



UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Economía y Negocios
Escuela De Administración

"Plan de Negocios para crear una Empresa Productora y Comercializadora de Tortas y Pasteles en la Región Metropolitana"

Seminario de Título Ingeniero Comercial
Mención Administración

Mauricio Andrés Saffie Vásquez

Profesor Guía
Gustavo Amtmann Darras

Santiago de Chile
Primavera 2010

"Plan de Negocios para crear una Empresa Productora y Comercializadora de Tortas y Pasteles en la Región Metropolitana"

Autor: Mauricio Andrés Saffie Vásquez
Profesor Guía: Gustavo Amtmann Darras

Abstracto

El objetivo de esta Tesis es “evaluar la factibilidad técnica y económica de desarrollar una Empresa Productora y Comercializadora de Tortas y Pasteles en la Región Metropolitana”. A lo largo de este trabajo el lector podrá ver que en este plan de negocios no se comenzó con una empresa desde cero, simplemente se evaluó una ampliación física que permitirá la creación de nuevos productos, esto se evaluó como una empresa aparte de la existente para así poder ver la factibilidad de este proyecto en particular. La empresa que ya existía es “El Remanso”, una fábrica de pan y empanadas situada en Santiago en la comuna de La Florida.

Este plan de negocios también se utilizó para mostrar la necesidad de la empresa existente por cambiar su imagen mediante la mejora de algunos detalles, como por ejemplo la creación de un logotipo homogéneo. Para determinar la factibilidad económica se realizó un VAN a 5 años el cual fue sensibilizado mediante el método de Montecarlo.

Indice

I. Introducción	5
II. Resumen Ejecutivo.....	7
III. La Industria, y los Productos y/o Servicios Ofertados	9
3.1. Presentación del producto.	9
3.2. Oferta Actual y Competencia.....	10
3.3. Estudio Estratégico de Recursos y/o Capacidades.	13
Análisis FODA.	13
Cinco Fuerzas de Porter.....	16
IV. Estudio de Mercado	20
4.1. Tamaño del Mercado y Tendencia Futura.....	20
Posicionamiento de las marcas en nuestros clientes.	22
4.2. Identificar y Caracterizar a los Consumidores Potenciales.....	28
V. Plan de Marketing y Publicidad.....	30
5.1. Objetivos.....	30
5.1.1. Objetivos comerciales y de posicionamiento para el Producto o Servicio.	30
5.1.2. Objetivos organizacionales para la empresa.....	30
5.2. Estrategias	31
5.2.1. Posicionamiento esperado.....	31
5.2.2. Propuesta de Valor	31
5.3. Tácticas	32
5.3.1 Tácticas de Precio.....	32
5.3.2 Tácticas de Producto.....	32
5.3.3. Tácticas de Promoción y Comunicación	32
5.3.4. Tácticas de Canales	33
5.4. Canales Promocionales.	33
5.5. Imagen Corporativa, propuesta de logotipo.....	35
5.6. Alianzas Estratégicas.	36
VI. Plan de Operación	37
6.1. Equipo Ejecutor.....	37
6.2. Estructura Organizacional.....	39
6.3. Diagrama de Procesos.	41
6.4. Layout propuesto.....	42

VII. Calendario de Actividades	43
7.1. Carta Gantt.	43
VIII.- Riesgos	45
8.1. Riesgos.....	45
IX. Aspectos Legales.....	46
9.1. Tipo de Sociedad.	46
9.2. Patentes y Marcas.	46
X. Evaluación Económica	47
10.1. Supuestos	47
10.2 .Análisis Flujo de Caja.	50
10.3 Sensibilización.	51
Anexos	54
Anexo 1	54
Anexo 2	55
Anexo 3	56
Anexo 4	57
Anexo 5	58
Anexo 6	59
Anexo 7	59
Anexo 8	60
Anexo 9	63
Anexo 10 Detalle de Flujo del proyecto	65

I. Introducción

Hace 18 años Mauricio Saffie Chocair y Jacqueline Vásquez Fontecilla (mis padres) crearon una empresa familiar llamada “El Remanso”, esta es una fábrica de pan y empanadas con solo una sede ubicada en la calle Andalien #7330, comuna La Florida. En la actualidad se venden más de 11.000 empanadas a la semana, con una atención de martes a domingo. La empresa cuenta con una importante fidelización de sus clientes, personalmente he sido testigo de esto ya que trabajo atendiendo a estos comensales hace unos 13 años, lo que estos destacan principalmente de la empresa es su atención familiar, sus productos de gran calidad y el espacio al aire libre con el que se cuenta para consumir los productos (áreas verdes).

La empresa está ubicada en un terreno de 2.000 metros cuadrados, sin embargo entre el espacio construido es decir, sala de ventas, sala de producción, baños y área de consumo se utiliza aproximadamente el 45% del espacio. Por estos factores juntos es decir clientes cautivos y espacio disponible nace la idea de realizar un nuevo emprendimiento, el cual debe ser complementario al giro actual del negocio, a partir de acá nace la idea de una “Pastelería”, específicamente se creará una “Empresa Productora y Comercializadora de Tortas y Pasteles”. El objetivo principal de esta sería servir a los clientes ya cautivos, y aprovechar de modernizar el espacio común de consumo que compartirían los dos negocios. En un principio se iba a crear una empresa totalmente distinta de la de empanadas, pero después de un análisis se llegó a la conclusión que se utilizará la empresa ya existente puesto que dentro de las actividades económicas vigentes de “El Remanso” se encuentra: FABRICACION DE PAN, PRODUCTOS DE PANADERIA Y PASTERIA (código: 154110), además de la excelente imagen que tienen nuestros clientes, por esto se aprovecharan estos factores y todo se podría resumir a una ampliación del negocio actual y no a la creación de algo desde cero.

La empresa actual carece de un logotipo homogéneo, así como de página web, entre otras características. Por esto se aprovechará esta oportunidad para la creación de un logotipo conjunto para ambas empresas ya que es necesario establecer de mejor

forma la marca, lo mismo para la página web. Es fundamental trabajar con la imagen de la marca para generar nuevos negocios en el futuro.

El objetivo principal de este plan de negocios es determinar la factibilidad técnica y económica de realizar este proyecto, puesto que existen otras alternativas que podrían ser evaluadas, por ejemplo se podría optar por ampliar la fábrica de empanadas para vender empanadas al por mayor a supermercados u otros locales comerciales o alguna otra alternativa como fabricar empanadas congeladas de forma masiva.

II. Resumen Ejecutivo

Actualmente la empresa vende empanadas y pan, lo que se realizará será una ampliación física que llevará a una expansión en la cartera de productos. Comenzando con una descripción de los nuevos productos que serán, productos de coctelería, tales como pizetas, canapés y pastelitos en miniatura. Se venderán kuchenos de estilo fino, con frutas reales y seleccionadas. Se fabricaran pasteles y principalmente tortas, en este último producto es donde buscaremos diferenciarnos de la competencia mediante la constante búsqueda de mejoras y nuevas recetas. Se debe mencionar que todos los productos que fabricaremos serán de alta calidad, ya sea en el sabor, como en la presentación e incluso la atención.

La industria en la que competiremos es una que existe desde hace muchos años, se podría considerar clásica, es importante recalcar esto ya que no es precisamente mediante innovaciones súper complejas que se compite, sino por otros factores. En esta industria es muy importante la marca, esto es muy relevante en una primera instancia para que las personas se atrevan a comprar el producto y se conviertan eventualmente en clientes.

Es importante en nuestro informe hablar sobre el mercado meta, acá es donde nace nuestra oportunidad más fuerte, la empresa que desarrollaremos ya existe, por lo que no se partirá de cero, esto ayuda de una forma a reducir el riesgo al que nos estamos enfrentando. Lo fundamental es que ya tenemos clientes, específicamente para el área de empanadas, Nuestra meta es vender los nuevos productos a los clientes ya cautivos por la empresa, se busca esto para no gastar tantos recursos en la búsqueda de nuevos clientes. Estos consumidores durante la semana suelen ser personas que van a almorzar en grupo, ya sea desde empresas o no. En la tarde los clientes suelen ser estudiantes y trabajadores que terminada la jornada pasan por una empanada, ya sea para servirse o llevar para la familia. Durante el fin de semana la familia suele ir entera a comprar, ya sea para servir o llevar. Por desgracia no se cuenta con una cuantificación acertada de la cantidad de clientes, por otro lado si se cuenta con un conteo del flujo de personas (casi 5.000 en una semana normal) y una estimación

semanal de 2350 ventas a la semana. En términos mensuales estimamos que venderemos unas 430 tortas, lo cual es suficiente para obtener buenos resultados en nuestra simulación económica.

Antes del estudio económico el proyecto parecía ser bastante factible, nadie en el equipo emprendedor dudaba de la alta probabilidad de no fracaso con esta idea. Luego de realizado el estudio de factibilidad económica se obtuvo un VAN de \$32.621.758 con una TIR de 25%, lo cual indicaría que el proyecto es bueno, luego se hizo una simulación de 10.000 iteraciones, de las cuales solo 5 resultaron en VAN negativo, por esto considero que las probabilidades de fracaso es muy baja en relación con otros proyectos.

Se necesitaran \$62.000.000 para realizar el proyecto de forma óptima, este monto se obtuvo cotizando las maquinas necesarias como la construcción necesaria. En una primera instancia se necesitaran 7 meses para comenzar el proyecto, este tiempo será largo puesto que la construcción no existe y deberá partir desde cero.

Finalmente el proyecto tiene muy bajas probabilidades de fracaso, esto va acompañado de una tasa de retorno de 25%, por otro lado este proyecto es recomendado puesto que tiene probabilidades de resultar mucho mejor de lo estimado puesto que siempre se utilizaron los supuestos más negativos así como siempre se pensó en el peor de los casos, por esto me atrevo a asegurar que el proyecto está algo subvalorado con respecto a lo que puede llegar a ser.

III. La Industria, y los Productos y/o Servicios Ofertados

3.1. Presentación del producto.

Los productos que venderemos serán específicamente tortas, pasteles, kuchenos, postres de distintos tipos y comida para cóctel. Además de productos que permitan a nuestros clientes disfrutar de una “once” en el local mismo, con esto me quiero referir a distintos tipos de café, té y batidos.

Tortas: lo que pretendemos es fabricar tortas de distintos tipos, principalmente en los tamaños 10, 15, 20, 30, 40 personas y de matrimonio. Los tipos de torta que se fabricaran de forma inicial serían:

- Milhojas: manjar con pastelera, o frambuesa, naranja, nuez y lúcuma.
- Panqueque: manjar con pastelera, o frambuesa, naranja, nuez y lúcuma.
- Bizcochuelo: tres leches, selva negra.
- Merengue: frambuesa, frutilla o lúcuma.

La pastelería pretende incorporar más variaciones así como especialidades en el área de las tortas, sin embargo esto no es posible, mientras no se ponga en marcha el negocio, ya que se necesita del conocimiento de un maestro pastelero para ahondar más en el tema. Se debe hacer mención a una de las grandes debilidades del equipo emprendedor; la nula experiencia en la industria de las tortas. Por estos las características y variedades extras que logremos desarrollar en el área de tortas dependerá de las capacidades de los empleados que logremos reclutar y seleccionar. Más adelante se especifican dos fuentes de donde obtendremos las recetas y las especialidades.

Pasteles: para entender estos se puede pensar en dos tipos de pasteles, los que corresponden a una extensión de la receta de las tortas (una porción de torta) y los que no, ambos en un formato personal.

Estos pasteles están pensados principalmente para que los clientes los puedan consumir en el local, esto sucede por la ubicación y el perfil de nuestros clientes, los cuales primeramente compran empanadas y luego buscan algún producto dulce para cambiar el sabor o para terminar el almuerzo con un postre. En un comienzo pensamos en pasteles de mil hojas, merengues, etc. Pero al igual que con las tortas las variedades de pasteles se podrán definir verdaderamente una vez que se cuente con los maestros pasteleros.

Kuchenes y postres: principalmente consta de kuchenes de fruta fresca, pie y mousses.

Cóctel: Pastelitos, sándwiches de lomo, canapés, tapaditos y pizetas. Actualmente la empresa “El Remanso”, vende empanadas de cóctel, lo que buscamos con esto es brindar más alternativas para los clientes que actualmente compran las empanadas y luego compran en algún otro local, los canapés, tapaditos y otros. Lo que se busca es entregar un paquete de productos para los actuales clientes de “El Remanso”.

La característica principal que tienen que tener en común estos productos es, mantener el toque casero y no dejar que la producción masiva nos seduzca a comprar productos procesados, como por ejemplo bizcochos listos.

Más adelante se podrá ver que hemos descubierto con estudios de mercado que los productos que fabriquemos deben imperativamente representar calidad, ya sea en el sabor, la textura, frescura, o la atención. Por otro lado no existe una presión por cobrar precios demasiado bajos, por lo que se podría eventualmente llegar a crear productos con las características mencionadas y obtener un margen importante.

3.2. Oferta Actual y Competencia.

Para definir cuáles son nuestros competidores debemos entender que nuestro principal mercado objetivo son los clientes de la empresa “El Remanso” (empanadas), por esto es muy importante enfocarse en la región cercana a nuestra ubicación (que será la

misma para la pastelería y el negocio actual). La ubicación es Andalien #7330, la Florida. Una vez entendido esto puedo identificar a nuestro principal competidor:

1.- Pastelería Strindberg: esta es una gran pastelería con 20 años de tradición, cuenta con una casa matriz y 6 sedes, la casa matriz se encuentra a escasas cuadras de nuestra ubicación, esto la convierte en nuestro rival número uno, aunque esto se vea como un problema muy grave existe el antecedente que la marca “El Remanso” ha logrado el éxito en la categoría empanadas a pesar de esta corta distancia, ya que la pastelería Strindberg también produce y vende empanadas. Por otro lado la marca Strindberg se ha expandido a tal nivel de tener un local en el Mall plaza Vespucio, por esto ha perdido la imagen de un producto exclusivo y casero, esta es una de las debilidades de esta marca, además de haber perdido en temas de calidad, tales como la atención al cliente.

