

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	2
1. Contextualización.....	3
1.1. Lugar de aplicación.....	3
1.2. Contextualización del problema	4
1.3. Problema	9
1.4. Objetivo general.....	12
1.5. Objetivos específicos	12
1.6. Resultados tangibles esperados.....	12
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA.....	14
2. Conceptualización del marco contextual, teórico y metodología.....	15
2.1. Marco contextual	15
2.2. Marco teórico.....	17
2.2.1. Análisis PESTEL.....	17
2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	19
2.2.3. Análisis FODA	21
2.2.4. Design Thinking	22
2.2.5. Brainstorming	24
2.2.6. Mapa de empatía.....	24
2.2.7. Mapa mental	25
2.2.8. Jobs to Be done.....	25
2.2.9. Lean startup metodología desarrollo de clientes	27
2.2.10. Modelo de negocios Lean Canvas	29

2.2.11.	Modelo de negocios Canvas	31
2.2.12.	Matriz QFD.....	34
2.2.13.	Flor de servicio	35
2.2.14.	Diagrama de flujo simple.....	37
2.2.15.	Mapa de experiencia o Service Blueprint	38
2.2.16.	Plan de negocios	39
2.2.18.	Estudio técnico, económico y social.....	40
2.3.	Diseño metodológico para el desarrollo del proyecto	41
2.3.1.	Situación inicial	42
2.3.2.	Modelo y plan de negocios.....	43
2.3.3.	Análisis de factibilidad	44
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MERCADO		46
3.	Estudio de mercado	47
3.1.	El origen e importancia de las mascotas	47
3.2.	Industria de las mascotas en el mundo.....	51
3.3.	Industria de las mascotas en Chile.....	56
3.3.1.	Normas y leyes entorno a los animales y mascotas en Chile	60
3.4.	Oferta nacional entorno a los servicios para mascotas	61
3.5.	Demanda nacional entorno a los servicios para mascotas	63
3.6.	Aplicación de herramienta PESTEL.....	64
3.6.1.	Factores políticos.....	64
3.6.2.	Factores económicos.....	67
3.6.3.	Factores socio-culturales	69
3.6.4.	Factores tecnológicos	71
3.6.5.	Factores ecológicos.....	73

3.6.6.	Factores legales.....	74
3.7.	Aplicación del análisis de las cinco fuerzas de Porter	76
3.7.1.	Poder de negociación de los proveedores.....	76
3.7.2.	Poder de negociación de los clientes	79
3.7.3.	Amenaza de nuevos competidores entrantes	80
3.7.4.	Amenaza de sustitutos	82
3.7.5.	Rivalidad entre los competidores	83
3.7.6.	Resumen de las cinco fuerzas de Porter	84
3.8.	Aplicación del análisis FODA	85
3.8.1.	Fortalezas.....	85
3.8.2.	Debilidades	86
3.8.3.	Oportunidades.....	87
3.8.4.	Amenazas.....	87
CAPÍTULO 4: IDENTIFICANDO EL CLIENTE Y LA PROPUESTA DE VALOR		89
4.	Caracterización del problema	90
4.1.	Identificación del cliente y la propuesta de valor	90
4.1.1.	Empatizar.....	90
4.1.2.	Definir.....	96
4.1.3.	Conclusiones de las primeras etapas	97
4.2.	Propuestas de servicios a prestar	98
4.2.1.	Idear	99
4.2.2.	Selección de servicio a prototipar.....	100
4.2.3.	Prototipar	102
4.3.	Ajuste de solución.....	107
4.3.1.	Testeo	107

4.3.2.	Conclusiones y aspectos relevantes	117
4.4.	Potenciales clientes y propuesta de valor.....	119
4.5.	Servicios a prestar	121
4.6.	Demanda potencial	122
CAPÍTULO 5: MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS		125
5.	Descripción del emprendimiento.....	126
5.1.	Modelo de negocios <i>Lean Canvas</i>	126
5.2.	<i>Focus Group</i>	130
5.3.	<i>Business Model Canvas</i>	131
5.4.	Plan de negocio	136
5.5.	Resumen ejecutivo	137
5.6.	Plan organizacional.....	138
5.6.1.	Descripción del emprendimiento.....	138
5.6.2.	Misión.....	139
5.6.3.	Visión	140
5.6.4.	Valores.....	140
5.6.5.	Objetivos generales.....	141
5.6.6.	Estructura organizacional	141
5.6.7.	Jornada laboral.....	143
5.6.8.	Descripción general de los servicios a prestar.....	145
5.7.	Plan de mercado.....	146
5.7.1.	Análisis del mercado	146
5.7.2.	Estrategia de servicio.....	147
5.7.3.	Estrategia de precio	148
5.7.4.	Estrategia de plaza	149

