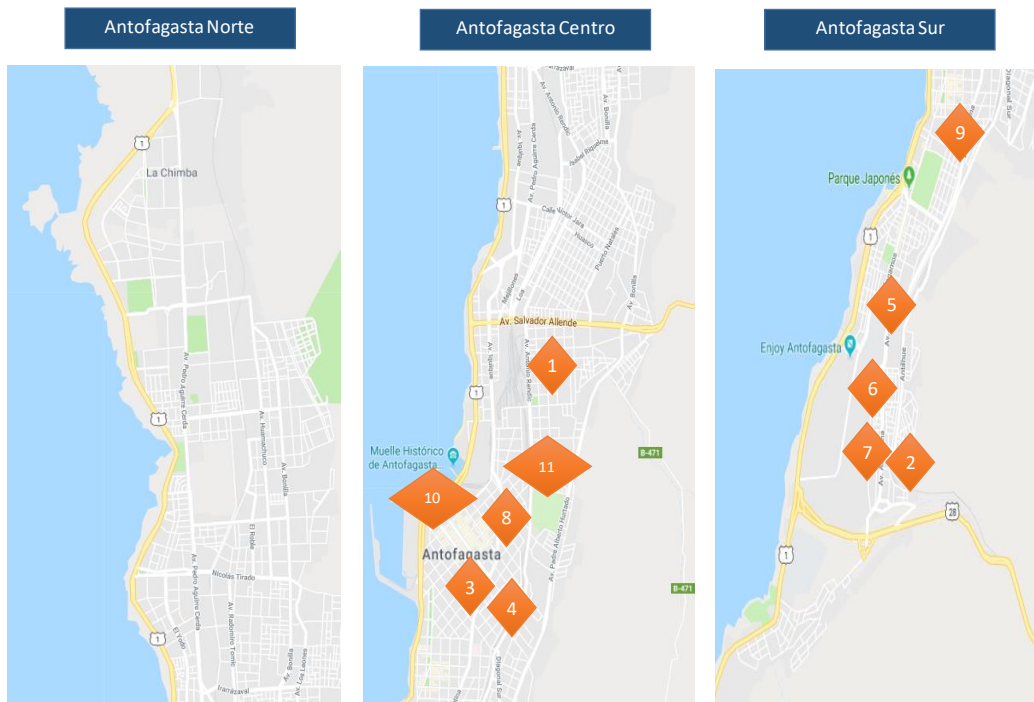
## 2.2 Competidores

Una pastelería que tenga variedad de productos para personas que gusten de la vida sana o que padezcan restricciones alimentarias es un mercado emergente en estos momentos en el país. En la industria existen dos tipos de pastelerías, las tradicionales que tienen como segunda línea de productos repostería sin azúcar y otras que están dedicadas 100% a productos con restricciones alimentarias.

En la segunda región, específicamente en la comuna de Antofagasta, las opciones de encontrar productos especiales de pastelería son restringidas. Solo existe un competidor directo que se dedicada exclusivamente a elaborar productos de repostería con ingredientes para restricciones alimentarias. Existen además seis competidores, entre los cuales, destacan tres supermercados, que tienen esta línea de negocio como secundaria con una limitada oferta en variedad e ingrediente.

En la siguiente tabla se muestra la oferta y la ubicación que presentan los competidores locales, enfocando nuestro análisis en las pastelerías más reconocidas de Antofagasta y las tres cadenas de supermercados con mayor presencia en la ciudad.

**Tabla 1:** Ubicación geográfica y oferta de productos de los competidores locales.



#	Competidor	Pastelería Tradicional	Pastelería Sin Azúcar	Pastelería Sin Gluten	Pastelería Sin Lactosa
1	Pastelería Santa Cecilia	x	X		
2	Pastelería Dulce y Vida		X	X	X
3	Cafetería y Pastelería El Remanso	x	X	X	
4	Chocolat Pastelería	x	X		
5	Pastelería Barreda	x			
6	Anabella Tortas	x			
7	Masitas Pastelería	x			
8	Pastelería Palmera	x			
9	Supermercado Jumbo	x	X		
10	Supermercado Tottus	x	X		
11	Supermercado Unimarc	x	X		

Se realizaron encuestas presenciales como clientes a los competidores locales, esto para obtener información respecto de su oferta de productos y servicios, lo cual nos permitió elaborar una matriz de competidores con los principales hallazgos que se mencionan a continuación:

- Solo un competidor utiliza para la elaboración de sus productos ingredientes saludables y para personas con síndromes metabólicos, el resto de los competidores lo tiene como línea secundaria de negocio.
- Solo un competidor posee estrategias de convenios con instituciones, lo cual está considerado en nuestra estrategia de crecimiento.
- Solo dos competidores ofrecen el servicio de entrega a domicilio, en ambos casos con recargo. Este servicio está considerado por nuestro negocio.
- Solo un competidor y los tres supermercados presentan horario continuado de atención, el resto presenta cierres en horarios de almuerzo y los días festivos.
- Todos los competidores poseen venta vía remota, ya sea por teléfono y vía web, sin embargo, al revisar las páginas de cada uno son formatos básicos que solo permiten reserva, sin embargo, no permiten pago en línea, a excepción de los tres supermercados.
- Solo un competidor se encuentra emplazado en el sector norte de la ciudad, lo cual genera una expectativa alta de captación de clientes en el sector norte de la ciudad con nuestra estrategia de crecimiento y escalamiento. (se descarta de este punto a los supermercados que poseen locales en los diferentes sectores de la comuna).

De lo analizado se puede visualizar que solo un competidor, Pastelería Dulce y Vida ubicada en el sector sur de la ciudad, presenta una oferta similar a la nuestra, pero con servicios complementarios menores a los ofertados por nuestra propuesta.

Los atributos completos de los competidores locales se pueden apreciar en detalle en los Anexos 5, 6 y 7.

Respecto a los competidores a nivel nacional, específicamente los emplazados en la zona central del país, se realizó un análisis de los más relevantes en el mercado, incorporando dentro del modelo su oferta de productos, canales de distribución y precios. La Tabla 2, muestra los competidores más destacados a nivel nacional en el segmento de pastelerías sin azúcar.

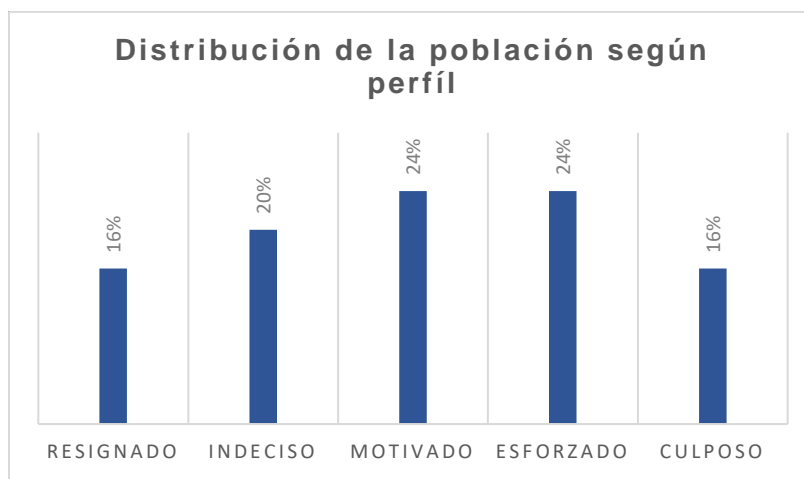
**Tabla 2:** Competidores en Zona Central del país.

Ítem	Pastelería Strindberg	Pastelería Cory	Pastelería California	Pastelería Wenger Haus	Pastelería Mozart	Pastelería No Me Olvides
Sucursales	7	13	1	1	2	1
Tipo Productos ofertados	Tortas, Pasteles y Cocktails tradicionales y línea secundaria sin azúcar	Tortas, Pasteles y Cocktails tradicionales y línea secundaria sin azúcar	Tortas, Pasteles y Cocktails tradicionales y línea secundaria sin azúcar	Tortas, Pasteles y Cocktails tradicionales y amplia variedad en línea sin azúcar	Tortas, Pasteles y Cocktails tradicionales y amplia variedad en línea sin azúcar	Tortas, Pasteles y Cocktails tradicionales y línea secundaria sin azúcar
Modalidad de Venta	En local, convenio con empresas y servicio de catering	En local	En local	En local	En local	En local
Precios	<\$4000 CLP trozo pastel	<\$4000 CLP trozo pastel	<\$3000 CLP trozo pastel	<\$5000 trozo pastel	<\$4000 trozo pastel	<\$4500 trozo pastel
Delivery	Sí	No	Sí	No	No	No
Canales de Distribución	Venta en local y empresas	Venta en local, sin entrega a distribuidores	Venta en local, sin entrega a distribuidores	Venta en local, sin entrega a distribuidores	Venta en local, sin entrega a distribuidores	Venta en local, sin entrega a distribuidores
Alcance nacional	Santiago, sector Centro y Alto	Santiago y V Región	Santiago, sector Alto	Santiago, sector Alto	Santiago, sector Alto	Viña del Mar

Podemos inferir que, si bien son pastelerías de renombre a nivel nacional, no están emplazadas en nuestro sector geográfico, lo cual nos posiciona como pioneros en la zona norte del país. Respecto a los precios estos están en línea con los ofertados por nuestro negocio, generando una diferenciación de nuestra parte respecto al servicio de delivery y la amplia variedad y oferta de nuestros productos.

## 2.3 Clientes

A nivel nacional y de acuerdo a un estudio realizado por la Fundación Chile llamado “Chile Saludable”, se ha definido que la población chilena está compuesta por cinco perfiles respecto de los hábitos alimenticios y estilo de vida, estos se aprecian en la siguiente Gráfico 1:



**Gráfico 1:** Distribución de la población según perfil

Los grupos de interés y potenciales clientes para nuestro negocio están centrados en el perfil Motivado y Esforzado, el 48% de la población local, los cuales se definen a continuación:

El perfil “Esforzado” representa al 24% de la población y se caracteriza por mostrar gran entusiasmo por llevar un estilo de vida saludable, aun cuando siente que en su entorno hay fuertes limitaciones. Es el perfil más sociable, le gusta asistir a eventos deportivos (35%) y estar informado (lee diarios, revistas y libros con frecuencia). Por otro lado, es el perfil que más frecuenta centros comerciales o malls. Le interesa el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico (65%). El 74% considera que lleva una vida saludable.

El Esforzado tiene una mayor concentración en el grupo socioeconómico C3 y coincide con la definición de los millennials, ya que, se ubica principalmente en el tramo etario de 25 a 34 años de edad y es el perfil que más utiliza internet.

Por otra parte, el Motivado es el perfil más predominante en los mayores de 55 años. Es optimista respecto del futuro y tiene los niveles de estrés más bajos entre todos los perfiles (29%). Se realiza chequeos médicos regularmente y, por tanto, es consciente de sus

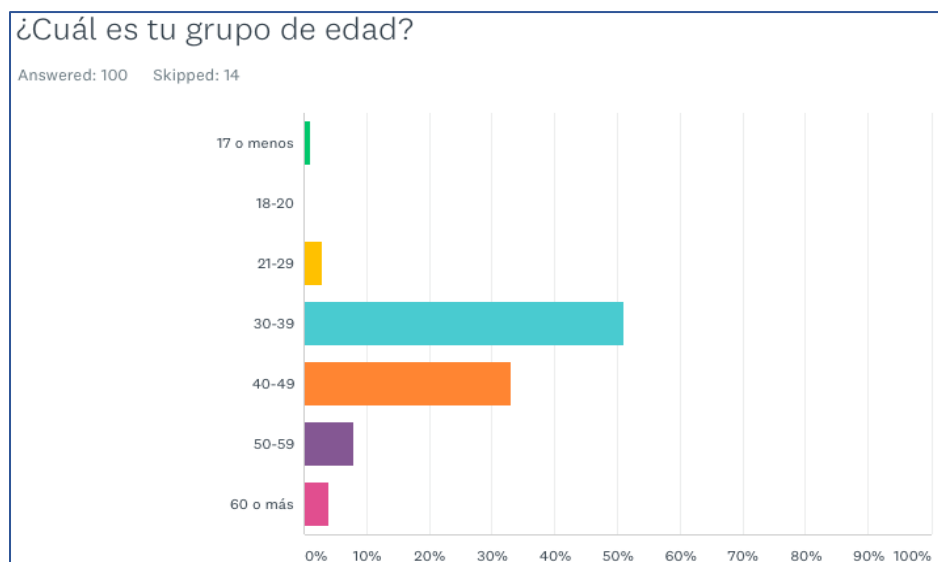


problemas de salud. Un 20% tiene diabetes, un 25% tiene problemas de presión y un 18% tiene colesterol alto. Frente a estos problemas el motivado se hace cargo y se anticipa a las consecuencias al promover hábitos de vida saludable. El 76% de los motivados declara que lleva una vida muy saludable. En relación a su comportamiento vemos que el 80% tiene horarios establecidos para las comidas, un 90% come con frecuencia frutas y verduras, un 81% evita los alimentos con grasas trans y saturadas y solo un 30% prefiere la comida sabrosa por sobre la comida sana. Además, este grupo se mantiene hidratado, ya que toma al menos dos litros de agua al día, y un 84% prefiere la calidad sobre la cantidad de los alimentos.

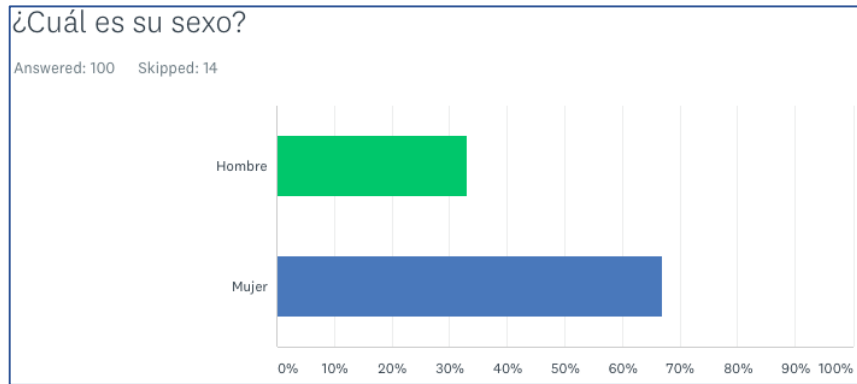
De acuerdo a la investigación de gran escala en Antofagasta existe una población (según el Instituto Nacional de Estadísticas INE) de 389.812 personas a 2017 de las cuales 144.697 son identificados como posibles consumidores.