Nuestra empresa buscará contar con los atributos que no tiene esta empresa, ya que en un estudio realizado determinamos que una de nuestras actuales ventajas es efectivamente esta serie de factores. Una de las principales fortalezas de esta pastelería es la marca, que es muy famosa sobre todo en La Florida y sus puntos de venta, que son 7 principalmente.

2.- Supermercados de la zona:

- Jumbo de Peñalolén, Av. Sánchez Fontecilla 12.000
- Jumbo la Florida, Avda. Vicuña Mackenna 6100 (en el Shopping Florida Center)
- Hipermercado Líder, rotonda Quilín.
- Otros.

Estos supermercados venden tortas, pasteles, postres, etc. Es evidente que son una gran competencia, sobre todo por el factor precio que manejan y la gran cantidad de clientes, los productos de estos locales tienen tres características básicas: bajos precios, baja calidad (en general) y una ubicación conveniente. De estas tres características podemos ver dos ventajas y una debilidad. Los precios bajos y la ubicación son efectivamente dos fuertes ventajas difíciles de obtener por parte de

nuestra empresa, por otro lado la debilidad es la mala imagen de sus productos, por otro lado nuestra empresa si puede contar con una buena imagen. Por esto es efectivo que se puede competir con estas empresas pese a su gran tamaño.

3.- Pastelería Cory (en el Shopping Florida Center): al igual que la pastelería Strindberg esta pastelería cuenta con 6 locales y una casa matriz, sin embargo el local más cercano, no es la casa matriz, es una sede en el Florida Center. Esta es una pastelería austriaca fina, más reconocida como un salón de té. Las principales ventajas de esta empresa, es la marca que es muy conocida y reconocida como productos finos. Otra ventaja son los diversos puntos de venta, con los que cuenta. Las desventajas es que puede ser considerado un producto demasiado fino, mientras algunas personas preferirán productos más generosos en cantidad. Además el rango de precios que utiliza es alto.

4.- Pastelería Y Cafetería “Vientos del Sur”. Calle Consistorial, 3477, Peñalolén: esta es una pastelería con la que actualmente existe una relación de negocios, puesto que vende nuestras empanadas, sin embargo los ingresos obtenidos desde esta fuente son mínimos y ante eventuales problemas en las relaciones entre las empresas el vinculo se puede cortar sin verse perjudicado. Por otro lado no creo que esto sea necesario dado las buenas relaciones con el dueño de esa empresa. La pastelería está ubicada a escasos metros de un supermercado Líder express, esto resulta una desventaja, puesto que muchas gente preferirá comprar directamente en el supermercado, por motivos de tiempo y comodidad por otro lado el local se encuentra en un “strip center” de alto flujo lo cual contrarresta el efecto del supermercado. El producto de esta pastelería es de buena calidad, pero no es considerado un producto fino, por esto mismo los precios pertenecen a un rango medio.

5.- Mozart, Av. Simón Bolívar, 2455, Ñuñoa: Esta pastelería se incluye porque es una de las inspiradoras y marca de lo queremos lograr con respecto a nuestros productos, esta es una pastelería cara, pero ofrece productos muy finos y de gran tamaño y sabor. He presenciado la gran cantidad de público que atienden puesto que suelo comprar productos ahí. Esta pastelería no es tan conocida como otras marcas

(como Cory o Coppelía), lo cual es una debilidad al igual que sus altos precios. Otra debilidad es que cuentan con solo un local, por lo que tienen escasos puntos de venta. Su gran fortaleza es la alta calidad del producto y su tradición.

6.- Coppelía (en el Shopping Florida Center): Aunque Coppelía es más conocida por sus helados también vende tortas y pasteles, estas son bastante finas, acá estamos hablando de un gigante con 14 sedes por lo que posiblemente cuenta con economías de escala. Su gran fortaleza es la marca y sus puntos de venta, mientras que su desventaja cae en la poca personalización en la atención.

7.- Pastelerías pequeñas de la zona: estas suelen atender una cantidad pequeña de público, principalmente son clientes cautivos y los productos son de un valor reducido y de alta calidad, más que productos finos suelen ser productos generosos en cantidad y sabor con aspectos totalmente caseros, estos productos suelen ser fabricados directamente por el dueño de la empresa (si es que tienen empresa ya que algunos trabajan a pedido sin poner una empresa)

3.3. Estudio Estratégico de Recursos y/o Capacidades.

Análisis FODA.

Fortalezas

-Confianza dentro del equipo administrador: este es un tema no menor, en este caso el equipo emprendedor corresponde a mis padres y yo, en este equipo existe una gran confianza y una discusión sana para establecer soluciones.

-Experiencia de 18 años con fábrica de pan y empanadas: los integrantes del grupo han trabajado en su empresa “El Remanso” hace más de 18 años, pasando de ser una empresa pequeña donde trabajaban solo 2 emprendedores, a una empresa más grande donde hoy trabajan cerca de 15 personas. Han superado todo tipo de

problemas a lo largo de ese tiempo, por lo que se ha generado una gran experiencia en el manejo de este tipo de empresas.

-Gran cantidad de clientes cautivos por parte de la Marca: al utilizar la misma marca existente para realizar la venta de tortas y pasteles se cuenta con una fortaleza difícil de generar de otra forma, para alguna empresas podría ser una desventaja utilizar una marca existente por que se traspasan factores que quizás no son deseados, sin embargo en este caso la marca generará un traspaso muy positivo de factores si deseados, como el reconocimiento de calidad, precios justos, buena atención, etc.

Oportunidades

-Un terreno de más de 1.000 metros cuadrados disponibles para explotar: actualmente donde se desarrollan las ventas de las empanadas se cuenta con espacio libre para realizar proyectos, solo se debe aprovechar.

-Utilizar la marca existente, para aprovechar el conocimiento de marca que tienen los consumidores: como ya se dijo que aprovechara la marca existente, esta será una oportunidad que se tomara de forma concreta por lo que la mencione en fortalezas.

-Relanzamiento de la Marca con una imagen homogénea la que buscará resaltar aspectos relevantes: aunque la marca es evaluada como algo totalmente positivo, esto se puede mejorar, como esto ha sido siempre un negocio familiar cae en los típicos problemas de este tipo de empresas, por ejemplo no se cuenta con un logotipo homogéneo, esto se buscará cambiar para potenciar la marca. Con esto se podrán generar nuevas oportunidades en el futuro.

-Determinar las directrices relevantes de la empresa (misión y visión): la empresa no cuenta con una misión concreta, se ve en la cultura que la misión está relacionada con brindar productos de calidad, y otorgar un servicio excelente para los clientes. Ahora existe la posibilidad de establecer de forma explícita la misión, esto es importante dado

el crecimiento que va a sufrir la empresa, con esta misión establecida será menos probable perder el rumbo.

Debilidades

-Nulo conocimiento sobre pastelerías: la única experiencia son algunas tortas de mil hojas que se confeccionaron a pedido hace algunos años atrás, más que eso se han vendido tortas traídas desde otros negocios. Lo mismo ha ocurrido con los productos de coctelería y kuchenos. Básicamente no se creció hacia esos productos por falta de conocimiento y falta de un espacio físico donde fabricarlos y venderlos.

-Pocas experiencias de emprendimiento: el equipo emprendedor solo cuenta con un emprendimiento en el historial. Este emprendimiento es en efecto “El Remanso”.

-Administradores son personas de la familia, por lo que no se busca a los mejores: el equipo emprendedor se formó solo porque somos familiares con ganas de hacer algo, sin embargo estamos limitados puesto que los que dirigirán el emprendimiento seremos nosotros mismos y no profesionales o personas seleccionadas específicamente para el buen desempeño de la empresa.

Amenazas

-No encontrar el personal adecuado para nuestros objetivos: dada la poca experiencia, se debe buscar el personal calificado correspondiente, hasta el momento el plan para lograr esto se presenta más adelante, sin embargo siempre existirá el riesgo de no encontrar al personal calificado lo que resultará en el no cumplimiento de los objetivos y el fracaso del proyecto.

-No lograr los niveles de calidad esperados por el equipo emprendedor: este emprendimiento se ha pensado desde el principio como uno con productos de calidad, sin embargo esto puede no resultar, quizás por una mala elección de los trabajadores o por una mala selección de proveedores, o una mala elección de maquinaria. Con esto

se fracasaría puesto que el producto no tendría el “match” correspondiente con el perfil de nuestro mercado meta.

-No lograr el traspaso de clientes desde el área de empanadas a la de pastelería: se asume que para el éxito es clave lograr el traspaso de los clientes de empanadas hacia la pastelería, pero si esto no funciona no se alcanzará la meta en términos de cantidad y por lo tanto se fracasará.

Cinco Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los consumidores: el volumen de compra de cada consumidor es pequeño en relación con el volumen total de ventas, por esto cada consumidor tiene una baja incidencia o mejor dicho un casi nulo poder de negociación. Por otro lado los productos de una a otra empresa son muy distintos en términos de calidad, con esto me refiero a que no es lo mismo una torta de la pastelería “Mozart” que una del supermercado “Jumbo”, lo que resta poder a los consumidores. Por esto el poder de negociación de los consumidores “es muy bajo”.

Poder de negociación de los proveedores: Primero que todo los insumos que se utilizan son muy estandarizados y segundo es fundamental saber que para los insumos que se utilizan en nuestra industria existen muchos proveedores, lo cual apunta a una competencia entre ellos generando un beneficio para las empresas en la industria ya que se generan precios más bajos y facilidades a la hora de pagar, además de esto se genera un mejor servicio por parte de estos proveedores. Este poco poder de los proveedores se ve afectado también por los escasos costos de cambio que existen, sin embargo estos costos igual son existentes, ya que difícilmente una fábrica va a querer arriesgar la calidad del producto final al probar nuevos insumos o al poner a prueba la responsabilidad de los proveedores.

Finalmente los proveedores difícilmente se podrán integrar hacia adelante, ya que solo cuentan con un ingrediente de la fórmula y no tienen el “know-how” correspondiente ni las instalaciones necesarias.

Por esto el poder de negociación de los proveedores es “bajo”.

Amenaza nuevos competidores: para la industria de la pastelería no existen mayores barreras de entrada, conseguir un permiso no es difícil, y se puede comenzar con una inversión pequeña incluso en la cocina del hogar. En esta industria no se necesita tecnología avanzada para desarrollar los productos, por lo que la tecnología tampoco es una limitante para el ingreso. Si hablamos de instalar una pastelería en La Florida, hablamos de una enorme comuna, con muchas locaciones disponibles las cuales son mucho más atractivas que la elegida por nosotros si consideramos como factor predominante el flujo de personas (Mall).

Finalmente las barreras de salida son bajas, ya que se pueden vender sin mayor problema los hornos por ejemplo, los cuales se pueden usar en muchas industrias diferentes.

Por esto la amenaza de nuevos competidores es “muy alta”.

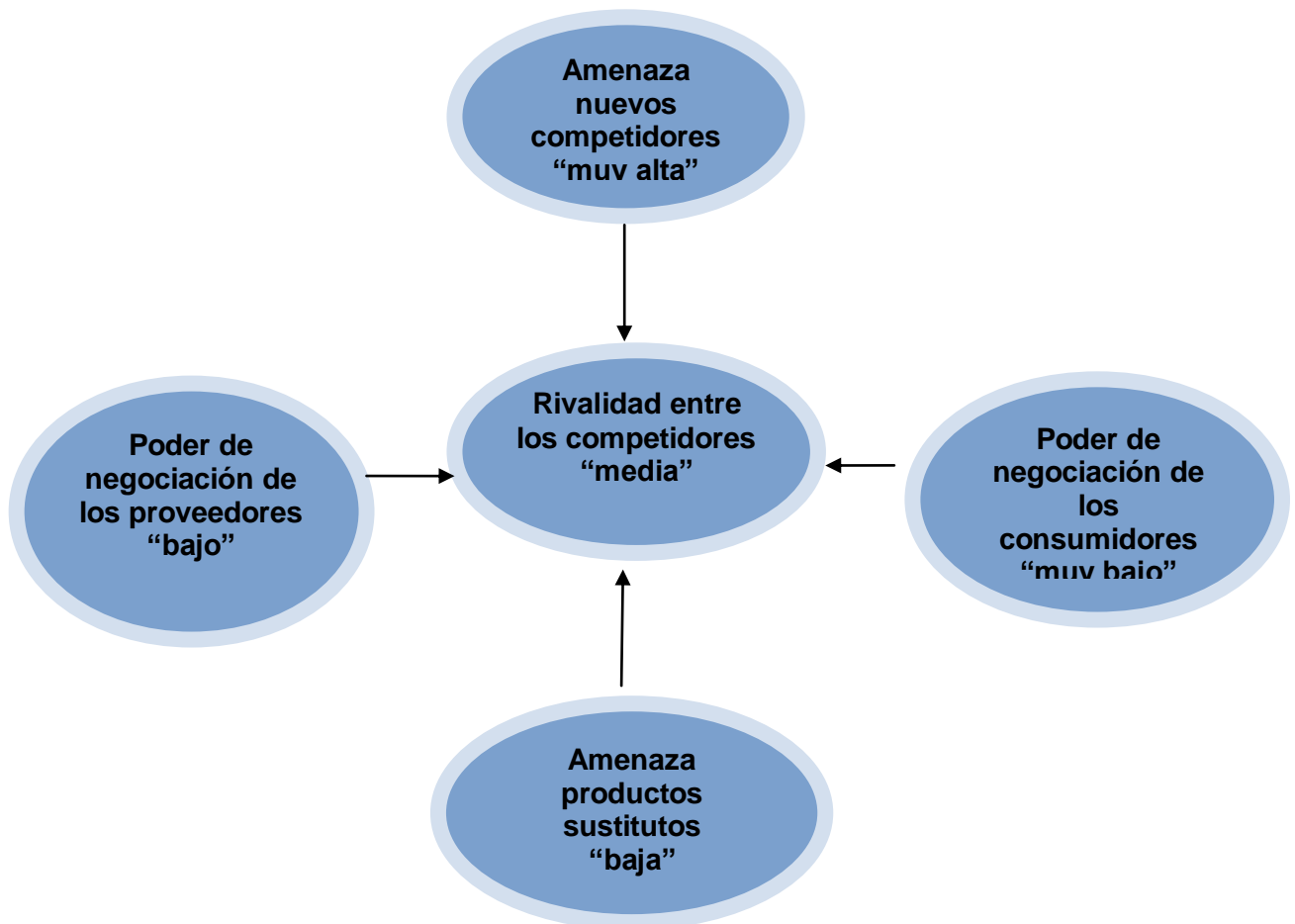
Amenaza productos sustitutos: cualquier producto que actúe como algo para comer después de un plato principal, o para tomar onces, o algo dulce es un sustituto de tortas, pasteles y kuchenos, productos sustitutos son, donas, postres de todo tipo, frutas, helados o cualquier postre casero. Sin embargo esta industria es clásica y los consumidores siempre necesitarán tortas para celebrar cumpleaños por ejemplo, tendría que existir un cambio de tendencia (cultural) muy grande y este no es probable. Para los productos orientados a un consumo en coctel también es difícil encontrar sustitutos, más que alguna solución casera, como panecillos, ceviche, quesos, aceitunas u otra alternativa de “picoteo”.