5.7.5.	Estrategia de promoción	150
5.7.6.	Demanda a satisfacer en la comuna de Santa Cruz	152
5.7.7.	Demanda a satisfacer en la comuna de San Fernando.....	156
5.8.	Plan de operación.....	161
5.8.1.	Descripción de los servicios asociados a la primera línea de negocios.....	161
5.8.2.	Descripción de los servicios asociados a la segunda línea de negocios	170
5.8.3.	Descripción de los servicios asociados a la tercera línea de negocios	176
5.8.4.	Capacidad inicial de los servicios.....	183
5.8.5.	Instalaciones actuales	186
5.8.6.	Ubicación sucursal San Fernando.....	190
5.9.	Plan financiero	193
5.9.1.	Mobiliarios y equipos actuales	193
5.9.2.	Inversiones para sostener comuna de Santa Cruz.....	194
5.9.3.	Inversiones para sostener comuna de San Fernando	196
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....		198
6.	Evaluación del emprendimiento	199
6.1.	Estudio técnico del emprendimiento.....	199
6.1.1.	Centros de trabajo nuevos	206
6.1.2.	Ajuste de centros de trabajo.....	208
6.2.	Evaluación económica	210
6.2.1.	Parámetros por considerar	210
6.2.2.	Inversiones.....	212
6.2.3.	Calendarios	213
6.2.4.	Ingresos.....	214
6.2.5.	Costos	214

6.2.6. Capital de trabajo.....	215
6.2.7. Valor desecho	215
6.2.8. Flujo de caja	216
6.3. Impacto social	223
6.3.1. Características generales de los emprendimientos	223
6.3.2. Indicadores de impacto social.....	227
CONCLUSIONES.....	233
BIBLIOGRAFÍA.....	237
ANEXOS.....	255

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Metodología de desarrollo del proyecto.....	45
Tabla 2: Beneficios de las mascotas parte 1	49
Tabla 3: Beneficios de las mascotas parte 2.....	50
Tabla 4: Número de empresas relacionadas a las mascotas por actividad económica	62
Tabla 5: Valor promedio del metro cuadrado en las capitales regionales	81
Tabla 6: Enfermedades asociadas a la alimentación casera	83
Tabla 7: Resumen de las cinco fuerzas de Porter	85
Tabla 8: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar un servicio	101
Tabla 9: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de servicio.....	102
Tabla 10: Cantidad de personas acorde a cada segmento de clientes.....	122
Tabla 11: Demanda potencial de servicios	124
Tabla 12: Datos relevantes de la jornada laboral turno A	144
Tabla 13: Datos relevantes de la jornada laboral turno B.....	144
Tabla 14: Datos relevantes de la jornada laboral <i>Part Time</i>	144
Tabla 15: Precios por servicio y tamaño de can	149
Tabla 16: Porcentaje de adquisición de cada servicio	153
Tabla 17: Servicios, costos variables y margen de contribución.....	154
Tabla 18: Distribución de los servicios para alcanzar punto de equilibrio.....	155