Por medio de la utilización de herramientas estadísticas logramos determinar que el número óptimo de encuestas a realizar es de 384. En el estudio realizado entre octubre y diciembre de 2018 se contó con un total de 114 encuestas contestadas de manera completa. Dicha encuesta contenía 10 preguntas que en promedio tomaban 4 a 5 minutos en responderse. Con esta herramienta logramos obtener las siguientes conclusiones:

1. Nuestro grupo objetivo de clientes son mayoritariamente mujeres con un 67%, dentro de las cuales el 84% se encuentra entre los 30 y 49 años de edad.

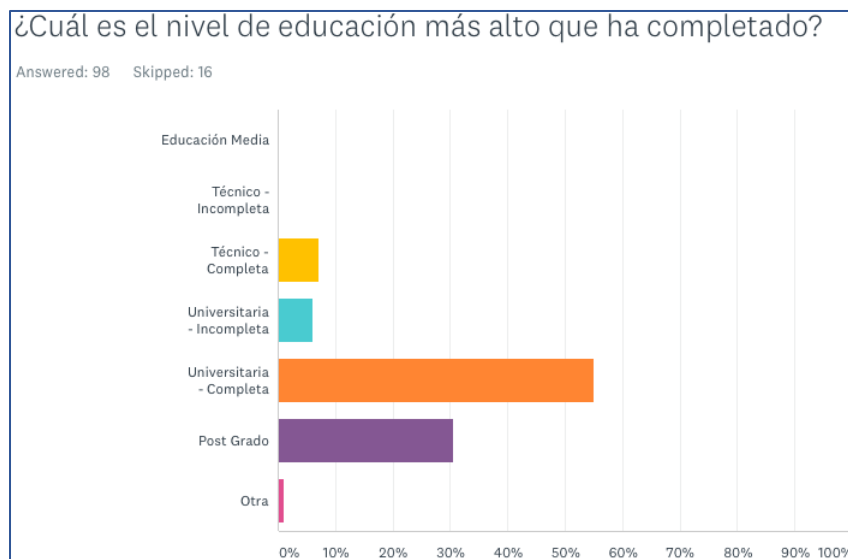


**Gráfico 2:** Distribución de encuestados por edad.



**Gráfico 3:** Distribución de encuestados por sexo

2. El nivel educacional predominante es universitario completo y post título con un 85,71% por lo cual podemos inferir que los grupos de interés de nuestro negocio estarán situados en los estratos socio-económicos ABC1-C2-C3.

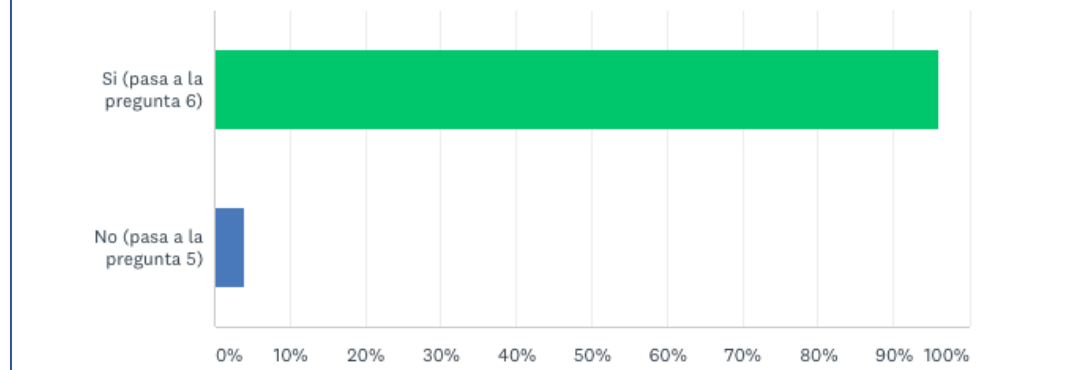


**Gráfico 4:** Distribución de encuestados por nivel educacional

3. Un 95,96% de los encuestados afirmó que si consumiría pasteles dulces y salados elaborados con insumos saludables o sin azúcar entre lo cual destacan como motivación principal la vida sana con un 71,88 % y los síndromes metabólicos con 44,79%. (especialmente resistencia a la insulina).

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

Answered: 99 Skipped: 15



**Gráfico 5:** Distribución de encuestados por decisión de compra

¿Por qué Sí los consumiría?

Answered: 96 Skipped: 18

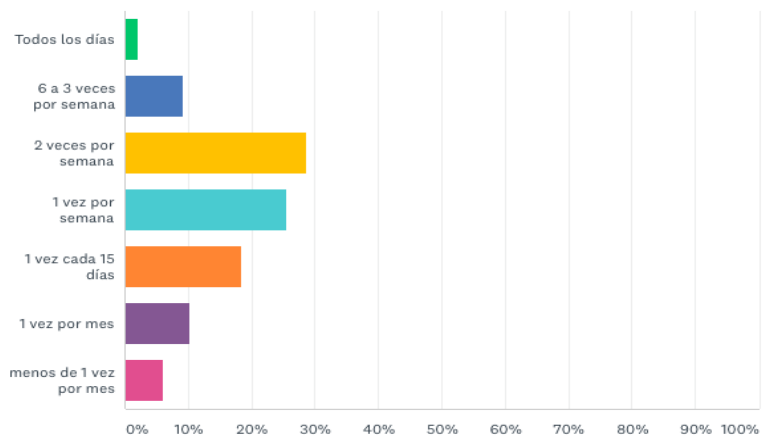
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Problemas de salud (indicar cual)	Respuestas 44,79%
Tendencia al consumo saludable	Respuestas 71,88%
Otro (Indicar motivo)	Respuestas 19,79%

**Gráfico 6:** Distribución de encuestados por motivación de compra

- La frecuencia de consumo se sitúa en un 28,57% dos veces por semana, 25,51% una vez por semana y 18,37% una vez cada 15 días. Un 9,18 % afirmó con consume tres a seis veces por semana.

## ¿Con qué frecuencia consume pasteles?

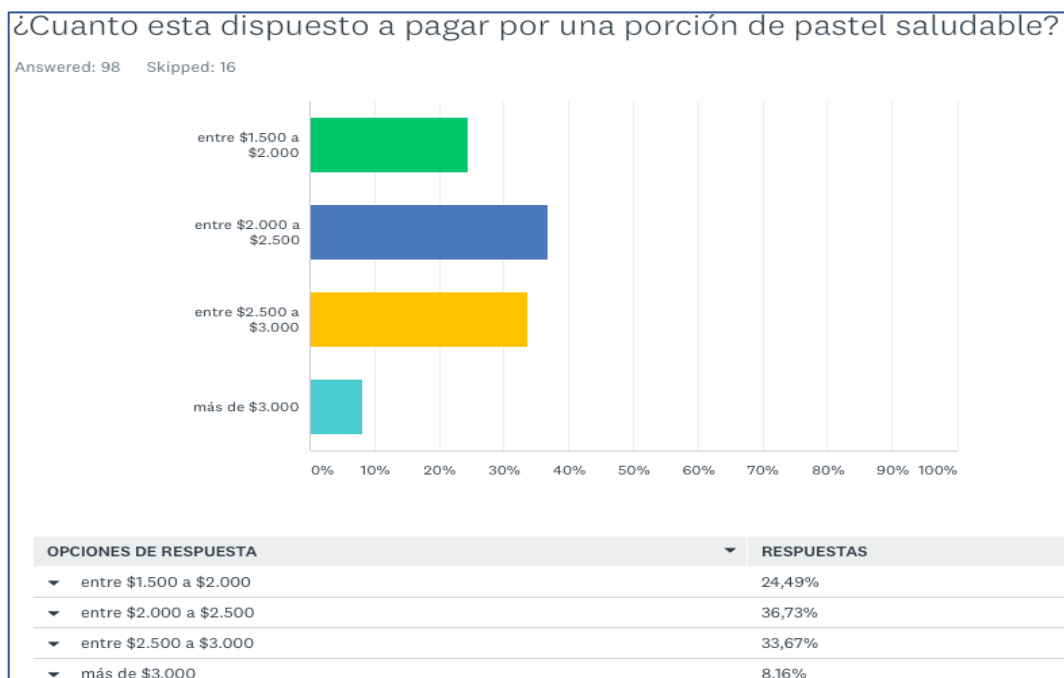
Answered: 98 Skipped: 16



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

**Gráfico 7:** Distribución de encuestados por frecuencia de consumo

5. La disposición a pago por un trozo de pastel promedio de 300 gramos, esta se sitúa en un 36,73% entre \$2.000 a \$2.500 y un 33,67% entre \$2.500 y \$3.000.



**Gráfico 8:** Distribución de encuestados por disposición de pago

Uno de los hallazgos importantes de la encuesta tiene que ver con la tercerización de ventas a través de otros canales, lo cual es el aspecto menos relevante con un 20,62% para nuestro potencial grupo objetivo.

El reparto a domicilio se muestra como una alternativa ya que el 48,98% de los encuestados valora este atributo, por lo cual, será materia de análisis incluirlo en nuestro negocio. Por otra parte, la variedad, los insumos de calidad y un precio justo son atributos que superan en 50% en la valoración de nuestros potenciales clientes.

Es posible inferir que través del análisis de competidores y clientes que la oferta en relación a productos de repostería saludable es insuficiente en la ciudad de Antofagasta lo que entrega perspectivas de éxito a nuestra propuesta de negocio con la apertura de nuestra casa matriz. Además, las ciudades donde se realizará el plan de crecimiento y escalamiento presentan el mismo diagnóstico, ya que la mayoría de la oferta se concentra en la zona central del país.

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### 3.1 Modelo de Negocio

Don Felipe, un placer sin culpa, es un negocio que busca abrir su casa matriz en la comuna de Antofagasta teniendo un plan de escalamiento y crecimiento enfocado en la zona norte del país con un total de cinco locales. Tiene como objetivo principal generar una alternativa de servicio que ofrezca una gran variedad de productos de repostería saludable en las ciudades donde se emplazará.

Al analizar las características internas de nuestro modelo de negocio, podemos identificar fortalezas y debilidades, las cuales se mencionan en la Tabla 3:

**Tabla 3:** Fortalezas y debilidades de Don Felipe, un placer sin culpa

Fortalezas (+)	Debilidades (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Preocupación por la calidad de los productos, ya que este es el objetivo principal del negocio.</li><li>• Insumos de calidad en la elaboración de nuestros productos.</li><li>• Elaboración de una carta e información nutricional en cada producto, validada por expertos endocrinólogos y nutricionistas para atender específicamente las diferentes necesidades de nuestro grupo objetivo de clientes.</li><li>• Atención personalizada y con enfoque en cada caso, para tener el registro de cada cliente y sus necesidades en particular.</li><li>• Ubicación de los locales, con fácil acceso y cercano a los grupos de interés del negocio.</li><li>• Servicio de entrega a domicilio y pedidos específicos.</li><li>• Alianzas estratégicas con productos Premium de cafetería (Adagios Tea y Café Lavazza)</li><li>• Alianzas con Hoteles 5 estrellas en las ciudades donde se emplazará el negocio.</li><li>• Alianza con Clínicas Privadas en Antofagasta, Calama, Iquique y La Serena.</li><li>• Alianza con Mineras de las regiones de Antofagasta y Tarapacá.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos en el mercado, debemos lograr el posicionamiento y reconocimiento de nuestra marca.</li><li>• Competitividad en precios, al ser un producto diferenciado, no va a tener estrategias de bajos precios como los pasteles tradicionales.</li><li>• Baja experiencia en el grupo gestor para lograr escalabilidad del negocio, ya que es un grupo emprendedor que se está iniciando en este rubro.</li></ul>

Nuestro negocio va a contar con un local en el sector centro-sur de la comuna y estará habilitado para generar oferta de servicios principales y complementarios para lograr la mejor experiencia en nuestros clientes.