Por esto la amenaza productos sustitutos es “baja”.

Rivalidad entre los competidores: existen muchos competidores, esta es una industria fragmentada por esto existe una gran rivalidad. Donde a diferencia de los

supermercados los demás tienen tamaños y potencias similares. Pese a que existe rivalidad los productos son muy distintos con respecto a la calidad de una empresa a otra, por esto sabemos que no se puede competir por precio, lo cual sería desgastante y atenuaría grandes porcentajes de la rentabilidad de la industria.

La rivalidad de los competidores es “media”, principalmente por el tema de los supermercados que ejercen presión sobre los precios.



En conclusión se puede ver un escenario que en primera instancia no parece ser muy llamativo, sobre todo por la alta probabilidad en la entrada de nuevos competidores. Pero hay que ver más allá, primero si pensamos en el perfil de los probables entrantes vemos que en su mayoría serían empresas pequeñas, lo cual en una primera etapa no sería una gran dificultad, sobre todo se deben considerar las supuesta ventajas con la

que cuenta la empresa “El Remanso”, sobre todo en el ámbito de clientes cautivos y la marca existente. Considero que el escenario en general no es malo, pero como dije no es llamativo, por otro lado considero que las señales recién expuestas no determinan en ningún momento una respuesta negativa antes la posibilidad de entrar en esta industria. Lo que considero más importante en esta evaluación es la rivalidad que existe entre los competidores, la intensidad de esta no la considero alta, de hecho la califique como media solo por el hecho de los supermercados que ejercen presiones en los precios, sin embargo es totalmente factible lograr una diferenciación en los productos, por lo que este factor se puede compensar.

IV. Estudio de Mercado

4.1. Tamaño del Mercado y Tendencia Futura.

En Chile las familias suelen utilizar entre el 1,2% y el 2,6% de su presupuesto en tortas y pasteles (en términos mensuales), esto según la revista chilena de nutrición¹. Es decir para un presupuesto familiar de \$1.000.000 se utilizaría entre \$12.000 y \$26.000. Los clientes de “El Remanso” suelen ser familias, esto se puede inferir por la estructura del pedido realizado por el cliente, es verdad que van personas y compran una, dos o tres empanadas, pero existe un porcentaje mayor de personas que compran de 6 a 20 empanadas, al ser familias las que suelen comprar se abre una gran oportunidad, ya que de captar a una familia, se venderían las tortas para cumpleaños, matrimonios, postres, desayunos u otro.

Además al tener como clientes a familias grandes podemos hacernos con más dinero ya que en familias más grandes hay mayor presupuesto para gastar en tortas y por ejemplo de \$3.000.000 tendríamos \$26.000 a \$78.000 de ingresos mensuales por esa familia.

Como ya se sabe el mercado objetivo corresponde a los actuales clientes de la empresa “El Remanso”, por desgracia no se puede dimensionar de forma concreta y real la envergadura de este. Pero si se pueden obtener números que ayuden a dimensionar de alguna forma la magnitud posible de este.

Para tener una idea de lo recién mencionado, se entregará una serie de antecedentes. Se tomó una semana cualquiera del martes 20 de abril hasta el domingo 25 de abril, para ver cuántas boletas se realizaron, las cuales representarían de forma fidedigna la cantidad de ventas realizadas en una semana “normal”.

¹ http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0717-75182002000100004&script=sci_arttext corresponde a 1997.

Martes	238
Miércoles	241
Jueves	300
Viernes	352
Sábado	599
Domingo	622
Total	2.352

Se puede ver que mensualmente el mercado objetivo será aproximadamente de 10.000 personas, sin embargo hay que reconocer que las personas van más de una vez al mes a comprar empanadas, suponiendo que compran 2 veces al mes el mercado objetivo sería de 5.000 personas.

Por otro lado se realizó un conteo del flujo de personas, esto se realizó utilizando los videos de seguridad del negocio. Se contó la cantidad de personas que entraron de la reja hacia adentro. Esta observación corresponde al día domingo 24 de octubre, desde la hora de inicio 9:30 hasta las hora de cierre 20:38. La cantidad total de personas fue de 1.250 personas, sin contar a los niños pequeños (que parecían menores de 10 años). Entonces asumiendo que el porcentaje de personas se comporta de la misma forma que el de la cantidad de ventas realizadas podemos asumir que a la semana el flujo de personas es de 4.727.

Con respecto a la tendencia, se puede ver un fenómeno que está ocurriendo en muchas industrias, no solo en la de la pastelería, también ocurre por ejemplo en la industria del pan, o comidas en general, cada día a las personas les importa más su salud, lo que implica comer de forma sana, por esto han salido una serie de productos nuevos como la biosal (con menos sodio) u otros. Al mismo tiempo existen personas enfermas que de todas formas desean comprar productos, por ejemplo existen los diabéticos (aproximadamente 1.000.000 en Chile)², para ellos algunas pastelerías han desarrollado productos especiales sin azúcar, esta es una señal de que esta tendencia no ha pasado desapercibida y grandes pastelerías como Mozart y Cory cuentan con productos para personas con este problema.

² <http://www.nutrisa.cl/preguntas-frecuentes/6/>

Pese a esta tendencia no he podido identificar otra ya que la pastelería es una industria clásica que no ha sufrido grandes cambios, pese a que antes se consumía más en celebraciones y ocasiones especiales hoy en día estos productos se consumen hasta de postre sin la necesidad de una ocasión especial. Pero con respecto a la tendencia y el futuro apuesto por productos más sanos, sin embargo nuestra empresa no buscará este tipo de productos en un comienzo, nuestro mercado meta son los clientes de la empresa “El Remanso”, estos comen empanadas, por lo que me creo en la libertad de asumir que no buscarán exactamente productos bajos en calorías o para diabéticos, o por lo menos no en grandes cantidades, por esto se podrían desarrollar estos productos, pero más adelante y no serán evaluados en la simulación económica que se realizará en esta tesis.

Pese a que existe esta tendencia por lo sano y natural, tengo que mencionar que no se debe exagerar con esto aún, en Latinoamérica Chile es el país con mayor consumo de confites y chocolates, se consume cerca de 2,6 kilos per cápita al año, esto marca de forma clara los gustos de los chilenos por lo dulce y amargo, abriendo oportunidades a industrias relacionadas, tales como la pastelería.

Posicionamiento de las marcas en nuestros clientes.

Lo primero que tenemos que saber es el posicionamiento actual que tenemos, por esto a través de entrevistas a clientes y especialistas (trabajadores del negocio), obtuvimos las características básicas que hacen que los consumidores nos prefieran a nosotros y no a la competencia, ya con estas características definidas se realizó una encuesta con el fin de realizar un análisis factorial.

En la entrevista se hacían solo dos preguntas con el fin de que los entrevistados no se aburrieran, otorgando malas respuestas solo para terminar con la entrevista rápido, las preguntas de las entrevistas fueron:

- ¿Cuáles son las tres características que hacen que usted compre sus productos en este local?
- ¿Cuáles son las tres características básicas en las que se fija a la hora de comprar un producto dulce como torta, pastel, kuchen u otro similar?

El fin de estas dos preguntas eran primero, realizar una encuesta para definir el posicionamiento actual que tenemos, es decir cómo nos perciben nuestros clientes, esto es fundamental ya que los nuevos productos que vamos a integrar tienen que mantener una consistencia con lo que actualmente somos, no queremos otorgar una imagen equivocada con los nuevos productos, por el contrario se debe intentar crear una sinergia entre ambas categorías de productos, para esto debemos ser consistentes con las características de los productos a desarrollar.

La segunda pregunta es para obtener información cualitativa referente a las características básicas que guían el comportamiento de compra, referente a los nuevos productos.

Las características relevantes obtenidas para el área de lo actual, es decir empanadas fueron:

- ✓ Patio para comer.
- ✓ Variedad de sabores.
- ✓ Buen Sabor
- ✓ Atención Rápida.
- ✓ Buena Atención.
- ✓ Higiene.
- ✓ No Repite (suena extraño, pero este concepto fue el que brotó, es decir que no cae mal)
- ✓ Relación cantidad/precio.
- ✓ Tamaño.

Para el tema de la pastelería las características relevantes resultantes fueron:

- ✓ Buen sabor
- ✓ Que no caiga mal
- ✓ Higiene
- ✓ Variedad
- ✓ Lugar Conocido (los clientes se referían a que la marca es importante, por un tema de confianza)
- ✓ Frescura
- ✓ Buenos insumos

Para las características resultantes se pueden obtener importantes hipótesis, por ejemplo, en el tema de las tortas y pasteles podemos ver que el precio pasa a ser un factor secundario, sin embargo muchas de estas personas compran sus tortas en supermercados, solo por la conveniencia del lugar y la higiene. De todas formas estoy seguro que la “Relación cantidad/precio” si es relevante, esto porque aunque no fue nombrado por los clientes si determina su comportamiento de compra.

El patio de comidas no es relevante para el tema a desarrollar, pero si para las empanadas, por esto se debe tener cuidado con interferir el espacio actual para la ubicar las nuevas instalaciones.

Para las tortas apareció el concepto de “un producto fresco”, con las empanadas esto nunca se mencionó, por ende cualquier concepto a desarrollar debe poner énfasis en el concepto de frescura, ya sea en la apariencia del local como en características concretas de los productos.

Luego se realizaron 30 encuestas a los clientes asistentes al local, la encuesta se puede ver en el Anexo 1. Se podría decir que los encuestados fueron elegidos al azar entre las personas que compraron un sábado cualquiera.

La idea de este formato de encuesta es realizar un mapa de posicionamiento mediante el método de análisis factorial. Aunque que esta no sea una muestra normal, de todas formas se realizó el estudio como si fuera cuantitativo.

Los límites de este estudio es que se debe hacer en el área de empanadas, ya que este es el punto de partida, no podemos preguntar en tortas o pasteles por qué no lo hacemos aún. Otro límite es que en empanadas cada persona conoce diferentes locales, por esto la selección óptima para obtener respuestas correctas y que fueran traspasables al ámbito de la pastelería debía ser comparar El Remanso, Strindberg, y los supermercados, siempre en el ámbito de las empanadas.