Tabla 19: Curva de aprendizaje comuna de Santa Cruz.....	156
Tabla 20: Distribución de los servicios para alcanzar punto de equilibrio.....	157
Tabla 21: Curva de aprendizaje San Fernando.....	158
Tabla 22: Proyección de ventas en la industria de las mascotas	159
Tabla 23: Proyección de la población chilena	160
Tabla 24: Proyección de demanda de servicios.....	160
Tabla 25: Duración de los servicios	184
Tabla 26: Cantidad de personal turno A y B	185
Tabla 27: Cantidad de personal <i>Part Time</i>	185
Tabla 28: Capacidad del emprendimiento	186
Tabla 29: Simbología centro de estética y peluquería canina	187
Tabla 30: Simbología centro de caniles.....	188
Tabla 31: Simbología patio de juego.....	188
Tabla 32: Simbología espacio de entrenamiento.....	189
Tabla 33: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar el terreno	192
Tabla 34: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de terreno	193
Tabla 35: Mobiliarios y equipamiento con lo que se cuenta actualmente.....	194
Tabla 36: Personal Requerido para la comuna de Santa Cruz.....	195
Tabla 37: Personal Requerido para la comuna de San Fernando	196
Tabla 38: Alternativas de camiones	200
Tabla 39: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar un camión.....	201
Tabla 40: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de camión.....	201
Tabla 41: Alternativas de generadores eléctricos	201
Tabla 42: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar un generador eléctrico	202
Tabla 43: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de camión.....	202
Tabla 44: Alternativas de cámaras fotográficas	203
Tabla 45: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar cámara fotográfica	204
Tabla 46: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de cámara fotográfica	204
Tabla 47: Alternativas de computadores portátiles	205

Tabla 48: Ponderación de relación entre los criterios para seleccionar computador portátil	206
Tabla 49: Matriz multicriterio para seleccionar mejor alternativa de computador portátil	206
Tabla 50: Simbología centro de oficinas	207
Tabla 51: Simbología baños	208
Tabla 52: Indicadores flujo de caja.....	217
Tabla 53: Puestos de trabajos generados	228
Tabla 54: Servicios de adiestramiento anuales.....	230
Tabla 55: Servicios de higiene y aseo	231
Tabla 56: Servicios de guardería	232

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cinco fuerzas de Porter	21
Ilustración 2: Etapas del Design Thinking	23
Ilustración 3: Mapa de empatía	25
Ilustración 4: <i>Value Proposition Canvas</i>	26
Ilustración 5: Lienzo <i>Lean Canvas</i>	31
Ilustración 6: Plantilla para lienzo modelo de negocios <i>Canvas</i>	34
Ilustración 7: Flor de servicios	37
Ilustración 8: Clasificación de categorías en diagrama de flujo simple	38
Ilustración 9: Interés a lo largo del tiempo	51
Ilustración 10: Interés por región	51
Ilustración 11: Número de mascotas por países	52
Ilustración 12: Facturación mundial.....	53
Ilustración 13: Tendencia de mascotas por segmento	57
Ilustración 14: Predominancia de animales en los hogares de los chilenos	58
Ilustración 15: Distribución porcentual de Pymes según los regímenes del 2018	66
Ilustración 16: Variación del PIB	68
Ilustración 17: Inflación pronosticada para el año 2023.....	68
Ilustración 18: Distribución porcentual de la población, por rangos etarios	69

Ilustración 19: Importancia de atributos en la decisión de compra	73
Ilustración 20: Diagrama de trámites asociados a la formación de una empresa	74
Ilustración 21: Trámites asociados a la formación de una empresa	75
Ilustración 22: Laboratorios de producción farmacéutica autorizados.....	78
Ilustración 23: Mapa de empatía adulto mayor	93
Ilustración 24: Mapa de empatía <i>Millennial</i>	94
Ilustración 25: Mapa de empatía Generación Z.....	95
Ilustración 26: Mapa de empatía dueño de clínica veterinaria	96
Ilustración 27: Mapa mental problemas de la zona	97
Ilustración 28: Diagrama de flujo simple	107
Ilustración 29: Aplicación del modelo de negocios <i>Lean Canvas</i>	130
Ilustración 30: Aplicación <i>Bussines Model Canvas</i>	136
Ilustración 31: Logo emprendimiento Dog's Time	138
Ilustración 32: Organigrama del emprendimiento.....	143
Ilustración 33: Diagrama de flujo simple estética y peluquería canina.....	163
Ilustración 34: Diagrama de flujo de procedimiento del servicio de baño de canes	167
Ilustración 35: Diagrama de flujo de procedimiento del servicio de corte de pelo	169
Ilustración 36: Diagrama de flujo de procedimiento del servicio de desparasitación de canes	170
Ilustración 37: Diagrama de flujo simple guardería y hotel canino	173
Ilustración 38: Diagrama de flujo simple adiestramiento canino.....	180
Ilustración 39: Centro de baño, desparasitado y corte de pelo canino	187
Ilustración 40: Centro de caniles para canes	187
Ilustración 41: Patio para canes	188
Ilustración 42: Espacio de entrenamiento.....	189
Ilustración 43: Espacio de estacionamiento.....	189
Ilustración 44: <i>Layout</i> actual del emprendimiento	190
Ilustración 45: Centro de oficinas.....	207
Ilustración 46: Baños	208
Ilustración 47: Centro de baño canino	209
Ilustración 48: Centro de desparasitado y corte de pelo canino	209