Dentro de los servicios que se ofrecerán se destacan principalmente:

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

Por otra parte, los servicios complementarios que ofrece nuestro negocio son:

- Cafetería con amplia oferta de pasteles, infusiones de selección de la Marca Adagios Tea, cafés de selección de la marca Café Lavazza.
- Entrega de productos a domicilio con una página amigable para realizar pedidos y pagos en línea.
- Organización de eventos en nuestro local, con espacios separados para celebración de eventos dirigidos a nuestro mercado objetivo.
- Organización de eventos saludables en diferentes puntos de la ciudad dirigidos a diferentes instituciones, tales como colegios, empresas, clubes deportivos, etc.
- Además, en la siguiente tabla se presentan las alianzas estratégicas que buscarán escalar nuestros productos y servicios a nuevos clientes, entre los cuales desatacan tres líneas diferentes:

**Tabla 4:** Alianzas estratégicas.

Ítem	Antofagasta	Calama	San Pedro de Atacama	Iquique	La Serena
<b>Hoteles</b>	* Hotel Terrado * Hotel Enjoy * Hotel Holiday Inn * Panamericana Hotel Antofagasta	* Hotel MDS * Hotel Diego de Almagro * Hotel Noi Borde Loa * Park Hotel	* Hotel Cumbre San Pedro de Atacama * Explora Atacama * Pascual Andino * Terrantai Lodge	* Hotel Terrado * Hotel Gavina Sens Iquique * Holiday Inn * Espacio OX	* Serena Suit Park * Serena Dream * Club Serena
<b>Clínicas</b>	* Clínica Antofagasta * Clínica La Portada	* Clínica El Loa		* Clínica Tarapacá * Clínica Playa Brava	
<b>Mineras</b>	* Minera Centinela * Minera Zaldivar * Minera Escondida	* Minera Spence	* SQM * Alvermale	* Minera Collahuasi	* Minera Los Pelambres

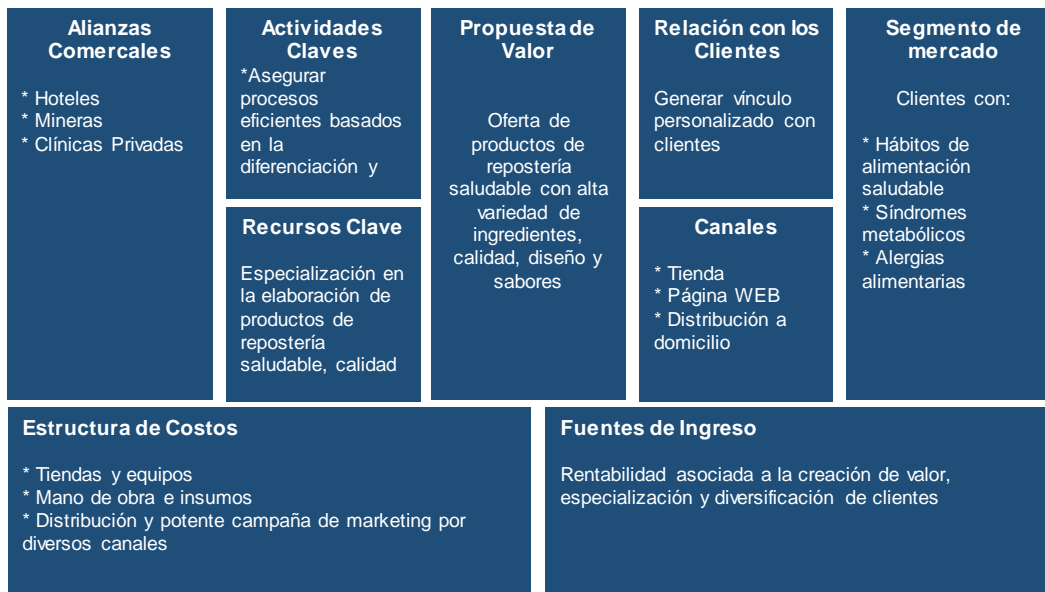
Como pudimos definir, la estrategia de negocio de “Don Felipe, un placer sin culpa”, está enfocada en proporcionar productos de repostería saludable, con alta variedad y calidad en diseño y sabores, apta para todo público. La naturaleza de la propuesta realizada, por consiguiente, apunta a la estrategia de enfoque en diferenciación, la cual se presenta en la siguiente figura:



**Figura 2:** Estrategia de negocio con enfoque en especialización.

Para llevar a cabo la estrategia de nuestro negocio, revisamos el modelo de Canvas, el que nos indica los puntos claves para el éxito de nuestra propuesta de valor, lo cual podemos apreciar en la siguiente figura:

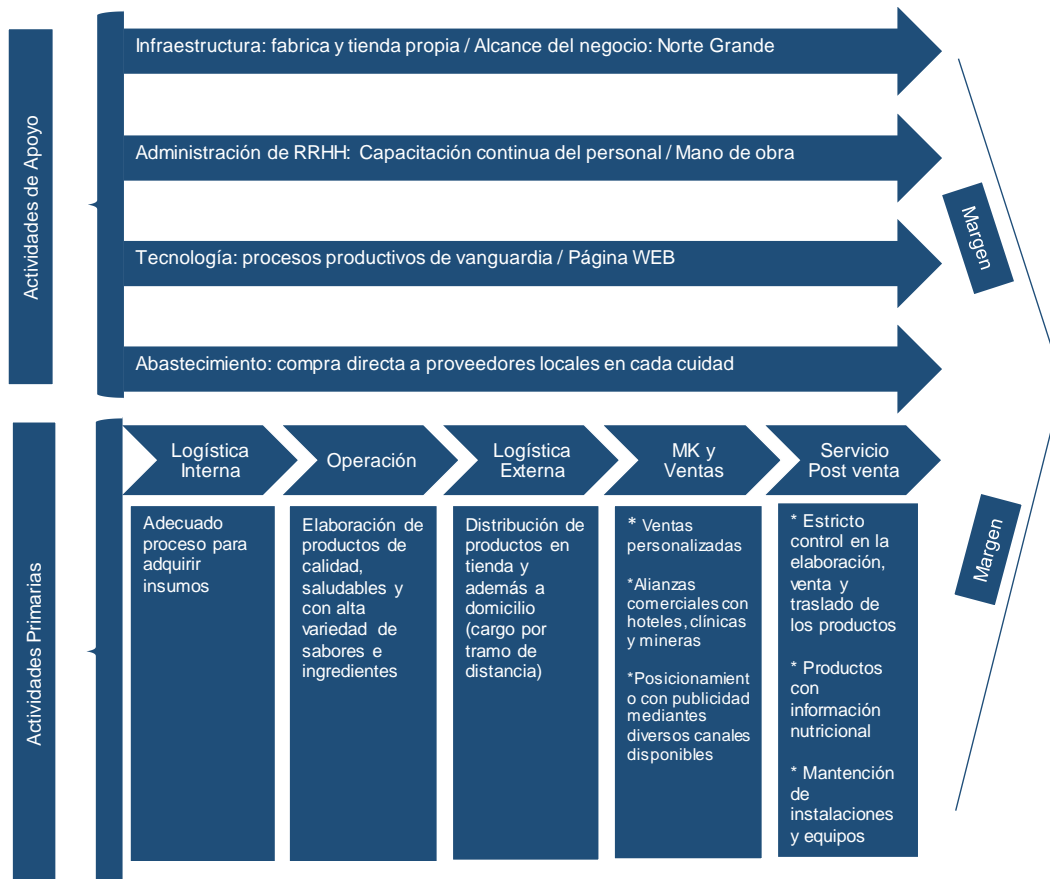




**Figura 3:** Modelo Canvas para la implementación del modelo de negocio.

**Cadena de Valor:** A través del análisis competitivo interno se identifican algunos factores claves para lograr una ventaja competitiva respecto de los competidores en el corto y mediano plazo y transformar a “Don Felipe, un placer sin culpa” en un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

- **Especialización:** por medio de mano de obra especializada, lograr la elaboración de productos saludables que sean originales, de alta calidad, variedad y por sobre todo con excelente presentación y sabor.
- **Alianzas comerciales:** estrategia basada en ampliar el alcance de la empresa fruto de la asociación con negocio que comercializan productos de repostería.
- **Atención personalizada:** Cada cliente es atendido de forma personalizada para satisfacer su necesidad específica.



**Figura 4:** Modelo de Cadena de valor para “Don Felipe, un placer sin culpa”.

En resumen, nuestro modelo negocio tiene como enfoque principal la diferenciación de producto, para lo cual es clave generar un vínculo personalizado con nuestros clientes asegurando que los productos ofertados tengan procesos de elaboración de alta calidad. Dada las entrevistas realizadas se puede precisar que son claves la oferta variada, la ubicación del local y el modo y tiempo de entrega, lo que se cubre íntegramente con nuestra propuesta.

### 3.2 Plan de crecimiento de acuerdo a Mercado Objetivo

#### 1) Local Comercial:

El mercado objetivo de las diferentes ciudades, considera una participación inicial del 20% de mercado de la Antofagasta y luego expandirse en la zona norte, de acuerdo a la población perteneciente a las clases sociales pertenecientes a los grupos de interés para nuestro negocio según los perfiles mencionados, y considerando potenciales clientes en los

grupos etarios de las comunas desde los 30 a los 54 años y enfocando los clientes en los GSE ABC1, C2 y C3, se genera la siguiente tabla por ciudad:

**Tabla 4:** Mercado objetivo para cada sucursal (venta en locales)

Ciudades	Población Objetivo	Grupo Familiar (3 personas)
Antofagasta	56.514	18.838
San Pedro de Atacama/Calama	27.989	9.330
Iquique	38.538	12.846
La Serena	60.194	20.065
TOTAL	183.235	61.078

**Estrategia de convenios:**

**1) Hoteles:**

- Se busca aprovechar la gran afluencia de pasajeros que estos tienen en las ciudades donde se emplazarán nuestros locales. En particular, en la Región de Antofagasta se tienen más de 143.000 pernoctaciones por mes con un 68,3% realizado en Hoteles, lo cual representa un aumento de 2,7% anual. (Datos proporcionados por el INE Antofagasta). De esto se desprende que 97.669 pernoctaciones se generan en la región mensualmente, registrando un 33,7% en Antofagasta y un 60,4% en Calama (incluido San Pedro de Atacama). Con estos valores, podemos inferir que de las 91.907 pernoctaciones efectuadas apuntamos a el 20% de ese mercado, con lo cual tenemos un potencial mercado de 18.381 clientes.
- Para el caso de la Plaza Iquique se registraron 68.854 pernoctaciones por mes, aumentando un 3,5%. De este total 40.450 se realizaron en hoteles, en particular un 78,5% en la ciudad de Iquique, lo cual representa 15.574 pernoctaciones por mes. Utilizando el mismo criterio del 20% anterior tenemos un potencial de 6.132 potenciales clientes al mes.
- Finalmente, para el caso de La Serena, se registraron 102.136 pernoctaciones con un 75% correspondientes a La Serena/Coquimbo. De estas un 42,7% se efectuó en hoteles lo cual significa 43.612. Utilizando el mismo criterio descrito anteriormente tenemos un potencial de 6.541 clientes.

## **2) Clínicas Privadas:**

- Para el caso de las Clínicas en Antofagasta se registraron en total 293.838 atenciones, de las cuales un 30,2% se realizó en establecimientos privados, lo cual corresponde a 7.394 atenciones mensuales. Utilizando el criterio de 20% tenemos un potencial de 1.478 clientes mensuales. Además, se busca llegar a pacientes con síndromes alimenticios a través de influenciadores de compra, en este caso, los profesionales de la salud que allí trabajan, especialmente médicos, con lo cual se espera cubrir en el orden de 2.500 potenciales clientes adicionales.
- Para Calama con 107.322 atenciones anuales, bajo los mismos criterios de del caso anterior se tiene un potencial de 541 potenciales clientes mensuales. Sumado a esto se espera tener en el orden de 1.200 potenciales clientes por recomendación médica.
- Para Iquique con 265.868 atenciones anuales, se tiene un potencial de 1.340 clientes. Sumado a esto se espera tener en el orden de 2.000 potenciales clientes por recomendación médica.
- Finalmente, para La Serena con 206.882 atenciones anuales se tiene un potencial de 1.050 clientes, sumado a los 2.000 que se esperan por concepto de recomendación médica.

## **3) Minerías:**

Por último, a través de las Grandes Minerías se busca ofrecer servicios de coctel a eventos específicos que realicen las compañías.

- Para el caso de Antofagasta se tiene un potencial sumados Minera Centinela, Zalvidar y Escondida de servicios del orden de 12 eventos mensuales, con lo cual se abarca la cuota mínima de venta para este segmento.
- Para la plaza de Calama se tiene un total 8 eventos mensuales, lo cual cubre la cuota mínima para esta plaza.
- Para Iquique se tiene un potencial de 8 servicios mensuales lo cual cubre la cuota de esta plaza.
- Finalmente, para La Serena se tiene 8 eventos mensuales, cubriendo la plaza.

### 3.3 Descripción de la Empresa

“Don Felipe, un placer sin culpa”, corresponde a una sociedad por acciones (SpA) con un directorio formado por cuatro socios en la etapa inicial del proyecto, considerando la incorporación de un quinto socio en la etapa de implementación, el cual tendrá participación accionaria limitada por su cargo de Gerente General. *(Dicha participación accionaria busca mitigar principalmente los problemas de agencia).*

Tiene como objetivo principal generar una alternativa de servicio que ofrezca productos de repostería saludable. Esto a través de una pastelería (casa matriz) ubicada en el sector centro de la ciudad de Antofagasta, dedicada a la elaboración y distribución de productos sin azúcar, gluten, y/o lactosa, además, del uso de ingredientes como las frutas de estación, frutos secos, especias y harinas más digeribles (harina de arroz, maicena o quínoa), logrando productos más saludables, nutritivos, energéticos, digestivos y sabrosos, los cuales están dirigidos a clientes con hábitos de alimentación saludables, síndromes metabólicos y público en general. Además, en un plazo de dos años se busca la apertura de cuatro locales adicionales en el norte del país con el mismo enfoque de la casa matriz.



Figura 5: Logo de marca

#### Misión:

Ser una pastelería dedicada a la elaboración de productos de repostería saludable para las personas que desean mantener un estilo de vida saludable a través del consumo de alimentos sanos, nutritivos, sabrosos y sin culpa, logrando a través de nuestras originales preparaciones su satisfacción total y permanente.

**Visión:**

Ser reconocida como la mejor alternativa de repostería saludable por nuestros clientes, pensando en darles siempre la mejor experiencia a través de nuestra calidad y servicio superior, con una participación de un 20% en el mercado local al año 2020 y una extensa cobertura regional y en el norte de país al año 2025.

**Objetivo principal y específicos:**

El objetivo principal de este trabajo es a través de un estudio metódico y en detalle, verificar la factibilidad del negocio propuesto desde el punto de vista de rentabilidad y escalabilidad, con una propuesta de valor basada en alimentación saludable.

Con esto, los objetivos específicos son:

- Penetración al mercado objetivo local con una participación del 20% en el segmento al año 2020, a través de una propuesta de valor basada en la alimentación saludable, soportada con un potente plan de marketing.
- Cumplir con el plan de ventas proyectado, además de lograr la escalabilidad propuesta a nivel regional y de la macro zona norte con operación plena de los locales al año 6.
- Tener una variada oferta de productos para satisfacer la demanda de nuestro mercado objetivo con calidad y profesionalismo.
- Diferenciar nuestra propuesta de valor con la competencia, basados en una variada oferta de productos de calidad, con soporte nutricional y asesoría en venta.
- Alianzas estratégicas con Hoteles, Clínicas y Mineras que permitan escalar nuestro producto a una variada gama de clientes.
- Sinergia entre nuestro negocio y clientes para lograr fidelización de compra.
- Trabajadores estimulados, motivados y cohesionados con la propuesta de valor de la empresa.

**Valores:**

Nuestra cultura organizacional estará guiada por seis valores que nos representan y son la base para el desarrollo sostenible de nuestro negocio:

- Servicio al cliente.

- Nutrición.
- Salud.
- Sabor.
- Calidad.
- Innovación y Sustentabilidad.