Para estos se utilizo el software spss, los resultados fueron los siguientes:

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,889
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	903,106
	gl	36
	Sig.	,000

El test KMO con significancia 0,0 por lo que los resultados son validados.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Patio_comida	,812	,300
Variedad	,849	,266
Buen_sabor	,896	,247
Atencion_rapida	,682	,087
Buena_atencion	,794	,333
Higiene	,702	,405
No_cae_mal	,865	,316
Precio	,149	,940
Tamaño	,562	,692

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Patio_comida	,812	,300
Variedad	,849	,266
Buen_sabor	,896	,247
Atencion_rapida	,682	,087
Buena_atencion	,794	,333
Higiene	,702	,405
No_cae_mal	,865	,316
Precio	,149	,940
Tamaño	,562	,692

La matriz rotada que muestra como todos los factores que se agrupan en el factor 1 son referentes a la calidad (mayores a 0,5) mientras que en el factor 2 podemos ver como se agrupa el Precio y Tamaño (mayores a 0,5)

Luego se resumió mediante el método de “resumen de casos”

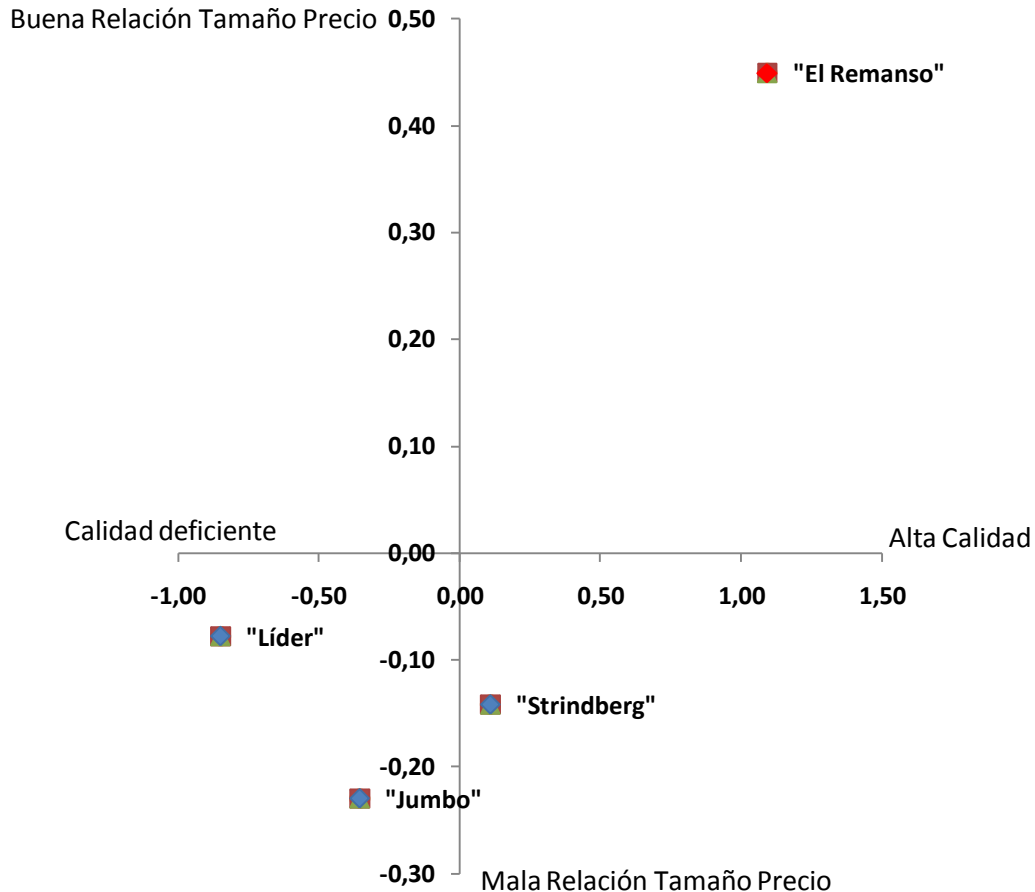
Resúmenes de casos

Media

Empresa	REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 2 for analysis 1
El remanso	1,0934044	,4492961
Jumbo	-,3543722	-,2296963
Líder	-,8491163	-,0777729
Strindberg	,1100841	-,1418269

Finalmente esto se puede graficar de la siguiente forma:

Mapa de Posicionamiento



Con estos resultados tenemos una primera gran conclusión, pese a que los productos del Líder y Jumbo son de precio bajo, la relación entre tamaño y precio que tienen es muy mala, aunque el Líder es percibido como el más barato después de nuestra empresa, esto se debe por los bajos precios percibidos y no por el buen tamaño. El Strindberg que es la única pastelería fina incluida en el estudio obtuvo resultados predecibles, la relación entre tamaño y precio es muy mala, sin embargo se reconoce una calidad superior a la de los supermercados, aunque claramente el que es percibido como muy bien en todos los aspectos es "El Remanso, debe existir un alto porcentaje de sesgo puesto que los encuestados fueron nuestros clientes. Sin embargo este es el

público que interesa para el negocio a desarrollar. Por ende queda confirmado que se debe trabajar para desarrollar productos de pastelería de alta calidad, ya sea en un servicio bueno, cordial y rápido, como en la calidad del producto físico, por otro lado la relación tamaño precio no puede ser mala, es decir se debe buscar un producto de características generosos en tamaño y el precio que se puede cobrar puede ser un poco más elevado que los promedios de mercado.

4.2. Identificar y Caracterizar a los Consumidores Potenciales.

Principalmente los actuales consumidores pertenecen en su mayoría a los sectores socioeconómicos de la clase media, específicamente, C1 (Alto-Bajo) 7%, C2 (Media-Alta) 20% y C3 (Media-Baja) 25%³. Esta diversidad se debe a la ubicación del lugar, en comuna de La Florida existe una gran heterogeneidad en el estilo de vida de las personas. Además el local se encuentra a escasos minutos de Peñalolén y Lo Cañas, donde se pueden encontrar personas pertenecientes al grupo AB (Alto-Alto) 3%. Los clientes provienen principalmente de las siguientes comunas: La Florida, Peñalolén, la Reina y Macul.

Segmento 1: Son trabajadores y estudiantes pertenecientes al grupo socioeconómico C1C2C3 y que durante la hora de almuerzo arriban al local para almorzar, o sino luego de la jornada pasan por unas empanadas. Esto se da principalmente en los días de semana.

Segmento 2: Corresponde a familias de los mismos grupos económicos mencionados C1C2C3, que asisten principalmente los días sábados y domingos, estos pueden consumir los productos en el local o pueden comprar para llevar.

³ El porcentaje corresponde al total de la población.

Con estos segmentos queda claro un comportamiento totalmente distinto durante la semana y durante los fines de semana, donde el perfil del consumidor es diferente.

Segmento 3: Corresponde a personas que se mueven por las calles Walker Martínez, Tobaraba, Palena y Andalien, es decir las cercanías del lugar, estas personas son de una mezcla diversa en función del grupo económico al que pertenecen.

Después de ver como se realizó esta segmentación se puede entender cuál es mi mercado meta. Este consiste en las personas que asisten a comprar pan y empanadas a la empresa “El Remanso”, es decir los segmentos 1 y 2. Se pueden crear productos y ofertas especiales para cada segmento, es simple notar que el mix de productos que existirá en la semana será diferente al de fin de semana. El segmento 3 no pertenece al nuestro mercado meta, o por lo menos no en una primera instancia, nuestros esfuerzos de marketing irán dirigidos a los segmentos 1 y 2, esto por la facilidad, dado el posicionamiento ya existente en estas personas.

Finalmente el posicionamiento deseado, es el siguiente: “ser conocidos como una empresa familiar, donde la atención es excelente y los productos vendidos son de una calidad superior, donde los precios que se pagan son justos de acuerdo a la alta calidad”.

V. Plan de Marketing y Publicidad

5.1. Objetivos

5.1.1. Objetivos comerciales y de posicionamiento para el Producto o Servicio.

La familia chilena gasta entre el 1,2% y el 2,6% de su presupuesto familiar en tortas y pasteles, lo cual es bastante grande como para generar el interés de las empresas por vender este tipo de productos, por otro lado en la empresa “el Remanso” asisten más de 4.700 personas en una semana promedio, esto genera el interés de nuestra empresa en comenzar con la venta de este tipo de productos.

Claramente estos clientes están satisfaciendo sus necesidades en otro lugar, nuestro objetivo es cambiar esto para que nuestros clientes consuman sus productos dulces con nosotros y nos identifiquen como una empresa familiar, que otorga un servicio de excelencia vendiendo productos de calidad, sin la necesidad de pagar de más.

Básicamente queremos:

- Lograr establecernos como una real alternativa para nuestros actuales clientes en el ámbito de tortas y pasteles generando ventas iniciales de 400 tortas y miles de pasteles al mes, esto se quiere lograr dentro de los 3 primeros meses.
- Llegar a ser el Top of Mind de nuestros clientes no solo cuando se les pregunta por Empanadas, sino cuando se les pregunta por Tortas y Pasteles, esto también debe ocurrir dentro de los 3 primeros meses.
- Lograr un crecimiento estructurado interanual de al menos 10%, en los primeros años.

5.1.2. Objetivos organizacionales para la empresa

- Llevar a nuestra misión y visión a todos los empleados en las distintas áreas de la empresa, logrando que esto se impregne en su forma de actuar y que esto se refleje en una mejor atención y un mejor producto para nuestros clientes.

-Por sobretodo lograr un buen ambiente de trabajo, donde los empleados sientan que sus esfuerzos son valorados como corresponde. Lograr que los empleados no se estanquen y desmotiven para evitar esto realizaremos rotaciones y oportunidades de participar en las distintas áreas.

5.2. Estrategias

5.2.1. Posicionamiento esperado

El posicionamiento esperado es el mismo que el deseado, esto ocurre porque la marca ya existe con un posicionamiento muy parecido al deseado, por esto el esfuerzo para lograr posicionarse será muy bajo, simplemente hacer bien las cosas, brindar un buen servicio, este posicionamiento podría fallar principalmente si no logramos productos de alta calidad. Recordemos que este posicionamiento es: “una empresa familiar, que otorga un servicio de excelencia vendiendo productos de calidad, sin la necesidad de pagar de más.”

5.2.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor consiste básicamente en brindar productos de alta calidad, similar a la de las empanadas. La localización y comodidad para los actuales clientes es un valor agregado para estos. Ya que al comprar sus empanadas también podrán comprar sus dulces, todo siempre con una atención de excelencia sin pagar de más.

5.3. Tácticas

5.3.1 Tácticas de Precio

El rango de precios que utilizaremos es considerado medio, el supuesto es que lograremos un producto de calidad, sin embargo no cobraremos precios altos, como por ejemplo la pastelería Strindberg (nuestro mayor competidor), en sus tortas más simples cobran \$16.990, esto para un tamaño de 15 personas, mientras nuestra empresa usará precios desde \$10.500 hasta \$14.500 el primer año, con esto se pretende capturar una gran cantidad de nuestro mercado objetivo. Otra empresa que no se considera por no estar cerca es el Gelato's, donde los precios bordean los \$10.000 pesos. La pastelería Mozart las tortas son de 16 personas y bordean los \$20.000. En el caso del supermercado es difícil de estudiar ya que tiene tortas desde los \$4.990 hasta precios \$10.990 en los tamaños para 15 personas.

5.3.2 Tácticas de Producto

Como se ha dicho repetidas veces el producto que se buscará fabricar será de alta calidad, para estos se buscará la perfección constantemente, buscando variaciones en las tortas y pasteles para así mediante prueba y error desarrollar mejores productos. La variedad de productos inicial es limitada, sin embargo en el concepto a desarrollar se buscará la constante búsqueda de nuevas recetas, para así otorgar mayor variedad a nuestros consumidores, los tamaños que se consideran para los productos son de 10, 15, 20, 30, 40 personas, sin embargo esto será al comienzo, luego estos números posiblemente cambiarán de acuerdo a lo más solicitado por nuestros clientes, para así satisfacer de mejor manera sus necesidades.

5.3.3. Tácticas de Promoción y Comunicación

La táctica de promoción será esencialmente presencial, es decir en el mismo local, tenemos la virtud que nuestro mercado objetivo se junta en el mismo lugar, la sala de

ventas, por esto todo tipo de esfuerzo de promoción debe ser desarrollado en ese lugar, pero evitando saturar con información a los clientes, por esto principalmente se hará una simple invitación a los comensales para conocer las nuevas instalaciones y así hacerse con uno de nuestros nuevos productos.

Por desgracia no estamos seguros de cuanta promoción necesitaremos, por lo que si no se logra un traspaso de clientes deseado, se realizarán muestras gratis, así como promociones, se buscará la torta de menor costo y se fabricarán cupones, por ejemplo “por la compra de 10 o más empanadas lleva tu torta de panqueque naranja a mitad de precio”. Sin embargo estas promociones mencionadas funcionaran a modo de plan de contingencia, y no se realizarán a priori.

5.3.4. Tácticas de Canales

El canal es muy simple, se fabricará una nueva sala de ventas especial para lo que es pastelería y los nuevos productos, acá las personas podrán pasar a ver los productos y comprar. Sin embargo se llevará un pequeño mostrador a la parte de las empanadas para facilitar la compra a nuestros clientes, esto será de forma solo inicial, y será para lograr que los clientes más cómodos se atrevan a probar nuestros productos.

Por otro lado quiero dejar claro que aunque contaremos con una página web, esta no servirá para realizar compras ni para realizar reservas, esta solo servirá para conocer los productos, la empresa, los precios y este tipo de información.

5.4. Canales Promocionales.

Lo fundamental para utilizar los canales adecuados es entender cuáles son nuestros mercados objetivos, claramente y como ya hemos dicho, la principal meta es lograr vender los nuevos productos a los actuales clientes de la fábrica de empanadas “El Remanso”, por esto el canal promocional principal debe ser el mismo lugar donde se ubica la fábrica de empanadas y donde se ubicará la pastelería. Se instalará un letrero en la esquina de la calle Andalien con Walker Martínez, de mayor tamaño y calidad que

el existente, el objetivo de este es informar a las personas que circulan por esa esquina que ahora también se venden los nuevos productos, además de informar si es que se está atendiendo, el letrero es móvil y se coloca solo cuando el negocio está abierto, hasta la fecha este ha sido un buen indicador para nuestros clientes. Este letrero será de 150 centímetros de altura y de 100 centímetros de ancho, el material será fierro, esto porque debe ser resistente y va encadenado a un poste. Esto tendrá un costo de \$60.000. En el Anexo 6 se puede ver una imagen referencial.

En el terreno propio del negocio instalaremos letreros y muchas informaciones sobre los nuevos productos, en la reja de la entrada existe un lienzo gigante de las empanadas, la idea es instalar uno similar con el nuevo logotipo, y principalmente con el mensaje “Pastelería” y “Empanadas”, se debe hacer alusión a las empanadas porque no queremos confundir a nuestros clientes y lo que se busca es que estos entiendan que solo se realizó una extensión de marca. Este lienzo será de 3 metros por 2 metros, a un precio de \$30.000⁴

Otra fuente de ventas relevante proviene del flujo de autos que circulan por el sector, para esto se imprimirán panfletos con información sobre los productos y la nueva imagen corporativa. Estos serán repartidos en la esquina de Palena con Tobalaba y Jardín Alto con Walker Martínez. La mayoría de los vecinos del sector ya conocen de nuestra existencia, sin embargo debemos asegurarnos que descubran los nuevos productos que estaremos ofreciendo, claramente en los panfletos resaltaremos la calidad actual con la que se reconocen las empanadas, pero traspasada a los nuevos productos.