Ilustración 49: <i>Layout</i> sucursal San Fernando.....	210
--	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ventas anuales de la industria de las mascotas	9
Gráfico 2: Ventas anuales asociadas a servicios para mascotas en la comuna de Santa Cruz	11
Gráfico 3: Distribución regional de empresas de servicios para mascotas.....	63
Gráfico 4: Ventas anuales en servicios para mascotas	64
Gráfico 5: Empresas dedicadas a la venta de artículos para mascotas por Región	76
Gráfico 6: Fluctuación de la cantidad de empresas en la Sexta Región	77
Gráfico 7: Empresas dedicadas a la venta de artículos para mascotas de la provincia de Colchagua.....	78
Gráfico 8: Distribución de empresas de servicios de mascotas por comuna de la Sexta Región	80
Gráfico 9: Variación del VAN respecto a modificaciones de eficiencia y precio de demanda original.....	221
Gráfico 10: Variación del VAN respecto a modificaciones de eficiencia y precio de demanda uno	222
Gráfico 11: Variación del VAN respecto a modificaciones de eficiencia y precio de demanda dos.....	223

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Formula para calcular el tamaño muestral.....	110
Ecuación 2: Cantidad de habitantes que tienen perros	123
Ecuación 3: Margen de contribución.....	153
Ecuación 4: Margen de contribución ponderada	153
Ecuación 5: Punto de equilibrio Santa Cruz.....	155
Ecuación 6: Punto de equilibrio San Fernando	156
Ecuación 7: Regresión simple	158
Ecuación 8: Calculo de TREMA a través del modelo CAPM	211

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cantidad de personas por generación a nivel nacional	255
Anexo 2: Número de empresas de servicios de mascotas por región.....	255
Anexo 3: Porcentaje de personas mayores 25 años según nivel educacional del último año aprobado	256
Anexo 4: Porcentaje de representación etaria en las comunas objetivo	256
Anexo 5: Resultados de la ronda de entrevistas parte 1	256
Anexo 6: Resultados de la ronda de entrevistas parte 2	257
Anexo 7: Resultados de la ronda de entrevistas parte 2	257
Anexo 8: Resultados de la ronda de entrevistas parte 3	258
Anexo 9: Resultados de la ronda de entrevistas parte 4	258
Anexo 10: Resultados de la ronda de entrevistas parte 5	259
Anexo 11: Resultados de la ronda de entrevistas parte 6	259
Anexo 12: Resultados de la ronda de entrevistas parte 7	260
Anexo 13: Resultados de la ronda de entrevistas parte 8	260
Anexo 14: Resultados de la ronda de entrevistas parte 9	261
Anexo 15: Resultados de la ronda de entrevistas parte 10	261
Anexo 16: Resultados de la ronda de entrevistas parte 11	262
Anexo 17: Resultados de la ronda de entrevistas parte 12	262
Anexo 18: Resultados de la ronda de entrevistas parte 11	263
Anexo 19: Resultados de la ronda de entrevistas parte 13	263
Anexo 20: Resultados de la ronda de entrevistas parte 13	264
Anexo 21: Resultados de la ronda de entrevistas parte 14	264
Anexo 22: Resultados de la ronda de entrevistas parte 15	265
Anexo 23: Resultados de la ronda de entrevistas parte 16	265
Anexo 24: Resultados de la ronda de entrevistas parte 16	266
Anexo 25: Resultados de la ronda de entrevistas parte 16	266
Anexo 26: Resultados de la ronda de entrevistas parte 17	267
Anexo 27: Resultados de la ronda de entrevistas parte 18	267
Anexo 28: Pirámide poblacional ciudad de Santa Cruz	268