### **Factores de Éxito:**

Nuestro negocio competirá en la industria de la repostería, entregando una oferta alternativa al segmento de clientes que busca productos elaborados con ingredientes nutritivos, saludables, que mantengan el sabor y sean libres de azúcar, por lo cual la clave del éxito de nuestra propuesta se basará en los siguientes factores:

- Productos nutritivos, saludables y sabrosos hechos con recetas originales y que contengan la información nutricional en detalle.
- Precios competitivos respecto de la oferta entregada.
- Ubicación estratégica de nuestro local principal y las sucursales, con alta afluencia de público del segmento objetivo.
- Diseño atractivo y acogedor de los locales, basado en las preferencias de nuestro segmento objetivo.
- Personal profesional, competente y motivado que brinde una atención guiada y personalizada de cada cliente en el local y que sea capaz de transmitir las bondades de nuestra propuesta.
- Proveedores confiables que aseguren la calidad de la materia prima utilizada en la elaboración de nuestros productos.
- Correcta manipulación y control de inventarios de toda la gama de productos utilizados, poniendo especial énfasis en los perecederos.
- Sistema de pedido on-line y propuesta de entrega a domicilio.
- Alianzas estratégicas con Hoteles, Clínicas y Mineras.
- Publicidad efectiva y enfocada en el segmento objetivo, con alianza estratégica de influenciadores de compra del segmento.

## Capacidades:

La evaluación de recursos y capacidades relevantes de nuestro negocio se llevó a cabo a través de un análisis VRIO, nombre dado por el significado de su sigla en inglés (Value, Rarity, Imitability y Organization). Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 5:** Análisis VRIO del negocio.

Foco	Value	Rarity	Imitability	Organizational
Variedad y calidad de los Productos	Sí	No	No	Sí
Información nutricional	Sí	Sí	No	Sí
Diseño y ubicación de los locales	Sí	No	No	No
Sistema de Pedidos	No	No	No	No
Personal Profesional	Sí	No	No	Sí

Podemos concluir a través de este análisis que ninguno de nuestros factores representa una diferenciación sustancial con la competencia ya que son rápidamente imitables, sin embargo, nos permitirán dar a conocer nuestro negocio y posicionarnos en el mercado local, regional y la zona norte del país.

### 3.4 Estrategia de Crecimiento y Escalamiento

Respecto a la estrategia de escalamiento del negocio, proponemos situar nuestra oferta de pasteles como producto base del negocio, sin embargo, en el corto plazo la estrategia para llegar a un mayor número de clientes apunta a generar productos más masivos. Para ello, nuestra línea de panes (sin gluten, toscano, integral, etc), todos elaborados con harina sin azúcar, serán fundamentales para lograr este objetivo. Además, las alianzas estratégicas con clientes estratégicos y con las marcas Adagios Tea y Café Lavazza nos permitirán potenciar la etapa escalamiento de nuestro negocio y servicios adicionales hasta consolidar una red de “Pastelerías Café” en la macro zona norte del país al año 2021.





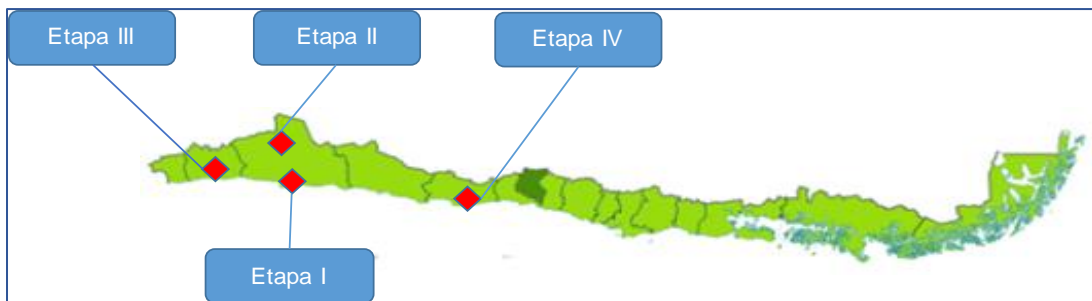
**Figura 6:** Fotos referenciales de la variedad de panes y crecimiento del local.

Respecto a la estrategia de crecimiento de nuestro negocio, esta se divide en cinco etapas, las cuales se detallan a continuación:

- **Etapa I (año 0):** implementación del local casa matriz, ubicado en el sector centro sur de Antofagasta.
- **Etapa II (año 3):** se enfoca en sumar a la casa matriz un local ubicado en la ciudad de Calama (San Pedro de Atacama) conservando las características de nuestro local casa matriz, con adaptaciones a la realidad local. Se buscará un enfoque en la población de clase media y media alta con ubicaciones que permitan el fácil acceso de este segmento de clientes a nuestro local. Se buscará aprovechar el polo turístico que este lugar representa a nivel regional, nacional e internacional con disposiciones de pago mayores que el resto de las ciudades.
- **Etapa III (año 5):** luego de tener consolidadas las plazas de Antofagasta y Calama, se busca salir a la ciudad de Iquique en la Región de Tarapacá conservando las

características de nuestro local matriz y aprovechando el polo turístico de esta ciudad.

- **Etapa IV (año 6):** luego de tener consolidado el norte grande se busca abrir un local en la ciudad de La Serena, aprovechando su sitio de gran polo turístico nacional e internacional, además de su incipiente incremento en el poder económico de su población. Dicho local, al igual que la casa matriz y las sucursales precedentes, tendrá las mismas características distintivas de nuestra marca, con leves adaptaciones que apunten a identificar al público local.
- **Etapa V (año 0):** En paralelo, el área de finanzas y nuevos negocios ejecutará un agresivo plan de captura de alianzas estratégicas en tres líneas de clientes específicos en todas las ciudades donde operamos: Hoteles 4 y 5 estrellas, Clínicas Privadas y Grandes Minerías. Esto busca ampliar nuestra cartera de clientes y tener un mayor alcance y volumen de ventas a nivel de empresas.



**Figura 7:** Etapas de crecimiento del negocio

### 3.5 RSE y Sustentabilidad

Respecto del modelo de RSE y Sustentabilidad, nuestro análisis nos muestra que tenemos un compromiso importante con la vida saludable y la información relevante que podamos entregar a la comunidad respecto de este tema. Es por ello que hemos trazado los siguientes objetivos:

**El poder de la Información:** Ofrecer un convenio a la Corporación Municipal de Desarrollo Social (CMDS) de Antofagasta para dictar charlas gratuitas respecto de alimentación saludable y vida sana en colegios de la comuna, esto con el fin de difundir la importancia de una llevar una alimentación saludable y crear conciencia de los riesgos que tiene el sobrepeso y la obesidad principalmente en niños menores de 10 años. El foco de este objetivo es generar hábitos alimenticios saludables.

**Otorgar Soporte:** A través de nuestra propuesta, dejamos la posibilidad en nuestra página web de apoyar con información a padres con hijos que padecen síndromes metabólicos. El objetivo de esto es otorgar la información que poseemos respecto de cómo guiar la alimentación de una persona que padece este tipo de enfermedades.

**Proveedores locales:** potenciar a los proveedores locales para surtirnos de materias primas para la elaboración de nuestros productos, especialmente con pequeños emprendedores de frutas.

Además, el cuidado del medio ambiente proyecta un negocio con sustentabilidad en el tiempo, por ello, trazamos los siguientes objetivos para que nuestra empresa este a la vanguardia en temas medio ambientales:

- **Cero plásticos:** adherir como negocio a no entregar nuestros productos en envases plásticos, privilegiando el uso de envases elaborados con papel reciclable.
- **Tecnología en máquinas e iluminación:** nuestros locales cuenten con refrigeradores y máquinas categoría A+ en eficiencia energética y luces con tecnología LED en todas nuestras instalaciones.
- **Reciclaje en local:** todo envase de desecho que se genere en nuestro local producto de las materias primas utilizadas en la elaboración de nuestros productos, y aplique como reciclable, será clasificado y entregado a empresas que se dediquen a este rubro con una frecuencia semanal.

## IV Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de Marketing

“Don Felipe, un placer sin culpa” es un negocio que está ingresando al mercado de la ciudad de Antofagasta, por lo tanto, los objetivos del marketing deben apuntar a dar a conocer sus productos. Estos se caracterizan por ser diferentes y enfocados en un mercado de nicho donde se concentran principalmente personas con tendencia de vida saludable y restricciones alimentarias. Además del público de la ciudad, se considera como mercado objetivo las clínicas privadas, mineras y hoteles de Antofagasta.

Se contempla una estrategia de crecimiento para ubicarse en zona norte en 4 ciudades principales Antofagasta - Calama/San Pedro – Iquique y La Serena.

Los objetivos de marketing deben tener focos en diferentes clientes, ya que algunos van a trabajar por convenios anuales y otros por venta en el local, además de servicios especiales requeridos por empresas de gran tamaño.

Los objetivos principales los definiremos como:

- Generar disposición de compra y fidelizar a los grupos de interés definidos en un periodo de 12 meses, capturando un 20% del mercado en la ciudad de Antofagasta.
- Disminuir la percepción de “mal sabor” en productos saludables de nuestros productos ofertados en un periodo de 6 meses.
- Comunicar y posicionar el servicio de pastelería saludable en un periodo de 6 meses en la ciudad de Antofagasta. Posteriormente, en las otras ciudades donde se ampliará el negocio.
- Ofrecer productos definidos a clínicas, hoteles y empresas mineras en un periodo de 6 meses.

Para estos objetivos se definirán indicadores en el plan de marketing, que serán los que se visualizan en la Tabla 6:

**Tabla 6:** Definición de KPI Marketing

Nombre KPI	Descripción	Medición	Plazo
Conocimiento de Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frases en radio 3 veces al día.</li> <li>- Avisos en diario sábado y domingo.</li> <li>- Avisos en redes sociales 6 veces al día.</li> <li>- Avisos mínimo 1 vez al mes en eventos deportivos, ferias locales</li> <li>- Entrega de volantes diarios en diferentes puntos de la ciudad</li> </ul>	80 - 100 visitas diarias al local con intención de compra	6 meses al inicio de la operación
Ventas Diarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° muestras gratis y promociones entregadas diarias.</li> <li>- Plan de Ofertas semanales.</li> <li>- Concursos de premios mensuales</li> </ul>	20% del mercado objetivos de Antofagasta	12 meses al inicio de la operación
Convenios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones de degustación de productos con gerentes de clínicas, hoteles y mineras</li> <li>- Participación en licitaciones de para adquirir contratos de suministro de alimentos saludables</li> <li>- Participación como invitados en eventos que realicen las clínicas , hoteles y mineras</li> </ul>	20% del mercado objetivos de clínicas Antofagasta  10% del mercado de hoteles y mineras	6 meses al inicio de la operación

## 4.2 Estrategia de Marketing

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

**Tabla 7:** Estrategia de Marketing, segmentación por grupo (parte I)

Tipo de consumidor	Frecuencia
Consumidor Vida saludable Ciudad y Hoteles	Consume 2 veces a la semana
Consumidor Restricción Alimenticia Ciudad y Hoteles	Consume 1 vez a la semana
Consumidor Poco Frecuente Ciudad y Hoteles	Consume 1 vez cada 2 semana
Clínicas Privadas	Consumidores hospitalizados en la clínica (% ocupación diaria)
Mineras	Cantidad de eventos mensuales de celebración.

El análisis de los consumidores aplica a los clientes del local comercial y hoteles donde se ofrecerán nuestros productos.

Los consumidores denominados “*Vida Saludable*” son personas del género femenino, con tendencia de consumo saludable y que practican deportes con frecuencia, ya que le preocupa cuidarse y mantenerse bien. Están en constante búsqueda de comidas que sean de estas características. En general son personas con estudios universitarios y de clase socioeconómica media-alta y alta, por lo que se espera que no sean muy sensibles al precio.

Por otro lado, los consumidores “*Restricción Alimenticia*” son personas que tiene problemas de salud que no le permiten consumir azúcar (diabetes), gluten y/o lactosa. Son personas de ambos sexos, en todo rango de edades, de clases socioeconómicas media, media-alta y altas, que deben buscar alternativas para poder acceder a productos de pastelerías. Estas personas podrían ser sensibles al precio.

Finalmente, los consumidores “Poco Frecuentes” son personas que están dispuestas a comer pastelería saludable, solo si tiene buen sabor y aspecto. Se define este grupo potencial (principalmente millennials) como mujeres con hijos y poder adquisitivo, con un leve interés a la vida saludable, principalmente enfocada en sus hijos. Pueden tener sensibilidad media al precio, ya que en general suelen usar productos de fabricación industrial.

Para el caso de las clínicas y mineras nuestros consumidores son las personas encargadas de realizar la toma de decisión del servicio de alimentación, ya que debemos participar en

las licitaciones y realizar alianzas estratégicas que nos permita incorporar nuestros productos a sus líneas de alimentación.

Con las características mencionadas, es posible definir la segmentación como se muestra en la Tabla 8:

**Tabla 8:** Estrategia de Marketing, segmentación por grupo (parte II)

<b>Frecuencia Consumo</b>	<b>Clase Económica</b>	<b>Clase Social AB</b>	<b>Clase Social C1-2-3</b>
<b>2 veces / Semana</b>		Alto Poder Adquisitivo	Medio Poder Adquisitivo
		Baja Sensibilidad al Precio	Sensibilidad al Precio
		Práctica Vida Saludable	Práctica Vida Saludable
<b>1 vez / Semana</b>		Alto Poder Adquisitivo	Medio Poder Adquisitivo
		Baja Sensibilidad al Precio	Sensibilidad al Precio
		Restricción Alimenticia	Restricción Alimenticia
<b>1 vez / 2 Semanas</b>		Alto Poder Adquisitivo	Medio Poder Adquisitivo
		Baja Sensibilidad al Precio	Sensibilidad al Precio
		Práctica vida saludable inicial	Práctica vida saludable inicial
		Bajo Conocimiento de productos	Bajo Conocimiento de productos

Se utilizará una estrategia de marketing diferenciado que consiste en dirigirse a diversos segmentos del mercado y elaborar ofertas independientes para cada uno de ellos.