Serían 3000 panfletos de alta calidad provenientes de la imprenta “Howard&C”, esto tendría un valor de \$149.950, la idea de utilizar panfletos de alta calidad es traspasar a los receptores la esencia de calidad, y evitar que tiren los panfletos inmediatamente, ya que estos tienen hasta un acabado brillante. Por esto se considera también un costo en promotoras, dos promotoras que repartirán los panfletos durante 5 días, a una paga de 8 mil pesos diarios son \$80.000 extra.

⁴ <http://www.letreerosluminosos.cl>

Por otro lado “El Remanso” jamás ha tenido página web, por esto utilizaremos esta oportunidad para crear una página principalmente con información para los consumidores, quiero dejar claro que en esta página no se recibirán pedidos, el objetivo principal es la información. Esto a un precio de \$119.990.

Finalmente en el mes de septiembre siempre los noticiarios, matinales y programas de reportaje de los canales televisivos nacionales buscan a la empresa “El Remanso” para realizar notas sobre las empanadas. En septiembre próximo se utilizará esta plataforma no solo para promocionar las empanadas, sino que también para dar a conocer las nuevas instalaciones y productos como una novedad.

5.5. Imagen Corporativa, propuesta de logotipo.



Elaboración Propia.

La empresa “El Remanso” no cuenta con un logotipo, por esto creemos que el lanzamiento de la pastelería será el momento óptimo para la creación de una imagen coherente con los objetivos de la empresa.

Actualmente todos los carteles, tarjetas, vestuario, entre otros carecen de un logotipo, se suele escribir el nombre de la empresa, pero ni la letra ni los colores están estandarizados, por esto el logo elaborado será un punto de partida para un nuevo comienzo de la empresa. Esto implicaría la compra de nueva indumentaria, para el

personal no solo de la pastelería sino también de la fábrica de empanadas, nuevos letreros y nuevas tarjetas de presentación entre otros.

Colores: El azul representa la “Imponencia y Tranquilidad”, el segundo atributo es algo fundamental que queremos que absorban nuestros clientes. El naranja de las letras “E” y “R” representa “Atención, Abundancia y Sabor”, la Abundancia y Sabor son atributos que queremos lograr como característica principal en nuestros productos. Todo esto está acompañado con un fondo blanco lo cual representa “Pureza, Limpieza y Confiabilidad”, características básicas que debemos tener, puesto que trabajamos con comida.

Formas, Letras y Palabras: La forma utilizada es un ovalo que rodea al nombre de la marca (el eslogan va fuera porque no es parte de la marca), este ovalo representa “Tranquilidad y Fuerza”. Con respecto al contenido de las palabras podemos ver el nombre de la marca que se mantiene, y se agrega un eslogan “Tradición de Familia”, el cual tiene una tendencia emocional, pero resalta uno de los valores principales de la empresa, es de solo tres palabras y fácil de recordar. Por otro lado resalta un objetivo que queremos lograr de sabores caseros y abundantes. Durante entrevistas con clientes una característica importante que destacaban era nuestras recetas caseras y la atención realizada por los dueños y su familia, aunque la empresa se ampliará tenemos que luchar por mantener esta imagen, por esto el eslogan. Todo esto con una fuente (letra) “AR DECODE”.

5.6. Alianzas Estratégicas.

Primero una alianza estratégica que iba a existir era con la fábrica de empanadas, sin embargo como tomamos la decisión de extender la marca de esta misma, esta alianza se eliminó por que no tiene sentido hacer una alianza estratégica con uno mismo.

Hasta el momento no existe interés por parte del equipo emprendedor por realizar alianzas estratégicas, esto porque el objetivo principal de la pastelería es utilizar los actuales clientes de las empanadas en los nuevos productos.

VI. Plan de Operación

6.1. Equipo Ejecutor.

Primero que todo la empresa es familiar, por esto los participantes principales del proyecto, sería, mi mamá, mi papá y yo. Específicamente:

Jacqueline Vásquez Fontecilla

Mauricio Saffie Chocair

Mauricio Saffie Vásquez

-Jacqueline Vásquez Fontecilla y Mauricio Saffie Chocair: no tienen carreras universitarias, pero por otro lado cuentan con 18 años de experiencia en la creación y administración del negocio de fábricas de empanadas y panaderías (Fabrica: "El Remanso")

-Mauricio Saffie Vásquez: cuenta con la formación universitaria pertinente para el desarrollo de nuevos negocios y emprendimiento (Ingeniero Comercial Universidad de Chile).

Las características de cada individuo son calificadas como muy positivas ya que es un grupo con conocimientos e ideas variadas, es decir, balanceado. Se debe destacar que este equipo ha trabajado junto durante muchos años y no han existido problemas entre las relaciones personales y el relacionamiento laboral, por lo que no es considerado un problema que el equipo sean familiares, por el contrario es considerado una ventaja importante.

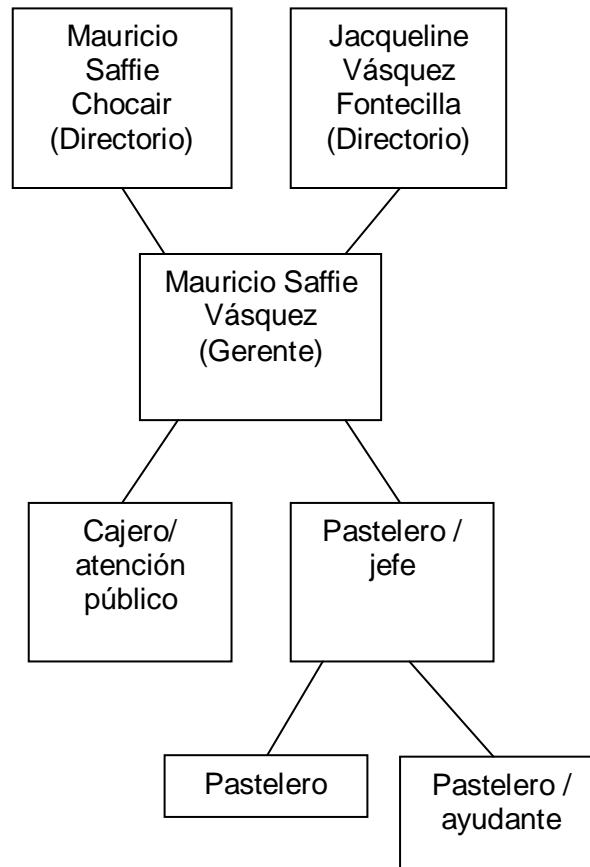
Por otro lado con el largo trayecto en el negocio de pan y empanadas se cuenta con una red de contactos (proveedores) muy importante que puede resultar clave para el desempeño y desarrollo de la nueva pastelería, esto porque los proveedores son transferibles de una industria a otra.

El punto negativo más importante del equipo es la casi nula experiencia en el negocio de las pastelerías así como en la fabricación de los productos requeridos, por esto creo que este será uno de los mayores desafíos del equipo de gestión. Vale decir que la única experiencia en pastelería es la fabricación de tortas de mil hojas.

Para combatir este problema de la poca experiencia en el tema de pastelería se ha tomado la siguiente determinación: uno de los actuales empleados (Sergio Sanhueza) de la empresa “El Remanso” cuenta con estudios de cocina en un instituto técnico, por esto él será enviado a una práctica a un hotel (posiblemente el hotel San Francisco), con el fin de capacitarlo de mejor manera en el desarrollo de este tipo de productos, esta opción ya fue conversada con el trabajador y fue recibida de forma satisfactoria, por lo que él podría ejercer como jefe en el área de producción una vez que la empresa este puesta en marcha, esto es altamente positivo puesto que se conoce a este trabajador hace más de 10 años y siempre se ha destacado sobre el resto por sus altas capacidades (para evitar que Sergio termine contratado en el Hotel San Francisco lo que haremos será un nuevo contrato con una clausula de salida costosa para él). Por otro lado se buscará traer una persona nueva y ajena al actual negocio de empanadas, este debe ser un pastelero con experiencia, la idea es que entre pastelero y el trabajador capacitado seamos capaces de lograr productos de la calidad y sabor buscado. Por otro lado se buscará a una persona con menos experiencia para que trabaje como un ayudante de estos pasteleros. Estos tres serán claramente para la fase inicial del proyecto, sin embargo no creemos que vaya a ser necesario contratar más personas en un mediano plazo puesto que consideramos una curva de experiencia importante.

Aparte de estas tres personas se deberá buscar a una cuarta persona que trabaje en la caja recibiendo los pedidos y realizando el cobro.

6.2. Estructura Organizacional.



En la parte alta del esquema se puede ver en un mismo nivel a Jacqueline y Mauricio Saffie Chocair, esto porque ambos quieren participar en las etapas de implementación del proyecto, pero no quieren que esto genere una serie de responsabilidades extras a las que ya tienen, por esto el Gerente o Administrador será yo Mauricio Saffie Vásquez. Estaré a cargo de la toma de decisiones, pero tendré que responderles a ambos directores. A mi cargo directo estará el cajero y el jefe de pastelería quien tendrá a cargo a un pastelero y a un pastelero ayudante.

Funciones del “**Directorio**”

- Supervisar el cumplimiento de las buenas prácticas.
- Seguimiento y control de conflictos de interés por parte del gerente.

Funciones del “**Gerente**”

- Pago de sueldos.
- Pago a proveedores.
- Reportes al directorio.
- Relaciones públicas.
- Toma de decisiones.
- Realización de pedidos a los proveedores.

Funciones del “**Cajero**”

- Recepción de insumos.
- Venta de los productos a los clientes.
- Respetar a los clientes.
- Realizar los pedidos hacia la cocina.
- Empaquetar pedidos de así ser necesario.

Funciones del “**Pastelero Jefe**”

- Coordinar temas relacionados con la cocina.
- Control de los insumos.
- Controlar a las personas en la cocina.
- Fabricación de productos.

Funciones del “**Pastelero**”

- Asistir al pastelero jefe en las tareas determinadas por él.
- Principal encargado de empaquetar los pedidos.

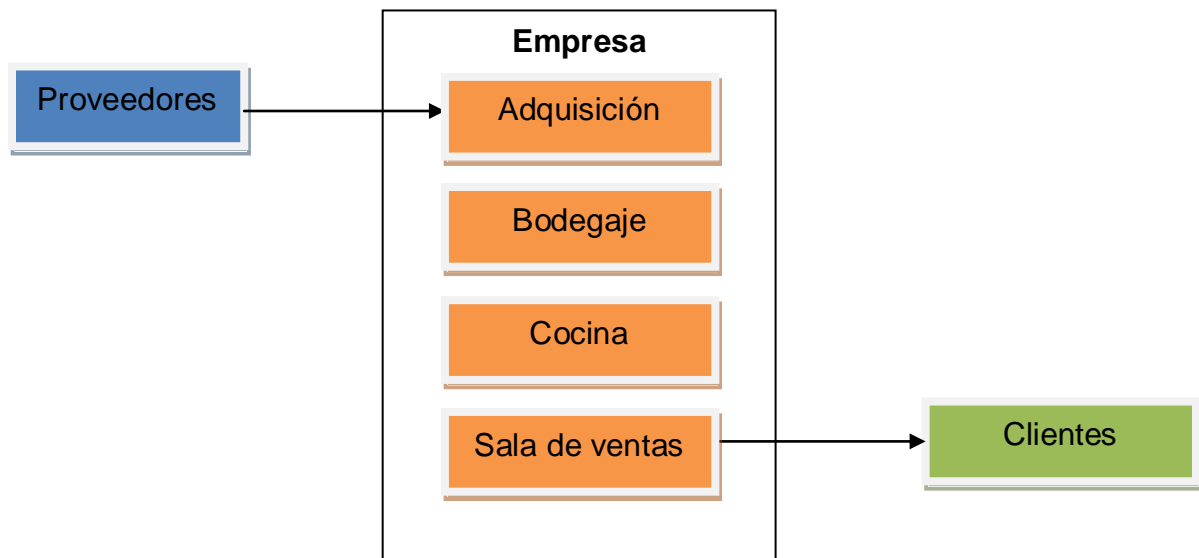
Funciones del “**Pastelero asistente**”

- Asistir a los otros dos pasteleros.
- Se debe preocupar de la higiene y la limpieza del lugar.

A continuación se presenta una tabla con los costos estimados.