Anexo 29: Pirámide poblacional ciudad de San Fernando.....	268
Anexo 30: Principales comentarios participante 1	269
Anexo 31: Principales comentarios participante 2	269
Anexo 32: Principales comentarios participante 3	270
Anexo 33: Principales comentarios participante 4	270
Anexo 34: Principales comentarios participante 5	271
Anexo 35: Principales comentarios participante 6	272
Anexo 36: Comprobación de disponibilidad de nombre	272
Anexo 37: Feriados correspondientes al año 2021	273
Anexo 38: Precios de la competencia por baño de perros	273
Anexo 39: Costos variables asociados a al servicio de baño de canes	274
Anexo 40: Costos variables asociados a al servicio de desparasitación de canes	274
Anexo 41: Costos variables asociados a al servicio de guardería y hotel canino tramo 1 ..	274
Anexo 42: Costos variables asociados a al servicio de guardería y hotel canino tramo 2 ..	274
Anexo 43: Costos variables asociados a al servicio de guardería y hotel canino tramo 3 ..	275
Anexo 44: Costos variables asociados a al servicio de corte de pelo canino	275
Anexo 45: Costos variables asociados a al servicio de adiestramiento canino común	275
Anexo 46: Costos variables asociados a al servicio de adiestramiento canino básico	275
Anexo 47: Costos variables asociados a al servicio de adiestramiento canino avanzado ..	275
Anexo 48: Costos fijos comuna de Santa Cruz	276
Anexo 49: Curva de aprendizaje año 1.....	276
Anexo 50: Curva de aprendizaje año 2.....	276
Anexo 51: Curva de aprendizaje año 3.....	276
Anexo 52: Curva de aprendizaje año 4.....	276
Anexo 53: Curva de aprendizaje año 5.....	277
Anexo 54: Curva de aprendizaje año 6.....	277
Anexo 55: Curva de aprendizaje año 7.....	277
Anexo 56: Curva de aprendizaje año 8.....	277
Anexo 57: Curva de aprendizaje año 9.....	277
Anexo 58: Curva de aprendizaje año 10.....	277
Anexo 59: Costos fijos comuna de San Fernando.....	278

Anexo 60: Tipos de cortes para canes según raza o condición	279
Anexo 61: Mapa de experiencia primera línea de negocio	280
Anexo 62: Mapa de experiencia segunda línea de negocio.....	281
Anexo 63: Mapa de experiencia tercera línea de negocio.....	282
Anexo 64: Alternativa 1 de terreno	283
Anexo 65: Alternativa 2 de terreno	283
Anexo 66: Alternativa 3 de terreno	283
Anexo 67: Contratación mensual año 1.....	283
Anexo 68: Contratación mensual año 2.....	284
Anexo 69: Contratación mensual año 3.....	284
Anexo 70: Contratación mensual año 4.....	284
Anexo 71: Contratación mensual año 5.....	284
Anexo 72: Contratación mensual año 6.....	285
Anexo 73: Contratación mensual año 7.....	285
Anexo 74: Contratación mensual año 8.....	285
Anexo 75: Contratación mensual año 9.....	285
Anexo 76: Contratación mensual año 10.....	286
Anexo 77: Costos anuales de insumos por servicio parte 1	287
Anexo 78: Costos anuales de insumos por servicio parte 2	288
Anexo 79: Calculo de la TREMA	289
Anexo 80: Mobiliario y herramientas requeridas parte 1	290
Anexo 81: Mobiliario y herramientas requeridas parte 2	291
Anexo 82: Balance de equipos	292
Anexo 83: Balance de obras físicas	292
Anexo 84: Calendario de depreciación parte 1.....	293
Anexo 85: Calendario de depreciación parte 2.....	294
Anexo 86: Calendario de valor libro Santa Cruz parte 1.....	295
Anexo 87: Calendario de valor libro Santa Cruz parte 2.....	296
Anexo 88: Calendario de valor libro San Fernando parte 1	297
Anexo 89: Calendario de valor libro San Fernando parte 2	298
Anexo 90: Calendario de venta de activos parte 1	299