La segmentación nos va a permitir enfocar nuestros esfuerzos en capturar y fidelizar a los compradores Vida Saludable y Restricción Alimentaria y capturar a los consumidores Poco Frecuentes, enfocando las campañas en el buen sabor de los productos.

Además, se va a contar con un departamento de Marketing que va a ofrecer los productos al mismo publico definido en la segmentación que se encuentran en otros puntos de distribución y que son parte del mismo segmento socioeconómico analizado anteriormente, como son: Clínicas, Hoteles y Empresas Mineras.

### 4.3 Estrategia de Producto / Servicio

Los productos ofertados por Don Felipe, un placer sin culpa, son de repostería saludable, siendo sus principales categorías los tipos de pasteles y la línea de panes especiales:

**Tabla 9:** Categoría de productos

<b>Pasteles</b>	Sin Azúcar
	Sin Gluten
	Sin Lactosa
<b>Pan</b>	Especial

La pastelería tiene una instalación que permite consumir productos en el local y la variedades y servicios ofertados son aplicables a los 4 mercados objetivos.

1. Compra y Consumo en el local.
2. Pedidos Especiales con Retiro en el local.
3. Asesorías nutricionales en el local.
4. Reparto a domicilio.
5. Convenios mensuales con empresas que requieren el servicio

El enfoque del marketing estará en potenciar los productos que son diferenciados por sus características saludables y buen sabor, por lo que, esto debe tener el máximo enfoque. En Antofagasta, solo existe un competidor directo que es Pastelería Dulce y Vida, que no tiene un enfoque en la calidad y sabor, del servicio y variedad de restricción alimentaria como la



Pastelería Don Felipe, un placer sin culpa, ya que a través del estudio realizado pudimos determinar que su estrategia está más relacionada a competir por precio.

Además, otra característica importante es la entrega de productos frescos, ya que la fabricación se realizará en la ciudad y abastecerá a todos los clientes de esta ciudad, logrando tiempos de entrega mínimos, lo que refuerza la característica de buen sabor que se desea ofrecer.

Los productos y servicios ofrecidos nos permiten capturar un mercado que no está cubierto en Antofagasta con una propuesta de valor diferenciador.

#### **4.4 Estrategia de Precio**

Don Felipe, un placer sin culpa, produce productos diferenciados que tienen características de vida saludable, por lo que, deben tener un precio mayor a los productos de pasteles tradicionales y debe ser atractivo para que lo prefieran respecto al competencia y a los productos saludables de formato industrial que se pueden encontrar en los supermercados.

En la definición de la oportunidad de mercado realizada inicialmente, se pudo confirmar que las personas están dispuestas a pagar un precio superior por un producto saludable.

La estrategia de precios inicial será ingresar al mercado con precios igual a la competencia, ya que esto permitirá capturar los clientes iniciales y atraerlos a nuestro negocio. Los precios aumentarán un porcentaje anual entre 5-10% que se evaluará dependiendo de las condiciones de mercado.

Los precios de los principales productos se presentan en la Tabla 10:

**Tabla 10:** Precios principales líneas de productos

Productos	Precio (c/u)	Precio (6 unidades)
Pasteles Sin Azúcar	\$ 3.000 – 3.500	\$ 15.000
Pasteles Sin Gluten	\$ 3.000- 3.500	\$ 17.000
Pasteles Sin Lactosa	\$ 3.000- 3.500	\$ 17.000
Panes Especiales (5 un)	\$ 1.700 - 1.800	

Además, existirán mix promocionales, centrado en los fines de semana y para fechas especiales como celebración del día de la madre, padre, día de los enamorados, etc.

Para potenciar el conocimiento de los productos se incorporarán en cada compra la entrega de trozos para degustación para que las personas se atrevan a probar nuevos sabores y vuelvan a comprar más productos.

En el local existe la opción de tomar té o café ya que se cuenta con alianza estratégicas con Adagios Tea y Café Lavazza, para lo cual se crearán promociones, como, por ejemplo:

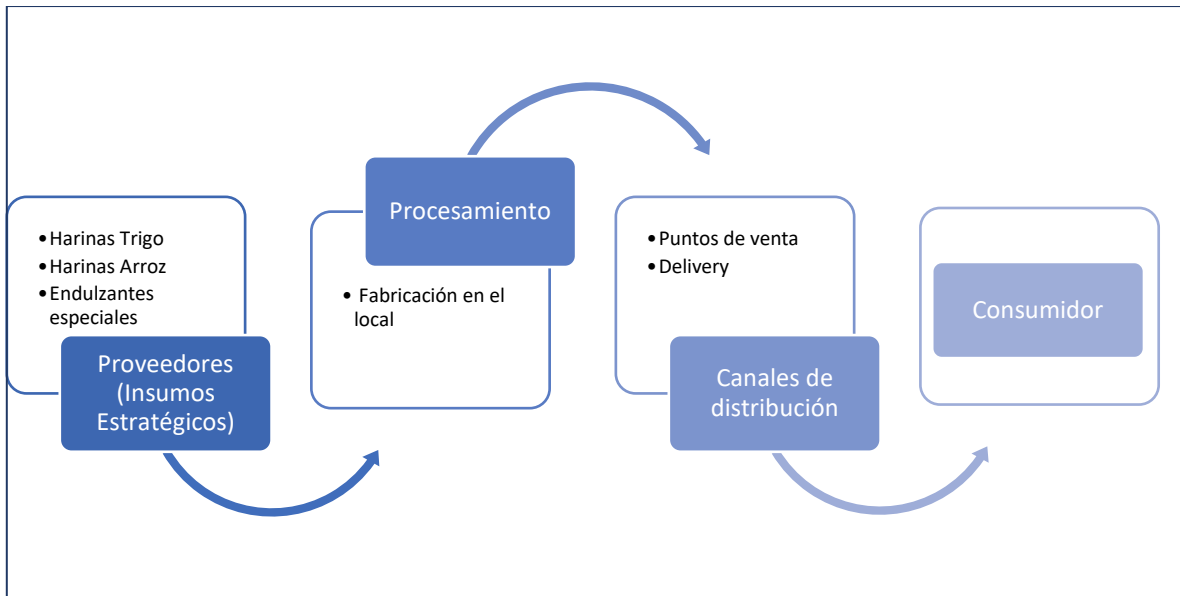
- Promoción N°1 (2 personas): Te + Pasteles / \$10.000
- Promoción N°2 (4 personas): Te + Pasteles / \$17.000
- Promoción N°3 (menú niño): Jugo + Pastel /\$5.000

#### **4.5 Estrategia de Distribución**

Los productos de Don Felipe, son fabricados en el mismo local donde ocurrirá la venta de ellos.

Un factor diferenciador es el sabor de los productos, por lo que es muy importante contar con una cadena de abastecimiento de primer nivel en calidad y rapidez en la entrega de los insumos estratégicos principales, tales como harinas, frutas y endulzantes.

Se deben generar contactos con un mínimo de frecuencia anual con los proveedores estratégicos para lograr precios competitivos, como se aprecia en la siguiente figura:



**Figura 8:** Cadena de suministros

La distribución de los productos se concentrará en el local donde existirá la opción de comprar o consumir y delivery que aplica para hoteles, clínicas y mineras, por lo tanto, se contará con 4 canales de distribución.

El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal de marketing, según los canales de distribución señalados, el producto presentado tiene Nivel 0 y Nivel 1, con una complejidad media de control frente a sus distribuidores.

#### 4.7 Comunicación y Ventas

Para el plan de marketing de Don Felipe, un placer sin culpa, utilizaremos cuatro herramientas de la comunicación de marketing para conseguir nuestros objetivos, estas son:

- **Publicidad:** a través del uso de publicidad se espera informar, aumentar las ventas, fidelizar, crear una imagen de marca, despertar necesidades y persuadir al consumidor para que consuma nuestros productos.
- **Marketing Directo:** buscaremos ponernos en contacto con nuestro grupo objetivo para darle información con el fin de fidelizar o vender nuestros productos, buscando recibir un feedback instantáneo para mejorar. A través de esta herramienta lograremos interactuar con nuestro grupo objetivo tendiendo presente no saturar a nuestros potenciales clientes.

- **Relaciones Públicas:** la utilizaremos para crear una imagen ligada a la vida saludable a través del consumo de nuestros productos sin culpa, esto para incrementar la confianza de los stakeholders de nuestro negocio (clientes, proveedores, líderes de opinión, influenciadores de compra, etc.)
- **Promoción de Ventas:** utilizaremos incentivos para nuestro grupo objetivo con el fin de estimular la compra rápida o mayores volúmenes de nuestros productos. A través de esta herramienta buscamos lograr una alta personalización del segmento y la enfocaremos principalmente a nuestro grupo objetivo de clientes, sin descartar en un futuro a nuestros proveedores, distribuidores, etc.

Los medios que se utilizaran para llevar a cabo nuestro mix promocional son los que se detallan a continuación:

### **Publicidad**

- Frases en radios locales que sean escuchadas por el grupo objetivo.
- Avisos en diario local.
- Redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter).
- Publicidad estática en eventos deportivos y ferias locales.

### **Marketing directo**

- Entrega de volantes informativos con nuestra propuesta.
- Contactar a representantes de Clínicas, Hoteles y Empresas Mineras para mostrar y ofrecer convenios de entrega de productos.

### **Relaciones públicas**

- Presencia activa en ferias locales y eventos deportivos como corridas familiares, ciclo recreo vía, etc.
- Lanzamiento con invitación a influenciadores de compra y líderes de opinión locales.
- Participación en reuniones personalizadas para ofrecer productos

## **Promoción de ventas**

- Muestras gratis para dar a conocer nuestros productos y enfocarnos en eliminar la percepción de mal sabor.
- Cupones de descuento para fomentar la prueba del producto y fidelizar, bajando el precio al producto sin transmitir la imagen de barato.
- Ofertas conjuntas de productos que estén en la misma línea dentro de nuestro negocio.
- Concursos y sorteos que impliquen una sensación de beneficio al cliente a través de bases claras y premios alcanzables.
- Programa de fidelización a través de tarjeta de cliente.
- Producto gratis y/o cantidad de producto gratis, en una etapa inicial del negocio, solo para atraer público sin dejar la necesidad de productos baratos.
- Descuento de compra sucesiva, dejando unidades adicionales con descuento en caso de compra reiterativa.

## **4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual**

Para la estimación de la demanda utilizaremos la definición de mercado objetivo definido en el punto 3.2.

El mercado objetivo que podemos apuntar, considerando una participación de inicial del 20% en la comuna de Antofagasta y luego expandirse en la zona norte en las ciudades que se indican en la Tabla 9. Para los hoteles y clínicas se considera capturar inicialmente el 20% del público objetivo, perteneciente a las personas de hábitos saludables. En el caso de las mineras son eventos puntuales y el mercado objetivo son los trabajadores de estas.

**Tabla 11:** Definición de mercado objetivo

	Plaza	Población Total	Grupo Objetivo	Mercado Objetivo Mensual (\$)
Local Comercial	Antofagasta	56.514	18.838	\$ 25.361.599
				\$ 50.723.199
	San Pedro de Atacama/Calama	27.989	9.330	\$ 12.560.530
				\$ 25.121.060
	Iquique	38.538	12.846	\$ 17.294.570
				\$ 34.589.140
La Serena	60.194	20.065	\$ 27.013.061	
			\$ 108.052.243	
<b>TOTAL</b>	<b>183.235</b>	<b>61.078</b>	<b>82.229.760</b>	
Hoteles	Antofagasta	27.572	5.514	27.572.100
	San Pedro de Atacama/Calama	64.335	12.867	64.334.900
	Iquique	15.574	3.115	15.574.000
	La Serena	43.612	8.722	43.612.000
	<b>TOTAL</b>	<b>151.093</b>	<b>30.219</b>	<b>151.093.000</b>
CLINICAS	Antofagasta	8.344	1.669	25.032.000
	San Pedro de Atacama/Calama	1.704	341	5.112.000
	Iquique	2.000	600	9.000.000
	La Serena	2.050	615	9.225.000
	<b>TOTAL</b>	<b>14.098</b>	<b>3.225</b>	<b>48.369.000</b>

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

Los ingresos por ventas mensuales y anuales se presentan en las siguientes tablas 12 y 13, se consideran 4 canales de distribución y 4 puntos de ventas.