Costos	Cantidad inicial	Sueldo inicial (bruto)
Directores	2	700.000
Gerente	1	600.000
Cajero	1	250.000
Pastelero Jefe	1	600.000
Pastelero	1	500.000
Pastelero asistente	1	190.000
Total	7	2.840.000

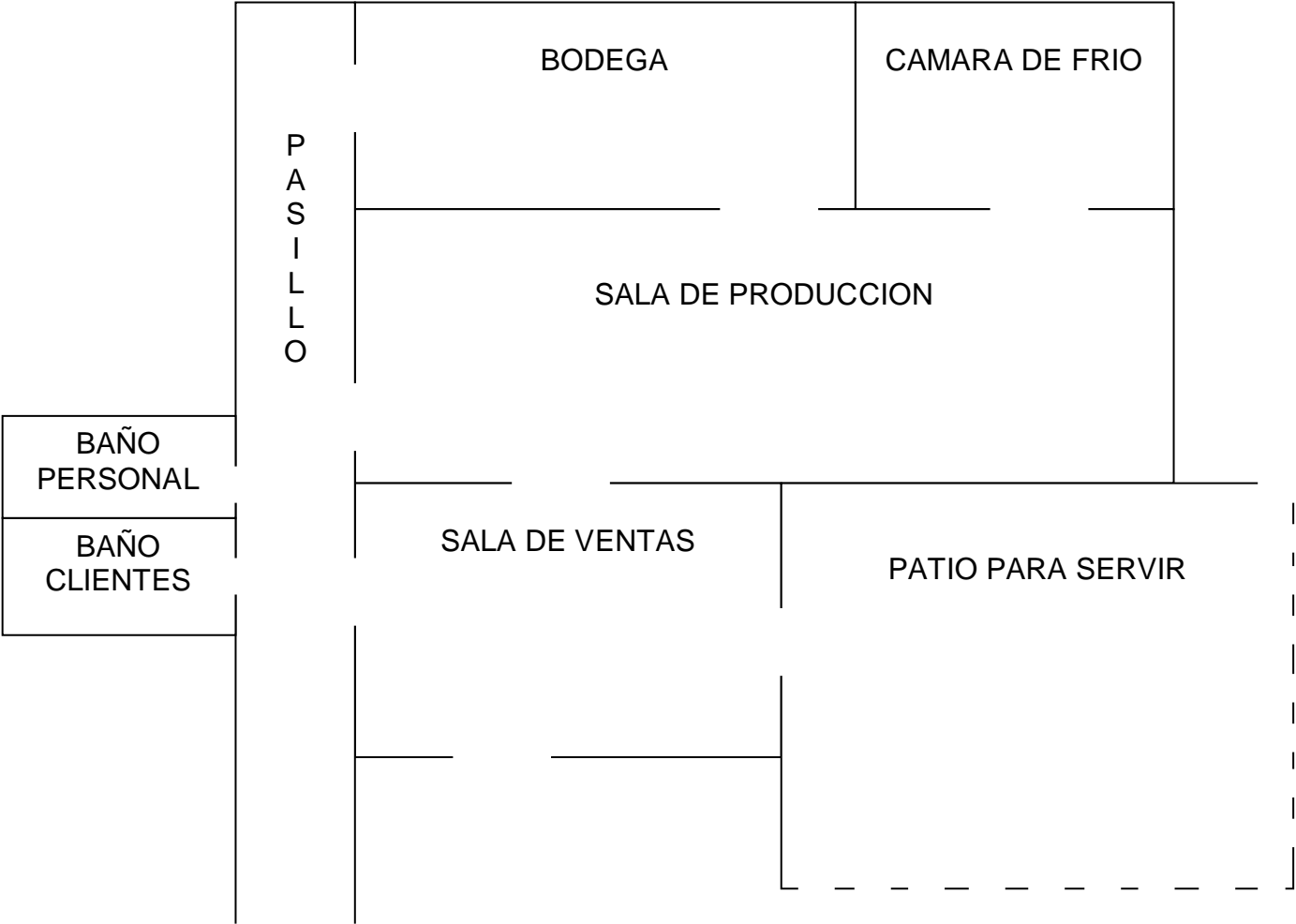
6.3. Diagrama de Procesos.



El proceso es el siguiente, primero el Pastelero Jefe comunica al Gerente cuales son las existencias, luego el Gerente realiza los pedidos a los proveedores, estos traen los insumos a la empresa. Los productos son recibidos por el Cajero, y almacenados en la bodega, cámara de frío y cocina por algún pastelero (lo que determine el pastelero jefe). El pago a los proveedores es realizado por el Gerente. En la cocina se procesan los insumos para obtener los productos finales. El cliente entra en la sala de ventas y realiza su pedido al cajero, este confirma la existencia del producto y luego cobra. Luego pide al pastelero o pastelero asistente que empaquete el pedido. Al final del día

el pastelero jefe debe mantener un control de las existencias, a partir de acá el proceso es cíclico.

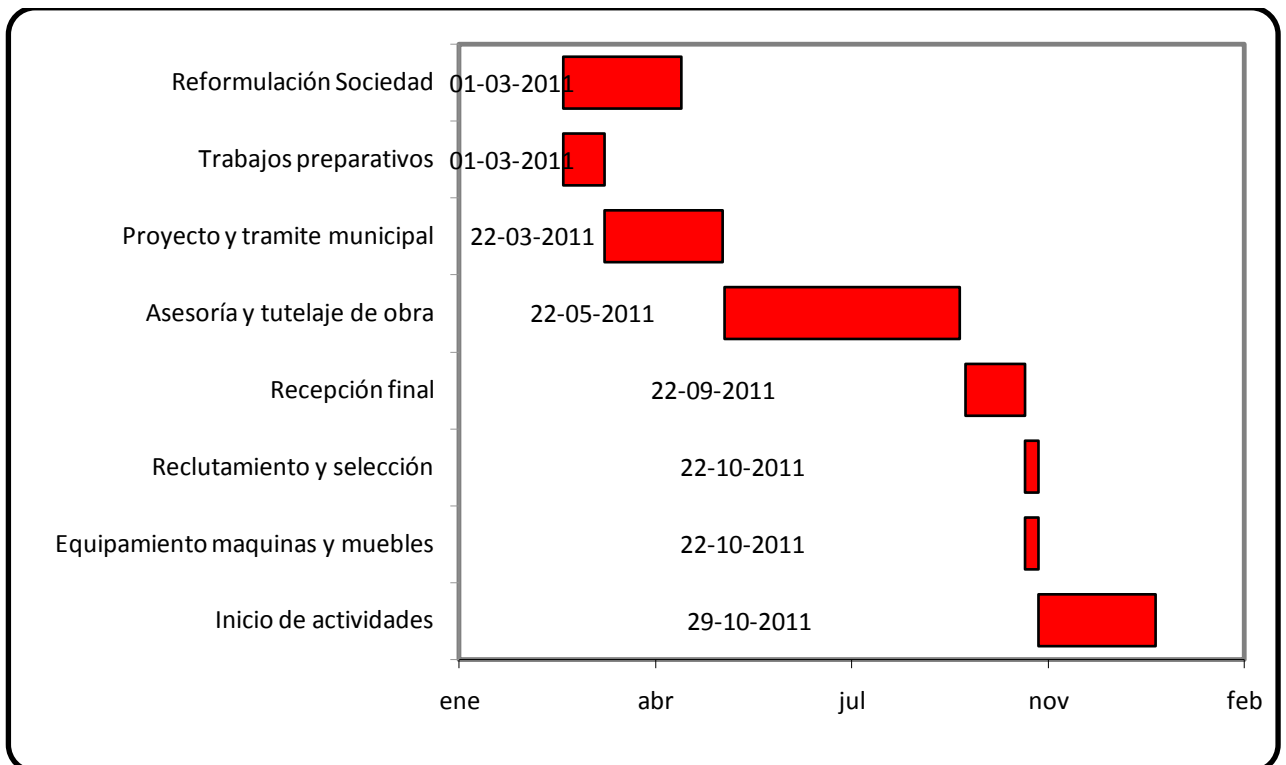
6.4. Layout propuesto.



VII. Calendario de Actividades

7.1. Carta Gantt.

Conceptos	Inicio	Duración (Días)	Fin
Reformulación Sociedad	01-03-2011	60	01-05-2011
Trabajos preparativos	01-03-2011	21	22-03-2011
Proyecto y tramite municipal	22-03-2011	60	22-05-2011
Asesoría y tutelaje de obra	22-05-2011	120	22-09-2011
Recepción final	22-09-2011	30	22-10-2011
Reclutamiento y selección	22-10-2011	7	15-10-2011
Equipamiento maquinas y muebles	22-10-2011	7	29-10-2011
Inicio de actividades	29-10-2011	60	29-12-2011



Los conceptos: Trabajos preparativos, Proyecto y trámite municipal, Asesoría y tutelaje de obra y finalmente Recepción final. Fueron obtenidos de una propuesta realizada por la empresa "Gearid", en detalle cada concepto incluye:

Trabajos preparativos:

- Anteproyecto, diagramación preliminar a partir de documentaciones existentes y visitas a terreno
- Configuración ante proyecto
- Especificaciones técnicas preliminares y presupuesto global
- Solicitud de antecedentes y comienzo de tramitación municipal

Proyecto y tramite municipal:

- Planos generales, plantas, cortes y elevaciones.
- Planos de detalle temático, cocinilla, baños, puertas, ventanas, etc.
- Especificaciones técnicas de arquitectura.
- Memoria de resistencia al fuego.
- Estudio de carga de operación.
- Estudio de vías de evacuación.
- Gestión municipal y obtención de permiso de edificación.

Asesoría y tutelaje de obra:

- Planos de detalles específicos y plantillas para obra.
- Diagramación para instalaciones.
- Revisión en obra de estructuras y trazados.
- Supervisión de la obra gruesa.
- Supervisión de las terminaciones e instalaciones.
- Recepción y liquidación de la obra.

Recepción final.

- Configuración planimetría y recopilación documentos para obtención de recepción final.
- Recepción final y entrega de obra.

VIII.- Riesgos

8.1. Riesgos.

Riesgo	Implicancia	Plan de contingencia
Un riesgo sería no llegar a los niveles deseados de calidad, en este caso de alta calidad y buen sabor.	Se realizó un estudio de posicionamiento donde nos dimos cuenta de los altos estándares que nos exigirán nuestros clientes, con esto no contaríamos con la demanda mínima para ser rentables.	Se procederá a buscar nuevas recetas mediante nuevos concursos para encontrar nuevos talentos en el mundo de la pastelería.
Sobrevaloración del mercado objetivo.	El mercado no es tan relevante como parece ser, por lo tanto no se logran las ventas estimadas.	Se buscarán nuevos clientes, sobre todo se utilizará el flujo de personas de las esquinas de la calle Tobalaba (a una cuadra solamente)
Una baja en la venta de las empanadas.	Aunque vendemos tortas y pasteles nuestros clientes provienen de las empanadas, por lo que esta baja en ventas se traspasará a las tortas y pasteles.	Se buscarán nuevos clientes, sobre todo se utilizará el flujo de personas de las esquinas de la calle Tobalaba (a una cuadra solamente)
El no préstamo del banco.	Si el banco no realiza el préstamo el dinero para fabricar las instalaciones no se podrán fabricar tortas.	Se retrasará el proyecto 6 meses y se juntará dinero a través de los ingresos de la empresa "El Remanso". Luego se procederá a solicitar un préstamo más pequeño.
Si la empresa actual necesita dinero para ampliarse.	Si se llega a decidir que el área de empanadas necesita más espacio se optará por ampliar esta área en desmedro de las tortas.	Se retrasará el proyecto al menos 1 año.

IX. Aspectos Legales

9.1. Tipo de Sociedad.

Actualmente “El Remanso” es una Sociedad de Hecho, sin embargo con el nuevo emprendimiento a desarrollar, este tipo de sociedad se cambiará y se creará una Sociedad de Responsabilidad Limitada, El problema de las Sociedades de Hecho es que los socios deben responder de forma ilimitada y solidaria, por este cambio tendremos que realizar una mayor cantidad de gastos.

Por esto se deberá pagar por una escritura nueva, legalización de esta, patente comercial, publicación en diario oficial, inscripción en el registro de comercio, declaración de cumplimiento de requisitos sanitarios y tramite cero (costo en el anexo 3).

Con lo que respecta a la escritura se explicará que Mauricio Saffie Chocair se mantendrá como el representante y administrador, y que Jacqueline Vásquez y Mauricio Saffie Vásquez, serán administradores y representantes en caso de defunción, o algún inhabilitamiento sufrido por el administrador principal.

El inversionista es Mauricio Saffie Chocair quien conseguirá el capital necesario a partir de un crédito bancario.

9.2. Patentes y Marcas.

En este caso en particular, no se debe proteger nada. La marca ya está protegida, porque está debidamente registrada, cosa que se puede verificar en www.inapi.cl al buscar “El Remanso”, aparece con la clase 35 autorizada. Se incluye el formulario en el Anexo 4. Por otro lado se pueden ver las actividades autorizadas en el Anexo 5 obtenido de www.sii.cl , donde la clase autorizada incluye productos de pastelería.

Por otro lado con el tema de las patentes, no se patentará nada puesto que no existe ninguna originalidad en el proyecto que realizaremos.

X. Evaluación Económica

10.1. Supuestos

Costos variables:

Como ya se explicó a lo largo de este trabajo, las recetas que utilizaremos no son claras aún, ya que se necesitamos avanzar concretamente en el proyecto para tener esta información, por esto se realizó una búsqueda en internet buscando recetas con buenos comentarios en la red, estas recetas se llevaron a una planilla de Excel, donde se obtuvieron los costos de los productos en Jumbo.cl. Con esto obtuvimos un valor para cada torta, vale decir que solo se tomaron algunos tipos de torta como muestra, ya que en la práctica se fabricaran más tipos de torta, pero ya tenemos un costo base para calcular como serán los costos. Por otro lado se estimó a criterio del equipo emprendedor que sobre el costo obtenido calculado en el supermercado podemos obtener un 35% de descuento en promedio utilizando proveedores.

Aunque teníamos el margen y costo para (15 personas), esto no afecta en gran cantidad puesto que los costos son proporcionales. Es decir si hago dos torta de 15 personas y una de 30, el costo será el mismo.

Para los pasteles el tema era muy complejo, por lo que para obtener el costo simplemente se sacó el promedio de costo de todas las tortas de 15 y se dividió por 15. Es decir una porción equivale a un pastel.

Se agrego también el producto, “coctel” este representa todos los productos de coctelería que venderemos. Se supondrá un margen de 100 pesos por producto, esto basado en el costo de las empanadas y otros.

También se agrego una inflación de 3% para estos costos.

Gastos de administración, ventas y comercialización:

Para el primer año se considero lo siguiente:

Letrero de metal	60.000
Lienzo	30.000
Panfletos	149.950
Página web	119.000
Promotoras	80.000
Total	438.950

Para los años siguientes se considero un costo fijo de 200.000 como una suma a utilizar en mantención o reposición de estos elementos.