Anexo 91: Calendario de venta de activos parte 2	300
Anexo 92: Calendario de inversiones parte 1	301
Anexo 93: Calendario de inversiones parte 2.....	302
Anexo 94: Costos	303
Anexo 95: Capital de trabajo	303
Anexo 96: Flujo de caja original parte 1	304
Anexo 97: Flujo de caja original parte 2	305
Anexo 98: Flujo de caja demanda uno parte 1	306
Anexo 99: Flujo de caja demanda uno parte 2	307
Anexo 100: Flujo de caja demanda dos parte 1	308
Anexo 101: Flujo de caja demanda dos parte 2.....	309
Anexo 98: Flujo de caja D0E0P1 parte 1	310
Anexo 103: Flujo de caja D0E0P1 parte 2	311
Anexo 104: Flujo de caja D0E0P2 parte 1	312
Anexo 105: Flujo de caja D0E0P2 parte 2	313
Anexo 106: Flujo de caja D0E1P0 parte 1	314
Anexo 107: Flujo de caja D0E1P0 parte 2	315
Anexo 108: Flujo de caja D0E1P1 parte 1	316
Anexo 109: Flujo de caja D0E1P1 parte 2	317
Anexo 110: Flujo de caja D0E1P2 parte 1	318
Anexo 111: Flujo de caja D0E1P2 parte 2	319
Anexo 112: Flujo de caja D0E2P0 parte 1	320
Anexo 113: Flujo de caja D0E2P0 parte 2	321
Anexo 114: Flujo de caja D0E2P1 parte 1	322
Anexo 115: Flujo de caja D0E2P1 parte 2	323
Anexo 116: Flujo de caja D0E2P2 parte 1	324
Anexo 117: Flujo de caja D0E2P2 parte 2	325
Anexo 118: Flujo de caja D1E0P1 parte 1	326
Anexo 119: Flujo de caja D1E0P1 parte 2	327
Anexo 120: Flujo de caja D1E0P2 parte 1	328
Anexo 121: Flujo de caja D1E0P2 parte 2	329

Anexo 122: Flujo de caja D1E1P0 parte 1	330
Anexo 123: Flujo de caja D1E1P0 parte 2	331
Anexo 124: Flujo de caja D1E1P1 parte 1	332
Anexo 125: Flujo de caja D1E1P1 parte 2	333
Anexo 126: Flujo de caja D1E1P2 parte 1	334
Anexo 127: Flujo de caja D1E1P2 parte 2	335
Anexo 128: Flujo de caja D1E2P0 parte 1	336
Anexo 129: Flujo de caja D1E2P0 parte 2	337
Anexo 130: Flujo de caja D1E2P1 parte 1	338
Anexo 131: Flujo de caja D1E2P1 parte 2	339
Anexo 132: Flujo de caja D1E2P2 parte 1	340
Anexo 133: Flujo de caja D1E2P2 parte 2	341
Anexo 134: Flujo de caja D2E0P1 parte 1	342
Anexo 135: Flujo de caja D2E0P1 parte 2	343
Anexo 136: Flujo de caja D2E0P2 parte 1	344
Anexo 137: Flujo de caja D2E0P2 parte 2	345
Anexo 138: Flujo de caja D2E1P0 parte 1	346
Anexo 139: Flujo de caja D2E1P0 parte 2	347
Anexo 140: Flujo de caja D2E1P1 parte 1	348
Anexo 141: Flujo de caja D2E1P1 parte 2	349
Anexo 142: Flujo de caja D2E1P2 parte 1	350
Anexo 143: Flujo de caja D2E1P2 parte 2	351
Anexo 144: Flujo de caja D2E2P0 parte 1	352
Anexo 145: Flujo de caja D2E2P0 parte 2	353
Anexo 146: Flujo de caja D2E2P1 parte 1	354
Anexo 147: Flujo de caja D2E2P1 parte 2	355
Anexo 148: Flujo de caja D2E2P2 parte 1	356
Anexo 149: Flujo de caja D2E2P2 parte 2	357