Los puntos de ventas son en la zona norte del país:

- Antofagasta
- San Pedro / Calama
- Iquique
- La Serena

Los productos se van a distribuir en 4 canales que corresponden a:

- Local Comercial
- Clínicas
- Hoteles (desde 4 Estrellas)
- Gran Minería

**Tabla 12:** Estimación de Ventas Mensuales (Ejemplo Antofagasta)

ANTOFAGASTA	2019											
Local	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Pasteles (\$)	1.500.000	1.524.999	1.550.415	1.576.254	1.602.524	1.629.231	1.656.384	1.683.989	1.712.055	1.740.588	1.769.597	1.799.089
Panes (\$)	1.700.000	1.728.332	1.757.137	1.786.421	1.816.194	1.846.462	1.877.235	1.908.521	1.940.329	1.972.666	2.005.543	2.038.967
Promociones en local (\$)	3.000.000	3.049.998	3.100.829	3.152.508	3.205.047	3.258.463	3.312.768	3.367.979	3.424.110	3.481.176	3.539.193	3.598.177
<b>Total (\$)</b>	<b>6.200.000</b>	<b>6.303.329</b>	<b>6.408.380</b>	<b>6.515.183</b>	<b>6.623.765</b>	<b>6.734.156</b>	<b>6.846.388</b>	<b>6.960.490</b>	<b>7.076.493</b>	<b>7.194.430</b>	<b>7.314.332</b>	<b>7.436.233</b>
Clinicas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Clinica Antofagasta (151 camas)	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000
Clinica La Portada (100 camas)	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000
<b>Total (\$)</b>	<b>10.575.000</b>	<b>10.575.000</b>	<b>10.575.000</b>	<b>10.575.000</b>	<b>10.575.000</b>	<b>10.575.000</b>	<b>10.575.000</b>	<b>10.575.000</b>	<b>10.575.000</b>	<b>10.575.000</b>	<b>10.575.000</b>	<b>10.575.000</b>
Hoteles	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Hotel Terrado				7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000
Panamericana Hotel Anrofagasta				3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000
Holiday inn				3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000	3.525.000
Enjoy				7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000
<b>Total (\$)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14.100.000</b>	<b>14.100.000</b>	<b>14.100.000</b>	<b>14.100.000</b>	<b>14.100.000</b>	<b>14.100.000</b>	<b>14.100.000</b>	<b>14.100.000</b>	<b>14.100.000</b>
Mineras	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Minera Centinela							15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Minera Escondida							20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Minera Zaldivar							10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
<b>Total (\$)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>45.000.000</b>	<b>45.000.000</b>	<b>45.000.000</b>	<b>45.000.000</b>	<b>45.000.000</b>	<b>45.000.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16.775.000</b>	<b>16.878.329</b>	<b>16.983.380</b>	<b>31.190.183</b>	<b>31.298.765</b>	<b>31.409.156</b>	<b>76.521.388</b>	<b>76.635.490</b>	<b>76.751.493</b>	<b>76.869.430</b>	<b>76.989.332</b>	<b>77.111.233</b>

**Tabla 13: Estimación de Ventas Anuales**

	año1	año2	año3	año4	año5
<b>ANTOFAGASTA</b>					
Local	\$ 81.613.179	\$ 96.828.052	\$ 108.591.613	\$ 126.075.001	\$ 177.600.382
Clinicas	\$ 126.900.000	\$ 126.900.000	\$ 126.900.000	\$ 126.900.000	\$ 126.900.000
Hoteles	\$ 126.900.000	\$ 203.040.000	\$ 243.648.000	\$ 292.377.600	\$ 292.377.600
Mineras	\$ 270.000.000	\$ 540.000.000	\$ 540.000.000	\$ 540.000.000	\$ 540.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 605.413.179</b>	<b>\$ 966.768.052</b>	<b>\$ 1.019.139.613</b>	<b>\$ 1.085.352.601</b>	<b>\$ 1.136.877.982</b>
<b>CALAMA y SAN PEDRO</b>					
Local	\$ 69.437.019	\$ 82.381.931	\$ 125.298.015	\$ 145.471.155	\$ 204.923.518
Clinicas	\$ 99.000.000	\$ 99.000.000	\$ 99.000.000	\$ 99.000.000	\$ 99.000.000
Hoteles	\$ 133.650.000	\$ 213.840.000	\$ 256.608.000	\$ 307.929.600	\$ 307.929.600
Mineras	\$ 482.087.019	\$ 755.221.931	\$ 840.906.015	\$ 912.400.755	\$ 971.853.118
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 408.861.539</b>	<b>\$ 619.166.318</b>	<b>\$ 591.812.814</b>	<b>\$ 646.947.609</b>	<b>\$ 672.608.409</b>
<b>IQUIQUE</b>					
Local	\$ 64.764.006	\$ 76.837.744	\$ 110.262.253	\$ 128.014.617	\$ 180.332.696
Clinicas	\$ 129.600.000	\$ 129.600.000	\$ 129.600.000	\$ 129.600.000	\$ 129.600.000
Hoteles	\$ 129.600.000	\$ 207.360.000	\$ 248.832.000	\$ 298.598.400	\$ 298.598.400
Mineras	\$ 431.964.006	\$ 629.797.744	\$ 704.694.253	\$ 772.213.017	\$ 824.531.096
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 755.928.013</b>	<b>\$ 1.043.595.489</b>	<b>\$ 1.193.388.506</b>	<b>\$ 1.328.426.033</b>	<b>\$ 1.433.062.192</b>
<b>LA SERENA</b>					
Local	\$ 69.502.836	\$ 82.460.018	\$ 110.262.253	\$ 128.014.617	\$ 180.332.696
Clinicas	\$ 86.400.000	\$ 86.400.000	\$ 86.400.000	\$ 86.400.000	\$ 86.400.000
Hoteles	\$ 97.200.000	\$ 155.520.000	\$ 186.624.000	\$ 223.948.800	\$ 223.948.800
Mineras	\$ 90.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 343.102.836</b>	<b>\$ 504.380.018</b>	<b>\$ 563.286.253</b>	<b>\$ 618.363.417</b>	<b>\$ 670.681.496</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 2.113.305.567</b>	<b>\$ 3.133.909.877</b>	<b>\$ 3.367.627.186</b>	<b>\$ 3.679.089.660</b>	<b>\$ 3.913.230.080</b>



## 4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

Para la operación normal del negocio se considera un presupuesto para las actividades de marketing del orden del 10 a 12% de los costos fijos los primeros años para Antofagasta, que incluye un jefe de marketing por sucursal, esto porque para este proyecto es fundamental fomentar el consumo de los productos a través de un marketing bien definido. Todas las otras plazas consideran una estructura de marketing con costos de 8% Calama e Iquique y un 11% para La Serena que se encuentra a mayor distancia de las otras plazas y el negocio minero no es tan fuerte, por lo que se debe hacer un esfuerzo adicional para capturar clientes de empresas.

Las actividades principales que se realizarán serán de publicidad al comienzo del negocio y posteriormente promociones en el local, esta planificación es replicable para cada una de las sucursales donde se instalará este modelo de negocio.

Actividad	Mes -3	Mes -2	Mes -1	Mes 1	Mes 3	Mes 6
Creación Página Web						
Promoción evento inaugural						
Confección merchandising						
Ejecución evento inaugural						
Aviso Radial						
Volantes						
Participación eventos deportivos						

## **V Plan de Operaciones**

### **5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de la Operación**

Se ha definido en el modelo de negocios que la estrategia que se utilizará está enfocada en la diferenciación, sin embargo, apoyada por diferentes servicios complementarios para atraer clientes. Donde los principales son:

- Instalaciones para la elaboración de nuestros productos con altos estándares de higiene y vanguardia en maquinarias de última generación.
- En los locales se enfocará a tener amplios espacios interiores, diseño y ambiente pensados en nuestros clientes para brindar una experiencia de compra única.
- Una oferta variada de pasteles de alta calidad, con información nutricional, elaborados con ingredientes de selección y a precios competitivos.
- Servicios complementarios de Cafetería: infusiones de selección de la Marca Adagios Tea, cafés de selección de la marca Café Lavazza, Entrega de productos a domicilio a través de una aplicación, Organización de eventos en el local y suministrar nuestros productos a Hoteles 4 y 5 estrellas, Clínicas Privadas y Grandes Mineras de la Región y del Norte Grande.

Respecto al tamaño de la operación está dado por cinco locales, los cuales estarán ubicados en Antofagasta con su casa matriz, y las sucursales de Calama, San Pedro de Atacama, Iquique y La Serena. El detalle se encuentra en el Plan de Negocio Parte II.

### **5.2 Flujo de Operaciones**

El flujo principal de la operación corresponde a dar acceso a nuestros clientes a los productos que ofertamos desde que ingresa al local hasta que ejecuta la compra, o en su defecto desde que ingresa a nuestra página web, concreta la compra y se produce la entrega en domicilio. El detalle se encuentra en el Plan de Negocio Parte II.

### **5.3 Plan de Desarrollo e Implementación**

El desarrollo e implementación del negocio considera la apertura de un local principal en Antofagasta y 4 sucursales. Las actividades que se realizarán para lograr este objetivo son:

Creación de la empresa, Revisión y análisis de opciones de financiamiento para la adquisición de maquinarias y arriendo de locales, Compra de máquinas, Obtención de permisos y resoluciones sanitarias para operar, Ejecución de plan de expansión considerando los hitos que se conocen en la casa matriz para aplicarlos a las sucursales. El detalle se encuentra en el Plan de Negocio Parte II.

### **5.4 Dotación**

La dotación de Don Felipe, es un total de 67 trabajadores que se dividen en tres roles: ejecutivo, supervisor y operadores. El detalle de cada cargo se encuentra en el Plan de Negocio Parte II.

## **VI Equipo del Proyecto**

### **6.1 Equipo gestor**

El equipo está formado por dos alumnos del programa MBA de la Universidad de Chile y los dos gestores de la idea, Julie Langer Badilla y Erikson Valdés Castro, ambos ligados al área de la salud con conocimientos sólidos en nutrición y alimentación saludable. Además de dos inversionistas que pertenezcan a este tipo de negocio para capturar su experiencia.

## **6.2 Estructura Organizacional**

Para el funcionamiento del negocio se requieren 67 personas, que van a ir ingresando a la empresa de acuerdo a la estructura de crecimiento definida. Los principales cargos son:

- Un Gerente General que reporta al directorio.
- Gerente de Operaciones dependen los cuatro Administradores de Local y el Jefe de Logística, Jefe de Nutrición y Asesor HSE.
- Gerente de Finanzas depende el Jefe de Marketing, el Contador Auditor y la Secretaria Ejecutiva.
- El rol operador está compuesto por Vendedores de Tienda, Cajeros, Pasteleros, Meseros, Repartidores, Personal de Aseo y Estafeta, todos reportan al Administrador del Local.

## **6.3 Incentivos y compensaciones**

Respecto de los incentivos del personal que compone “Don Felipe, un placer sin culpa”, se definen incentivos en la etapa de implementación del proyecto, entregando participación en la sociedad y en la etapa de operaciones de acuerdo a los KPI definidos.

Los detalles se encuentran en el Plan de Negocios Parte II.

## **VII Plan Financiero**

### **7.1 Detalle de la Inversión**

La principal inversión es la compra de propiedades para situar la fábrica, centro de distribución y venta, ubicados en lugares estratégicos de las ciudades para atraer público que pueda conocer y consumir nuestros productos, corresponde al 45% de la inversión total, luego el capital de trabajo y los equipos y maquinarias.

### **7.2 Estructura de Ingresos**

El negocio contempla 4 puntos de venta y distribución, en las ciudades de Antofagasta, Calama (San Pedro), Iquique y La Serena, con una proyección de ventas independiente para cada plaza. Se analizaron por separados los 4 tipos de clientes que corresponden a: Personas con hábitos saludables, Clínicas Privadas, Hoteles y empresas Mineras.

### **7.3 Estructura de Costos**

La estructura de costos está definida en:

- Costos variables: Corresponden a la materia prima para la fabricación.
- Costos fijos: Corresponden a los sueldos del personal de fabricación, reparto y atención del negocio
- Costos administrativos se comparten para cada plaza, ya que tiene una estructura corporativa.

El margen bruto al final del periodo analizado para las 4 plazas es de 31%, el detalle se encuentra en el Plan de Negocio Parte II.

## 7.4 Resumen Flujo de Caja

Al realizar el análisis del flujo de caja para el proyecto total se proyecta un VAN positivo de \$ 1.136 MM pesos, una tasa de descuento de 31% y un periodo de pago equivalente a 5,2 años. Con estos valores realizar este proyecto es recomendable para los posibles inversionistas interesados. Se detalla los valores por cada plaza.

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

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

## VIII Riesgos Críticos

La propuesta de negocio tiene algunos riesgos que se deben considerar en la fase de implementación del negocio. El detalle se encuentra definido en el Plan de Negocio Parte II.

- **Riesgo de financiamiento del negocio:** la inversión inicial es necesaria para dar inicio al negocio.
- **Riesgo en obtención de resoluciones sanitarias:** los plazos de implementación, principalmente en lo que respecta a la obtención de permisos para operar y resoluciones sanitarias.
- **Riesgo de disponibilidad de local:** encontrar locales en ubicaciones claves para posicionar los productos.
- **Riesgo de entrada de nuevos competidores:** La entrada de nuevos competidores es otro riesgo importante, debido a que dentro del análisis realizado es una amenaza alta, por la baja barrera de entrada existente.
- **Riesgo de mala manipulación de alimentos:** El riesgo de afectar la reputación por mala manipulación de alimentos y no respetar la cadena de frío correspondiente.
- **Riesgo de bajo interés del mercado objetivo:** Considera que no se logre el interés del mercado objetivo en los productos y servicios ofertados lo cual repercutiría en el nivel de ventas proyectado.

## IX Propuesta Inversionista

La propuesta para el inversionista es un requerimiento de capital es de CLP \$627,8 millones, necesarios para la adquisición de edificios y terrenos considerando la inversión en el año cero en sucursal de Antofagasta y el plan de escalamiento para sucursales de Calama e Iquique en los años dos y cuatro respectivamente. Los detalles se encuentran en el Plan de Negocios Parte II.

La estructura que se propone es la siguiente:

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

Los beneficios para el inversionista se pueden ver en dos escenarios:

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

La tasa de retorno para el inversionista en cada escenario es el siguiente:

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



## X Conclusiones

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

- El mercado de la comida saludable en Chile representa el 19% del total de la industria de alimentos y está creciendo anualmente un 14%, lo que genera una oportunidad de negocio, especialmente en la zona norte del país donde esta industria no se encuentra tan desarrollada.
- El plan de negocio es una propuesta de productos de alimentación saludable frescos y de buen sabor, que se distribuirán a público general, clínicas privadas, hoteles y empresas mineras. Con una propuesta de productos que hoy existe de manera incipiente en las regiones del norte.
- El plan de marketing tiene objetivos definidos y estrategias diferentes enfocadas en los 4 clientes definidos como: personas con hábitos saludables, Clínicas Privadas, Hoteles y Empresas Mineras.
- El proyecto es viable económica y técnicamente, logrando controlar los factores de riesgo, acompañados de un buen plan de marketing que permita generar las alianzas con socios estratégicos y fidelización de los consumidores. El inicio de la operación se considera en Antofagasta con un plan de escalamiento a Calama, Iquique y La Serena en el año 3, 5 y 6 respectivamente.
- La evaluación económica se realizó para el proyecto conjunto y genera un VAN \$ 1.160 millones (calculado con WACC 14,8%) y un TIR de 31% evaluado a 12 años.
- El requerimiento de capital es de CLP \$627,8 millones, de los cuales, el 73% (CLP \$ 460 millones) se requieren para la adquisición de locales (edificios y terrenos).
- Los socios aportarán el 70% del capital de inversión inicial y un inversionista el 30%, adquiriendo el 30% del flujo de caja proyectado anual. Con ello se logra una rentabilidad de TIR de 23,9%.
- El proyecto debe realizarse en un plazo no superior a los 2 años, para capturar la demanda no satisfecha de la región del norte en temas de oferta de pastelerías saludables.