Calculo de la demanda:

Para esto se utilizó una tabla que se obtuvo con la cantidad de ventas realizadas en una semana normal, es decir 2352 ventas, el 5% de estas ventas corresponde a 117, el objetivo planteado por el equipo es vender al menos 100 tortas a la semana. Finalmente en un mes estimamos vender unas 430 unidades de torta. Por otro lado en el equipo emprendedor creemos que podremos vender unos 200 pasteles a la semana, lo que es un total de 800 pasteles al mes, creemos que esto es totalmente posible dado el alto flujo de personas que hay en una semana, son aproximadamente 5000 personas. El número de pasteles de coctel se obtuvo haciendo un análisis de la cantidad de empanadas de cóctel que se venden, en la actualidad se venden de en promedio 8.000 empanadas de coctel al mes, por esto es simple suponer que podremos vender 4.000 productos de coctelería aparte de las empanadas. En concreto se determino lo siguiente en unidades mensuales.

	Cantidad Mensual
Mil hojas	110
Panqueque naranja	70
Panqueque manjar/ mermelada	110
Tres leches	70
Merengue	70
Pasteles	800
Cóctel	4000

Costos fijos:

Estos se obtuvieron con los costos fijos actuales en mente. En gas se gasta 900.000 con 10 hornos prendidos todo el tiempo, en la pastelería con solo 2 puertas de horno no se gastaran más de 180.000, en agua se gastará 100.000 y en luz 200.000 estos gastos son estimados de acuerdo a lo gastado actualmente, vale decir que su estimación fue totalmente pesimista, pensando en el peor de los casos.

Costos de Recursos Humanos:

Se considero la tabla de sueldos presentadas con una inflación de 3% para todos los años. Esto porque la inflación presupuestada para 2011 por el Banco Central es de 3%⁵

Inversión

Inversión	
Horno	600.000
Cámara de frio	3.500.000
Revolvedora	250.000
Balanza Eco 30 Kg (2)	60.000
Conservadora Tapa Vidrio 580 Lt.	475.000
Cooler Torrey R-36	864.000
Vitrinas refrigeradas (2)	400.000
Lavadero	100.000
Conservadora Tapa Metal 450 Lt.	337.500
Mesón De Centro Acero Inoxidable. 244 Cms Largo (2)	150.000
Mesón De Muro Acero Inoxidable. 152 Cms Largo	130.000
Utensilios varios	100.000
Caja registradora	250.000
Estructura	45.000.000
Jardín	2.000.000
Total	54.216.500

⁵ http://www.chile.com/secciones/ver_seccion/122953/banco-central-subio-proyeccion-de-crecimiento-para-el-2010/

Esos fueron los objetos que se consideraron para la inversión, los precios fueron cotizados en internet⁶.

El único supuesto fuerte, fue el costo de la construcción que fue de 45.000.000

Finalmente decidí utilizar el método de depreciación normal ya que me permite obtener mejores resultados económicos (mayor VAN y TIR).

10.2 .Análisis Flujo de Caja.

ITEM	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Torta Mil hojas		1.210	1.331	1.464	1.611	1.772
Torta Panqueque naranja		770	847	932	1.025	1.127
Torta Panqueque manjar / mermelada		1.210	1.331	1.464	1.611	1.772
Torta Tres leches		770	847	932	1.025	1.127
Torta Merengue		770	847	932	1.025	1.127
Pastel		8.800	9.680	10.648	11.713	12.884
Cóctel		44.000	48.400	53.240	58.564	64.420
Precio Torta Mil hojas		14.500	15.370	16.292	17.270	18.306
Precio Torta Panqueque naranja		10.500	11.130	11.798	12.506	13.256
Precio Torta Panqueque manjar / mermelada		14.500	15.370	16.292	17.270	18.306
Precio Torta Tres leches		13.000	13.780	14.607	15.483	16.412
Precio Torta Merengue		14.500	15.370	16.292	17.270	18.306
Precio pastel		900	954	1.011	1.072	1.136
Precio Cóctel		200	200	200	200	200
INGRESOS TOTALES		\$81.070.000	\$93.946.820	\$108.903.112	\$126.278.261	\$146.467.407
EGRESOS						
Costos Fijos de Producción		\$7.780.000	\$7.780.000	\$7.780.000	\$7.780.000	\$7.780.000
Costos Variables de Producción		\$26.249.852	\$29.113.328	\$32.302.742	\$35.857.258	\$39.821.049
Gastos de Adm., Ventas y Comercialización		\$42.918.950	\$43.954.400	\$45.267.032	\$46.619.043	\$48.011.614
Depreciación y Amortización		\$1.642.167	\$1.642.167	\$1.642.167	\$1.642.167	\$1.642.167
EGRESOS TOTALES		\$78.590.969	\$82.489.895	\$86.991.940	\$91.898.467	\$97.254.830
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		\$2.479.031	\$11.456.925	\$21.911.172	\$34.379.794	\$49.212.577
Impuesto a las utilidades (17%)		\$421.435	\$1.947.677	\$3.724.899	\$5.844.565	\$8.366.138
Utilidad después de impuesto		\$2.057.596	\$9.509.248	\$18.186.273	\$28.535.229	\$40.846.439
Más Depreciación y Amortización		\$1.642.167	\$1.642.167	\$1.642.167	\$1.642.167	\$1.642.167
INVERSIONES PARA :						
- Proyecto Productivo		55.416.500				
- Capital de Trabajo para la Producción		6.412.400				
RECUPERACION INVERSION (VALOR RESIDUAL)						\$43.805.667
FLUJO NETO CAJA		61.828.900	\$3.699.763	\$11.151.415	\$19.828.439	\$30.177.395

⁶ http://articulo.deremate.cl/MLC-30775707-horno-y-revolvedora-_JM
<http://industrialcenter.cl>

http://articulo.deremate.cl/MLC-30200499-vitrinas-marca-marloa-especial-para-pasteleria-_JM

TIR (%)	25%
VAN (12%) (MILES \$)	32.621.758

El tiempo para recuperar la inversión será de cuatro años, esto se puede ver si mostramos el flujo de caja acumulado que en ese periodo pasa a ser positivo.

	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO CAJA	61.828.900	\$3.699.763	\$11.151.415	\$19.828.439	\$30.177.395	\$86.294.272
FLUJO NETO CAJA ACUMULADO	61.828.900	-\$58.129.137	-\$46.977.723	-\$27.149.284	\$3.028.112	\$89.322.384

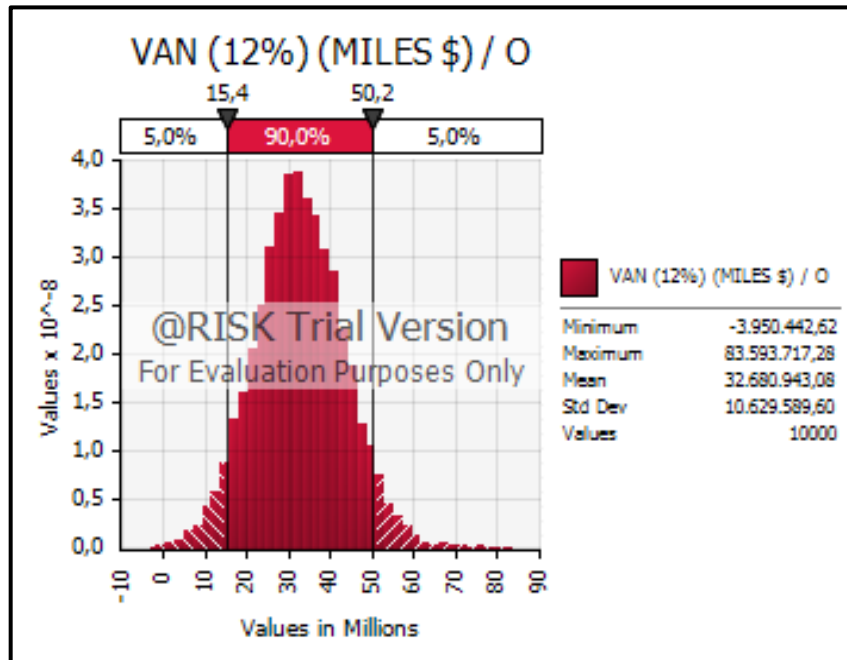
El VAN obtenido es de 32.621.758 lo que indica que el proyecto en una primera instancia si se debe ejecutar, sin embargo de existir alguna otra alternativa esta también debería ser evaluada. La TIR obtenida es de 25%, por lo que el proyecto es rentable.

Quiero mencionar que los criterios utilizados para obtener estos números fueron siempre muy realistas, pero pesimistas al mismo tiempo, por lo que yo esperarí mejores resultados si se lleva a cabo este proyecto en la realidad.

10.3 Sensibilización.

Para las cantidades vendidas se utilizó una distribución normal, con una media igual a los valores estimados que se determinaron y una desviación estándar de 10%, para el crecimiento de las ventas inter anual también se utilizo la distribución normal al igual que para el crecimiento de los precios.

Para realizar la sensibilización se utilizó la versión de prueba del software @RISK 5.7, una modificación para el Excel.



Statistics	
Minimum	3.950.443
Maximum	83.593.717
Mean	32.680.943
Std Dev	10.629.590
Variance	1,12988E+14
Skewness	0,095045031
Kurtosis	3,162977055
Median	32.486.370

En el peor de los casos el VAN será de -\$3.950.443, lo cual no es tan negativo considerando la magnitud de la inversión. El valor máximo del VAN es de \$83.593.717, por estos dos valores pareciera ser que el proyecto si se debe hacer, esto porque en el peor escenario no hay mucho que perder en términos económicos. Para la TIR el menor valor fue de 10% mientras que el mayor fue de 42%, la media fue de 24%. Se debe mencionar que de las 10.000 iteraciones realizadas solo 5 fueron negativas, mientras que las 9.995 restantes fueron positivas. Por esto el proyecto tiene altas probabilidades de éxito.

Como comentario final quiero decir que para este análisis se usaron números siempre en un criterio negativo, donde al consultar con las demás personas del equipo emprendedor estas notaban que los números específicamente en las cantidades vendidas eran más bajos de lo que ellos estimaban. Sin embargo pese a estos comentarios decidí ser negativo, y ahora puedo decir con mayor libertad que este es un buen proyecto que debería ser llevado a cabo, puesto que estoy seguro que sus resultados serán mucho mejores de lo obtenido en estas simulaciones.

Anexos

Anexo 1



ESTUDIO DE HABITOS DE COMPRA DE EMPANADAS Y PRODUCTOS DE PASTERÍA.

Buenos días/tardes, señor(a), somos de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y El Remanso, estamos haciendo un estudio sobre los hábitos de compra de empanadas y productos de pastelería. ¿Podría darme unos minutos para hacerle algunas preguntas?

¿Qué nota de 1=pésimo a 7=excelente le pondría usted en cada aspecto a las siguientes tiendas que venden EMPANADAS?

	Líder	Jumbo	Strindberg	El Remanso
Patio para comer.				
Variedad				
Buen Sabor				
Atención Rápida.				
Buena Atención.				
Higiene.				
No cae mal				
Precio.				
Tamaño.				

Anexo 2

Total hogares	%	Quintil I	%	Quintil II	%	Quintil III	%	Quintil IV	%	Quintil V	%
Almuerzos Comidas Fuera H	10	Pan	14,3	Pan	12,4	Pan	11	Carne	9,5	Almuerzo Comidas Fuera H	17,7
Carne vacuno	9,2	Carne vacuno	9,8	Carne vacuno	9,7	Carne vacuno	9,9	Pan	9	Carne vacuno	8,1
Pan	9,1	Bebidas gaseosas	6,7	Bebidas gaseosas	7,7	Bebidas	8,2	Almuerzos Comidas Fuera H	8,7	Bebidas gaseosas	5,8
Bebidas gaseosas	7,1	Carne de Ave	5,8	Carne de Ave	5,4	Almuerzos Comidas Fuera del Hogar	5,9	Bebidas Gaseosas	7,8	Pan	5
Carne Ave	4,2	Cecinas	3,6	Almuerzo Comidas Fuera H	4	Carne Ave	4,6	Carne Ave	4,1	Queso	3
Cecinas	3,3	Almuerzo	3	Cecinas	3,8	Cecinas	3,6	Cecinas	3,3	Carne Ave	3
Queso	2,6	Papa	2,7	Papa	2,4	Queso	2,4	Queso	2,6	Cecinas	2,9
Leche	2,2	Queso	2,3	Queso	2,4	Leche	2,3	Leche	2,4	Tortas, pasteles	2,6
Tortas, pasteles	1,9	Leche	2,3	Leche	2,2	Papa	2	Papa	1,8	Leche	2,6
Papa	1,8	Aceite	2,2	Aceite	2	Aceite	1,8	Helado	1,8	Helado	1,8
Helados	1,7	Pastas	2,2	Pastas	1,8	Helados	1,7	Tortas	1,8	Vino	1,5
Aceite	1,7	Azúcar	2	Azúcar	1,7	Pastas	1,6	Aceite	1,7	Plato preparado	1,4
Tomate	1,5	Tomate	1,8	Tomate	1,7	Tomate	1,6	Leche en polvo	1,6	Aceite	1,2
Pastas	1,4	Arroz	1,7	Leche en polvo	1,6	Azúcar	1,6	Pastas	1,5	Tomate	1,2
Leche polvo	1,4	Huevos	1,7	Huevos	1,5	Tortas, pasteles	1,5	Azúcar	1,3	Papa	1,2
Azúcar	1,3	Leche polvo	1,4	Arroz	1,5	Leche en polvo	1,5	Azúcar	1,3	Papa	1,2
Yogurt	1,2	Helados	1,3	Helados	1,5	Carne cerdo	1,4	Carne cerdo	1,2	Chocolate	1,2
Huevos	1,2	Torta, pasteles	1,2	Torta, pasteles	1,5	Cerveza	1,3	Yogurt	1,2	Leche en polvo	1
Carne cerdo	1,1	Jugo polvo	1,2	Yogurt	1,3	Arroz	1,3	Arroz	1,1	Jugo fruta	1
Vino	1,1	Yogurt	1,2	Carne cerdo	1,3	Huevos	1,3	Cerveza	1,1	Hamburguesa	1