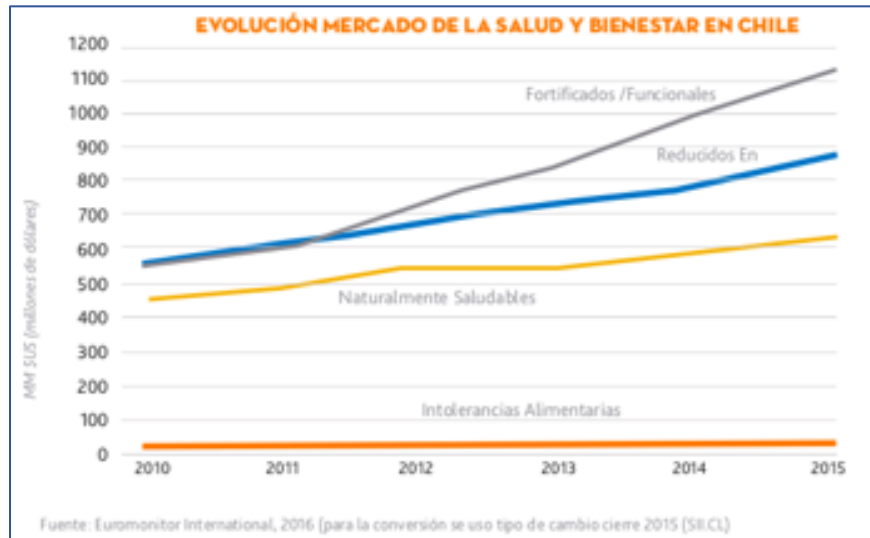
## Bibliografía y fuentes

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

## Anexos

### Anexo 1: Tamaño de mercado saludable chileno.

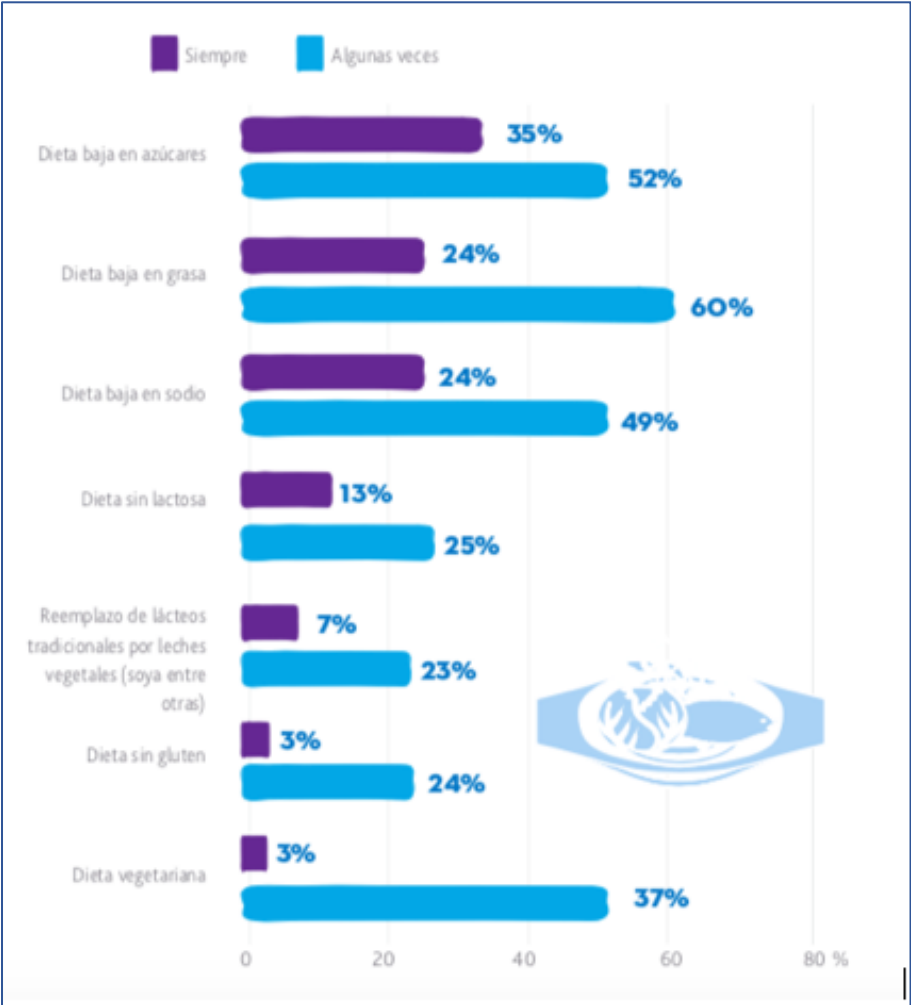
Gráfica de evolución del mercado de Salud y Bienestar en Chile



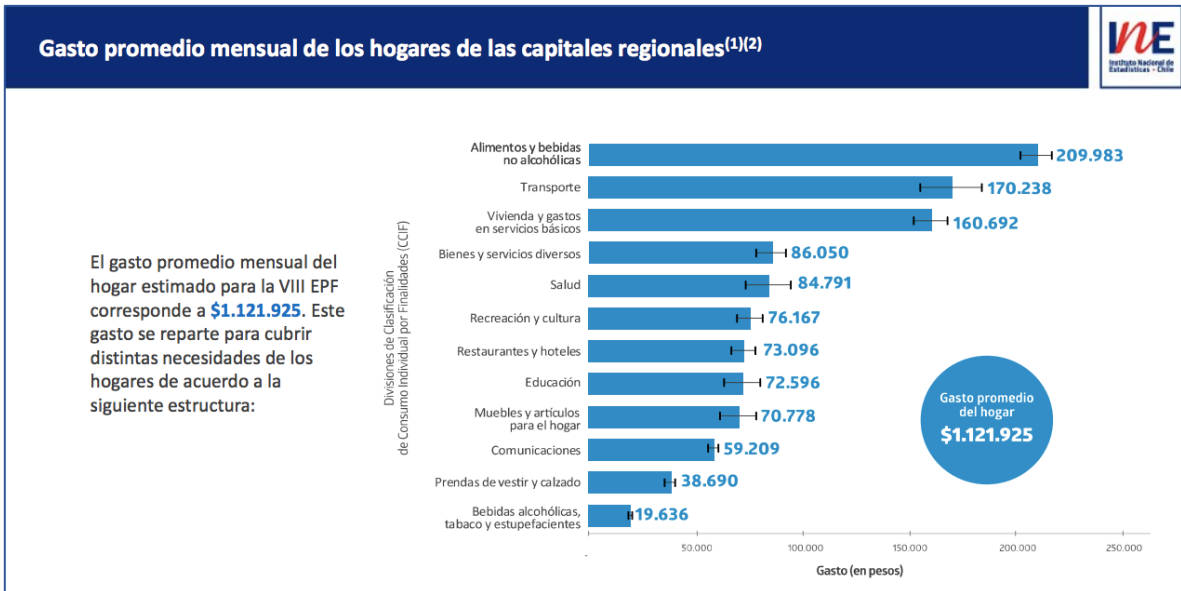
Gráfica del % de ventas en categorías de Salud y Bienestar en Chile (año 2015)



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



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



### **Anexo 3:** Análisis macro entorno mediante PESTEL.

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

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

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

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

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

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

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

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



#### **Anexo 4:** Análisis micro entorno mediante Michael Porter.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

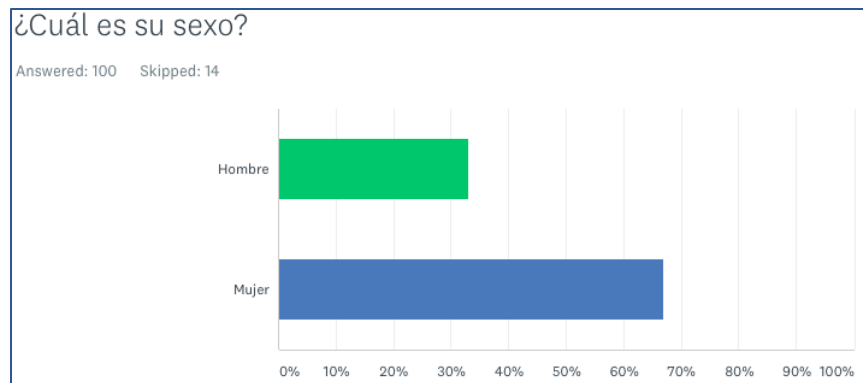
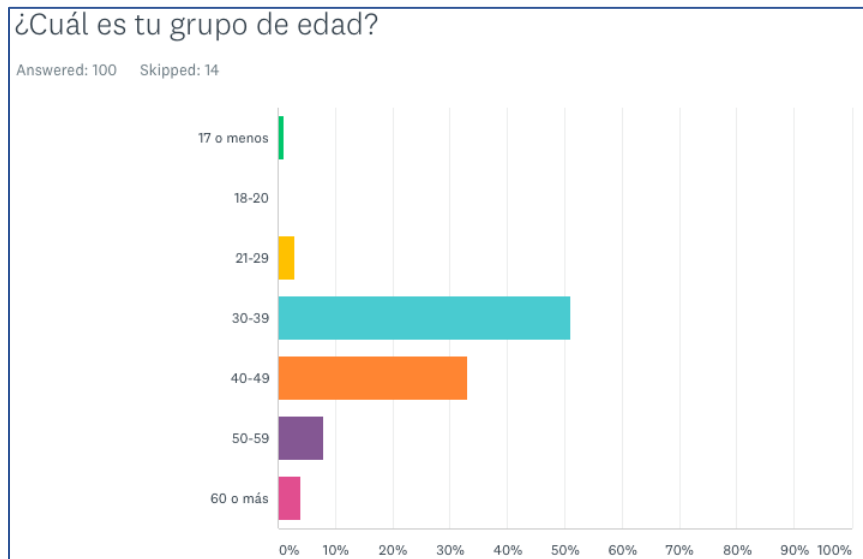
## Anexo 7: Matriz de atributos de competidores locales (Parte III).

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

**Anexo 8:** Calculadora tamaño óptimo de muestra.

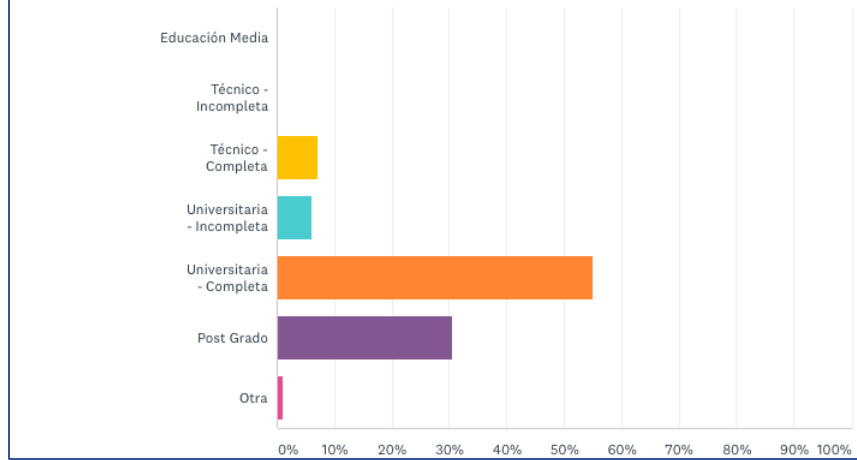
Estimación de una proporción	
Total de la Población (N)	389.812
Nivel de Confianza o Seguridad (1-a)	95%
Presición (d)	5%
Proporción (valor aproximado del parámetro que se quiere medir)	50%
Tamaño muestral (n)	384
Tamaño muestral ajustado a las pérdidas	
Proporción esperada de pérdidas R	15%

## Anexo 9: Composición y resultados de la encuesta.



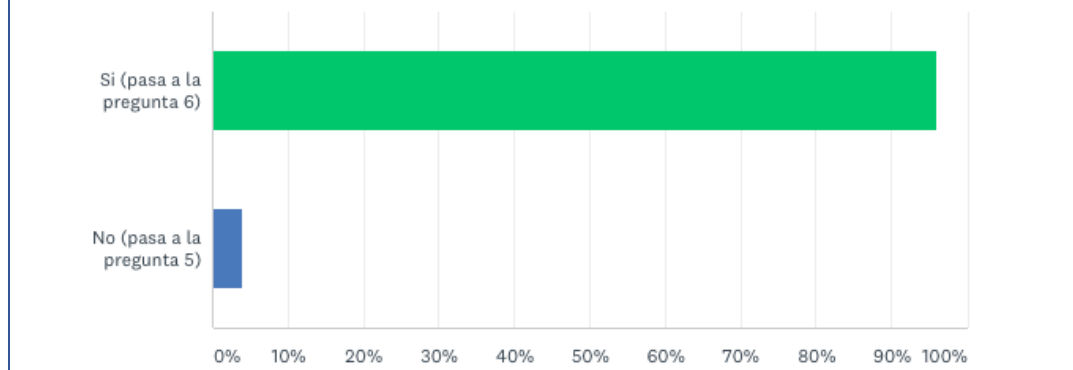
### ¿Cuál es el nivel de educación más alto que ha completado?

Answered: 98 Skipped: 16



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

Answered: 99 Skipped: 15



## ¿Porque no los consumiría? Fin de la encuesta

Answered: 30 Skipped: 84

**RESPUESTAS (30)** NUBE DE PALABRAS ETIQUETAS (0)



Aplicar a las seleccionadas ▼

Filtrar por etiqueta ▼

Buscar respuestas



Showing 9 selected responses



No es lo mismo

08/11/2018 20:05

[Ver las respuestas de los encuestados](#)

[Agregar etiquetas ▼](#)



Por el gluten

08/11/2018 20:04

[Ver las respuestas de los encuestados](#)

[Agregar etiquetas ▼](#)



En general fomes

08/11/2018 19:59

[Ver las respuestas de los encuestados](#)

[Agregar etiquetas ▼](#)

## ¿Por qué SÍ los consumiría?

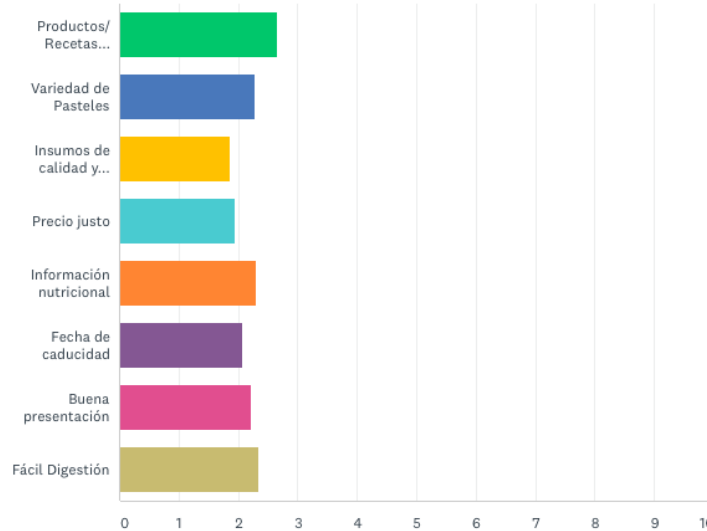
Answered: 96 Skipped: 18

OPCIONES DE RESPUESTA ▼	RESPUESTAS
Problemas de salud (indicar cual)	<a href="#">Respuestas</a> 44,79%
Tendencia al consumo saludable	<a href="#">Respuestas</a> 71,88%
Otro (Indicar motivo)	<a href="#">Respuestas</a> 19,79%



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

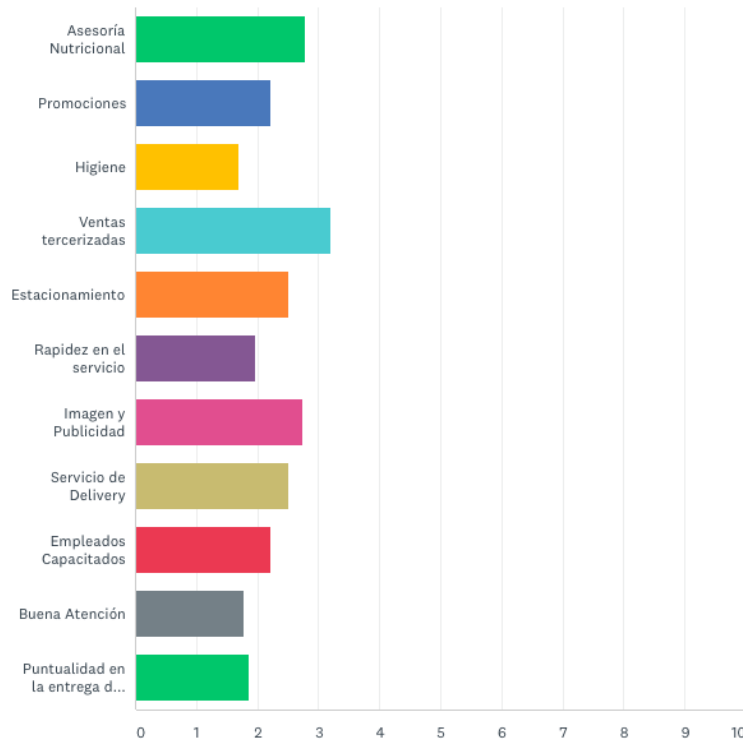
Answered: 98 Skipped: 16



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

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

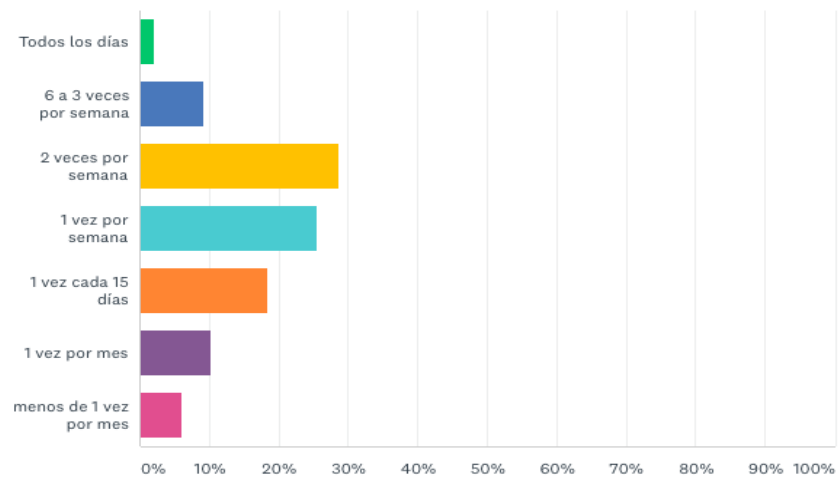
Answered: 98 Skipped: 16



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

## ¿Con qué frecuencia consume pasteles?

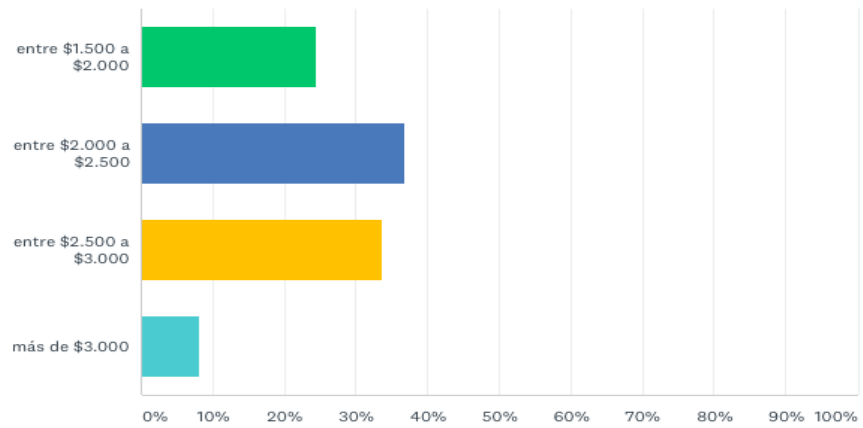
Answered: 98 Skipped: 16



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

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

Answered: 98 Skipped: 16



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

## Anexo 10: KPI de los diferentes roles.

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

## Anexo 11: Propuesta Inversionista

OFERTA INVERSIONISTA	
Total Inversión	\$ 405.199.290
Total aporte socios	\$ 405.199.290

### Escenario Optimistas

	% Participación	Aporte	% Beneficios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 12
Socio 1	35.0%	\$ 141.819.751	25%	\$ 141.819.751	\$ 10.470.120	\$ 155.085.350	\$ 92.686.065	\$ 29.795.525	\$ 89.736.647	\$ 314.293.609	\$ 3.917.013.085
Socio 2	35.0%	\$ 141.819.751	25%	\$ 141.819.751	\$ 2.617.530	\$ 38.771.338	\$ 23.171.516	\$ 7.448.881	\$ 22.434.162	\$ 78.573.402	\$ 979.253.271
Inversionista	30.0%	\$ 121.569.787	49%	\$ 121.569.787	\$ 5.130.369	\$ 75.981.822	\$ 45.416.172	\$ 14.599.807	\$ 43.970.957	\$ 154.003.868	\$ 1.919.336.412

TIR INVERSIONISTA 37,1%

### Escenario pesimista

	% Participación	Aporte	% Beneficios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 12
Socio 1	35.0%	\$ 141.819.751	35%	\$ 141.819.751	\$ 10.470.120	\$ 155.085.350	\$ 92.686.065	\$ 29.795.525	\$ 89.736.647	\$ 314.293.609	\$ 3.917.013.085
Socio 2	35.0%	\$ 141.819.751	35%	\$ 141.819.751	\$ 3.664.542	\$ 54.279.873	\$ 32.440.123	\$ 10.428.434	\$ 31.407.827	\$ 110.002.763	\$ 1.370.954.580
Inversionista	30.0%	\$ 121.569.787	30%	\$ 121.569.787	\$ 3.141.036	\$ 46.525.605	\$ 27.805.820	\$ 8.938.658	\$ 26.920.994	\$ 94.288.083	\$ 1.175.103.926

TIR INVERSIONISTA 22,4%

## Anexo 12: Calculo CAPM

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

**Anexo 13:** Remuneraciones de equipo de trabajo

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



## Anexo 14: Flujo de caja por ciudad

### 1. Antofagasta

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 12
<b>Ventas Netas</b>								
Ingreso por ventas		\$ 605.413.179	\$ 966.768.052	\$ 1.019.139.613	\$ 1.085.352.601	\$ 1.136.877.982	\$ 1.136.877.982	\$ 1.136.877.982
<b>Costos Variables</b>								
Costo variable fabricación		\$ 315.627.316	\$ 510.569.722	\$ 544.008.031	\$ 585.176.473	\$ 609.689.169	\$ 609.689.169	\$ 609.689.169
<b>Total Costos Variables</b>		\$ 315.627.316	\$ 510.569.722	\$ 544.008.031	\$ 585.176.473	\$ 609.689.169	\$ 609.689.169	\$ 609.689.169
<b>Costos Fijos</b>								
Total Servicio Planta		\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000	\$ 33.600.000
Publicidad (Marketing)		\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000
Administración y Dirección		\$ 122.400.000	\$ 135.000.000	\$ 117.720.000	\$ 147.420.000	\$ 109.320.000	\$ 127.460.000	\$ 121.750.000
Sueldos		\$ 113.760.000	\$ 119.448.000	\$ 125.136.000	\$ 130.824.000	\$ 136.512.000	\$ 142.200.000	\$ 147.888.000
Depreciación		\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000
<b>Total Costos Fijos</b>		\$ 319.060.000	\$ 337.348.000	\$ 325.756.000	\$ 361.144.000	\$ 328.732.000	\$ 352.560.000	\$ 352.538.000
<b>Resultado antes de impuestos</b>		\$ 29.274.137	\$ 118.550.330	\$ 149.375.582	\$ 139.032.128	\$ 198.456.813	\$ 198.456.813	\$ 198.456.813
Impuesto a las Ganancias (27%)			\$ 24.185.572	\$ 40.331.407	\$ 37.538.675	\$ 53.583.340	\$ 53.583.340	\$ 53.583.340
<b>Resultado Neto</b>		\$ 29.274.137	\$ 94.664.758	\$ 109.044.175	\$ 101.493.453	\$ 144.873.474	\$ 144.873.474	\$ 144.873.474
<b>Depreciación</b>		\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000	\$ 10.900.000
<b>Valor Desecho</b>								\$ 870.483.330
Inversión terreno		\$ 200.000.000						
Inversión Equipos		\$ 35.000.000						
Inversión vehículos		\$ 24.000.000						
Inversión informática y otro		\$ 10.000.000						
<b>Invertido</b>		\$ 269.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario		\$ 18.613.526						
capital de trabajo		\$ 83.999.290	\$ 17.722.389	\$ 4.389.064	\$ 2.160.277	\$ 4.339.197	\$ -	
<b>Flujo de Caja</b>		\$ 394.385.764	\$ 36.096.526	\$ 105.075.000	\$ 115.555.111	\$ 110.233.177	\$ 151.434.277	\$ 1.026.256.804
		\$ -	\$ 36.096.526	\$ 68.978.474	\$ 184.533.584	\$ 294.766.761	\$ 446.201.038	\$ 2.324.298.684

## 1. Calama

	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 14
<b>Ventas Netas</b>							
Ingreso por ventas		\$ 482.087.019	\$ 755.221.931	\$ 840.906.015	\$ 912.400.755	\$ 971.853.118	\$ 971.853.118
<b>Costos Variables</b>							
Costo variable fabricación		\$ 218.408.539	\$ 355.735.435	\$ 395.624.988	\$ 429.775.458	\$ 447.423.557	\$ 447.423.557
<b>Total Costos Variables</b>		\$ 218.408.539	\$ 355.735.435	\$ 395.624.988	\$ 429.775.458	\$ 447.423.557	\$ 447.423.557
<b>Costos Fijos</b>							
Total Servicio Planta		\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000	\$ 57.600.000
Publicidad (Marketing)		\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000
Administración y Dirección		\$ 106.920.000	\$ 136.620.000	\$ 98.520.000	\$ 107.360.000	\$ 82.350.000	\$ 85.927.500
Sueldos		\$ 113.760.000	\$ 119.448.000	\$ 125.136.000	\$ 130.824.000	\$ 136.512.000	\$ 147.888.000
Depreciación		\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000
<b>Total Costos Fijos</b>		\$ 314.580.000	\$ 349.968.000	\$ 317.556.000	\$ 327.084.000	\$ 312.762.000	\$ 327.715.500
<b>Resultado antes de Impuestos</b>		-\$ 50.901.520	\$ 49.518.496	\$ 127.725.026	\$ 155.541.297	\$ 211.667.561	\$ 211.667.561
Impuesto a las Ganancias (27%)				\$ 34.112.341	\$ 41.996.150	\$ 57.150.241	\$ 57.150.241
<b>Resultado Neto</b>							
Resultado Neto / Ventas		-\$ 50.901.520	\$ 49.518.496	\$ 93.612.686	\$ 113.545.147	\$ 154.517.319	\$ 154.517.319
<b>Depreciación</b>		\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	\$ 9,900.000	\$ 9,900.000	\$ 9,900.000
<b>Valor desecho</b>							\$ 870.483.330
Inversión terreno	-\$ 150.000.000						
Inversión Equipos	-\$ 35.000.000						
Inversión vehículos	-\$ 24.000.000						
Inversión informática y otro	-\$ 10.000.000						
<b>Invertido</b>	-\$ 219.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario capital de trabajo	-\$ 17.907.382	-\$ 26.673.039	-\$ 1.998.478			-\$ 2.840.541	
	-\$ 82.212.367						
<b>Flujo de Caja</b>	-\$ 319.119.748	-\$ 67.674.559	\$ 57.420.018	\$ 103.512.686	\$ 123.445.147	\$ 161.576.778	\$ 1.034.900.650
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>		-\$ 67.674.559	-\$ 10.254.541	\$ 93.258.145	\$ 216.703.292	\$ 378.280.070	\$ 2.316.884.636

2. Iquique

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

1. La Serena

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

**Anexo 15: Análisis de Sensibilidad**

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

**Anexo 16: Calculo Capital de Trabajo**

- Antofagasta

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

- Calama

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

- Iquique

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

- La Serena

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