Arroz	1,1	Carne cerdo	1,2	Cerveza	1,2	Yogurt	1,3	Huevos	1,1	Galletas dulces	1
Cerveza	1,1	Margarina	0,9	Jugo en polvo	1,2	Jugo en polvo	1,1	Jugo en polvo	1,1	Carne cerdo	1
Jugo en polvo	1	Cerveza	0,9	Margarina	0,9	Vino	1	Vino	1,1	Cerveza	0,9
Galletas dulces	0,9	Té	0,9	Vino	0,8	Galletas	0,9	Galletas	1	Pastas	0,9
Pescado fresco	0,8	Pescado fresco	0,9	Galletas dulces	0,8	Pescado fresco	0,8	Hamburguesa	0,9	Huevos	0,8
Sub Total	70	Subtotal	73,2	Subtotal	72,3	Subtotal	71,7	Subtotal	70,2	Subtotal	69
Otros alimentos	30	Otros alimentos	26,8	Otros alimentos	27,7	Otros alimentos	28,3	Otros alimentos	29,8	Otros alimentos	31
Total	100		100		100		100		100		100

Anexo 3

Escritura de Constitución de Sociedad	200.000
Patente Comercial	242.082
Legalizar la Escritura	48.416
Publicación en el Diario Oficial	32.000
Inscripción en el Registro de Comercio	102.333
Declaración de cumplimiento de requisitos sanitarios y tramite cero	292.082
Otros	235.087
Total	1.200.000

Anexo 4

Marca de SERVICIO



Uso Exclusivo INAPI

**Instancias
Administrativas**

Fecha de Presentación	Nº Solicitud
11/11/2010	928802
Fecha de Publicación	
Estado	
* VER INSTANCIA	
Fecha de Registro	Nº Registro

1 SOLICITANTE

Apellidos y Nombre o Razón Social	R.U.T
ROBERTO ABRAHAM SAFFIE CHOCAIR	7893215-5
Domicilio	Pais
AV. LIB. BDO. O'HIGGINS 949, OF.707 , Santiago , Santiago	CHILE
Región Ciudad Comuna Correo Electrónico	Fono
	.

2 REPRESENTANTE

Apellidos y Nombre o Razón Social	Rut
AB MARK SOCIEDAD LTDA.	78996720
Domicilio	Pais
AV. LIB. BDO. O'HIGGINS 949 OF.707 , Santiago , Santiago	CHILE
Región Ciudad Comuna Correo Electrónico	Fono
RM Santiago Santiago MARCAS@ABMARK.CL	.

3 MARCA / DENOMINACION SOLICITADA

Tipo de Marca
Palabra o Denominación
Renueva a:
Renovada por:
Marca
EL REMANSO
Descripcion de Etiqueta

4 DE LA CLASE Solicita los siguiente Servicios (especificar detalladamente)

Descripción: CLASE 35 X
INCL.SERVICIOS DE VENTA AL POR MAYOR Y MENOR INCLUSIVE VIA INTERNET, MARKETING, IMPORTACION, EXPORTACION Y REPRESENTACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

Anexo 5

Actividades	Código	Categoría	Afecta IVA
FABRICACION DE PAN, PRODUCTOS DE PANADERIA Y PASTELERIA	154110	Primera	Si
OTROS PRODUCTOS EN PEQUENOS ALMACENES NO ESPECIALIZADOS	521900	Primera	Si
VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS Y LICORES (BOTILLERIAS)	522010	Primera	Si
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERIAS, CIGARRILLOS, Y OTROS	522090	Primera	Si

Anexo 6



Imagen referencial.

Anexo 7

Tabla de costo de productos, fuente, Jumbo.cl

Ingrediente	Costo(pesos)	Detalle	Marca
Kilo de harina	679	sin polvos	Selecta
Una unidad de Huevo	125		Cinta azul
Kilo de mantequilla	4472		Quillayes
Kilo de manjar	1639	tradicional	Nestlé
Kilo de nuez molida	9990		Jumbo
Kilo de mermelada	1836		Watts
Kilo de azucar flor	918		Iansa
Kilo leche en polvo	3324		Calo
Litro de jugo de naranja	425		Frugo
Kilo de azucar	569		Iansa
Kilo de maicena	3796		Dropa
Naranja	112		Thompson
Kilo de Vainilla	3498		Winsenia
Kilo de levadura	2998		Lefersa
Litros de leche	599		Soprole
Kilos de leche condensada	1635		Leche sur

Kilo de leche evaporada	1876	
Polvos de hornear	2790	Imperial
Crema	1849	Colun
Kilo de frutillas	1829	
Kilos de lucuma	1590	
Kilos de frambuesa	6218	

Con estos costos se calculo el costo de fabricar una torta, luego se aplico un 35% de descuento que es lo que creemos mínimo vamos a lograr ahorrar por usar proveedores y no supermercado.

Anexo 8

Recetas utilizadas para 10, 15, 20, 30 y 40 personas.

Mil hojas/ personas	10	15	20	30	40
kilos de harina	0,625	0,9375	1,25	1,875	2,5
huevos	10	15	20	30	40
kilos de mantequilla	0,1	0,15	0,2	0,3	0,4
kilos de manjar	0,5	0,75	1	1,5	2
kilos de nuez molida	0,05	0,075	0,1	0,15	0,2
kilos de mermelada	0,25	0,375	0,5	0,75	1

Panqueque naranja	10	15	20	30	40
kilos de mantequilla	0,1	0,15	0,2	0,3	0,4
kilos de azúcar flor	0,25	0,375	0,5	0,75	1
huevos	3	4,5	6	9	12
kilos de harina	0,1875	0,28125	0,375	0,5625	0,75
kilos leche en polvo	0,05	0,075	0,1	0,15	0,2
litros de jugo de naranja	0,5	0,75	1	1,5	2
kilos de azúcar	0,025	0,0375	0,05	0,075	0,1
kilos de maicena	0,05	0,075	0,1	0,15	0,2
naranjas	0,5	0,75	1	1,5	2

Panqueque manjar/ mermelada	10	15	20	30	40
Kilos de Mantequilla	0,2	0,3	0,4	0,6	0,8
Kilos de Azucar	0,2	0,3	0,4	0,6	0,8
Kilos de Harina	0,25	0,375	0,5	0,75	1
Huevos	4	6	8	12	16
Kilos de Leche	0,25	0,375	0,5	0,75	1
Kilos de Vainilla	0,02	0,03	0,04	0,06	0,08
Kilos de levadura	0,02	0,03	0,04	0,06	0,08
Kilos de mermelada4	0,25	0,375	0,5	0,75	1
Kilos de manjar	0,5	0,75	1	1,5	2

Torta 3 leches	10	15	20	30	40
Huevos	8,67	13,00	17,33	26,00	34,67
Kilos de azúcar flor	0,12	0,18	0,24	0,36	0,48
kilos de harina	0,12	0,18	0,24	0,36	0,48
Kilos de polvos de hornear	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05
Kilos de leche condensada	0,26	0,40	0,53	0,79	1,06
1 tarro de leche evaporada	0,27	0,41	0,55	0,82	1,09
kilos de vainilla	0,03	0,04	0,05	0,08	0,11
litros de leche	0,27	0,40	0,53	0,80	1,07
kilos de azúcar	0,33	0,50	0,67	1,00	1,33
kilos de maicena	0,05	0,08	0,11	0,16	0,21

Torta de merengue /lúcuma	10	15	20	30	40
Kilos de azúcar	0,5	0,75	1	1,5	2
Huevos	6	9	12	18	24
Kilos de azúcar flor	0,04	0,06	0,08	0,12	0,16
Crema	0,8	1,2	1,6	2,4	3,2
Kilos Fruta	0,5	0,75	1	1,5	2

Torta de merengue /frutilla	10	15	20	30	40
Kilos de azúcar	0,5	0,75	1	1,5	2
Huevos	6	9	12	18	24
Kilos de azúcar flor	0,04	0,06	0,08	0,12	0,16
Crema	0,8	1,2	1,6	2,4	3,2
Kilos Fruta	0,5	0,75	1	1,5	2

Torta de merengue /frambuesa	10	15	20	30	40
Kilos de azúcar	0,5	0,75	1	1,5	2
Huevos	6	9	12	18	24
Kilos de azúcar flor	0,04	0,06	0,08	0,12	0,16
kilos Crema	0,8	1,2	1,6	2,4	3,2
Kilos Fruta	0,5	0,75	1	1,5	2

Recetas obtenidas de las páginas referenciadas.⁷

A continuación se obtuvieron los costos multiplicando las recetas por los precios obtenidos de jumbo.cl Respectivamente.

7

<http://www.nestle.cl/cocina/RecetaView.aspx?RecipeID=340>

http://foro.enfemenino.com/forum/cuisine1/_f6397_cuisine1-Cuantos-gramos-son-una-taza.html

<http://torta-basica.recetascomidas.com/>

<http://www.nestle.cl/cocina/RecetaView.aspx?RecipeID=551>

http://www.serecomienda.cl/go/index.php?option=com_content&view=article&id=470:torta-de-merengue-con-la&catid=58:recetas-chilenas&Itemid=214

Anexo 9

Costo 10	Costo 15	Costo 20	Costo 30	Costo 40
424	637	849	1.273	1.698
1.250	1.875	2.500	3.750	5.000
447	671	894	1.342	1.789
820	1.229	1.639	2.459	3.278
500	749	999	1.499	1.998
459	689	918	1.377	1.836
3.900	5.849	7.799	11.699	15.598

Costo 10	Costo 15	Costo 20	Costo 30	Costo 40
447	671	894	1.342	1.789
230	344	459	689	918
375	563	750	1.125	1.500
127	191	255	382	509
166	249	332	499	665
213	319	425	638	850
14	21	28	43	57
190	285	380	569	759
56	84	112	168	224
1.818	2.727	3.635	5.453	7.271

Costo 10	Costo 15	Costo 20	Costo 30	Costo 40
894	1.342	1.789	2.683	3.578
114	171	228	341	455
170	255	340	509	679
500	750	1.000	1.500	2.000
831	1.247	1.662	2.493	3.324
70	105	140	210	280
60	90	120	180	240
459	689	918	1.377	1.836
820	1.229	1.639	2.459	3.278
3.917	5.876	7.835	11.752	15.669

Costo 10	Costo 15	Costo 20	Costo 30	Costo 40
1.083	1.625	2.167	3.250	4.333
110	165	220	330	441
81	122	163	244	326
37	56	74	112	149
433	649	865	1.298	1.731
513	769	1.026	1.538	2.051
93	140	187	280	373
160	240	319	479	639
190	285	379	569	759
202	304	405	607	810
2.903	4.354	5.806	8.708	11.611

Costo 10	Costo 15	Costo 20	Costo 30	Costo 40
284,5	426,75	569	853,5	1138
750	1125	1500	2250	3000
36,72	55,08	73,44	110,16	146,88
1479,2	2218,8	2958,4	4437,6	5916,8
795	1192,5	1590	2385	3180
3345,42	5018,13	6690,84	10036,26	13381,68

Costo 10	Costo 15	Costo 20	Costo 30	Costo 40
284,5	426,75	569	853,5	1138
750	1125	1500	2250	3000
36,72	55,08	73,44	110,16	146,88
1479,2	2218,8	2958,4	4437,6	5916,8
914,5	1371,75	1829	2743,5	3658
3464,92	5197,38	6929,84	10394,76	13859,68

Costo 10	Costo 15	Costo 20	Costo 30	Costo 40
284,5	426,75	569	853,5	1138
750	1125	1500	2250	3000
36,72	55,08	73,44	110,16	146,88
1479,2	2218,8	2958,4	4437,6	5916,8
3109	4663,5	6218	9327	12436
5659,42	8489,13	11318,84	16978,26	22637,68

Sobre estos costos obtenidos se aplico el 35% de descuento. Aunque el equipo emprendedor asegura poder obtener un descuento mayor al 35% se mantendrá este número para tener un criterio más pesimista.

Anexo 10 Detalle de Flujo del proyecto

Costos Fijos de Operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Otros Gastos Fijos	\$ 4.180.000	\$ 4.180.000	\$ 4.180.000	\$ 4.180.000	\$ 4.180.000
Total	\$ 7.780.000	\$ 7.780.000	\$ 7.780.000	\$ 7.780.000	\$ 7.780.000

Gastos Administración, Ventas y Comercialización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos por Remuneraciones	\$ 42.480.000	\$ 43.754.400	\$ 45.067.032	\$ 46.419.043	\$ 47.811.614
Gastos de Promoción y Marketing	\$ 438.950	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Total	\$ 42.918.950	\$ 43.954.400	\$ 45.267.032	\$ 46.619.043	\$ 48.011.614

Recurso Humano	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director 1	\$8.400.000	\$ 8.652.000	\$ 8.911.560	\$ 9.178.907	\$ 9.454.274
Director 2	\$8.400.000	\$ 8.652.000	\$ 8.911.560	\$ 9.178.907	\$ 9.454.274
Gerente	\$7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663
Cajero	\$3.000.000	\$ 3.090.000	\$ 3.182.700	\$ 3.278.181	\$ 3.376.526
Jefe Pastelero	\$7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663
Pastelero	\$6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
Asistente Pastelero	\$2.280.000	\$ 2.348.400	\$ 2.418.852	\$ 2.491.418	\$ 2.566.160
Total	\$42.480.000	\$ 43.754.400	\$45.067.032	\$ 46.419.043	\$ 47.811.614

Costos Variables de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	\$22.051.253	\$24.256.379	\$26.682.017	\$29.350.218	\$32.285.240
Gastos Administración	\$4.069.278	\$4.701.218	\$5.433.704	\$6.282.991	\$7.267.990
Total	\$26.120.531	\$28.957.597	\$32.115.721	\$35.633.210	\$39.553.230