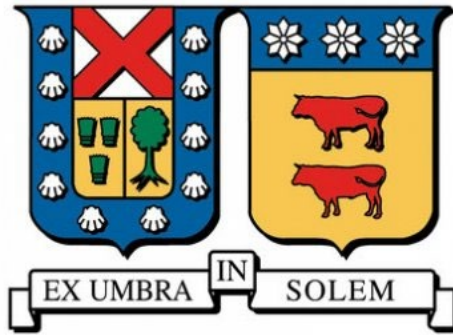




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA
PASTELERIA EN LA COMUNA DE TALAGANTE SECTOR LONQUÉN**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

EDGARDO ESTEBAN BRAVO SALINAS

PROFESOR GUÍA

FRANCISCO LAGOS

SANTIAGO DE CHILE, 2022



1. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres por brindarme la oportunidad de estudiar, por cuidarme, apoyarme y confiar en mí. Darle las gracias y decirle que la amo a mi abuela, que en paz descanse, que es y fue un pilar de mi vida.

Mis más sinceros agradecimientos al profesor Francisco Lagos por ayudarme en etapa universitaria. Agradezco a mis amigos, compañeros de universidad y profesores con los cuales compartí durante esta época de mi vida.

2. RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de título tiene como principal objetivo desarrollar un plan de negocios para implementar una pastelería en la Región Metropolitana, comuna de Talagante específicamente en el sector de Lonquén. La necesidad de la propuesta viene a partir de una nula oferta en el sector y que busca satisfacer a la demanda de productos dulces, sanos y de calidad.

Se ha realizado una propuesta que buscó analizar el entorno que rodea al proyecto, analizando la oferta, estableciendo las competencias directas e indirectas, estudiando el macro y microentorno, a través de un análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Un estudio interno a partir de la matriz FODA, Con toda esta información se realizó un modelo de negocios a través del lienzo CANVAS.

Luego de levantar información relevante se elaboró un plan de marketing, recursos humanos, operaciones y financiero, con el objetivo de establecer la factibilidad del proyecto.

Para el plan de marketing, se realizó una segmentación del mercado, estableciendo los objetivos del plan de marketing, el diseño de marca y las estrategias (genéricas y de crecimiento), además se profundizó en el posicionamiento que se quiere de la marca. Se desarrolló un marketing mix, respondiendo a las 4p.

El plan de recursos humanos desarrolló una estructura organizacional, estableciendo política salarial, organigrama, y descripción de los cargos. El plan operacional definió la localización del proyecto, propuesta de diseño interior de la pastelerías y equipamientos necesarios para la operación. Además, las etapas de elaboración y operación.



La evaluación económica determinó que la inversión requerida para el funcionamiento correcto es de \$24.571.206, generando una rentabilidad a 5 años de \$14.160.292, además de determinar una TIR igual a 22%, TIRM de 17%.

Concluyendo finalmente que la propuesta de modelo de negocios para la implementación de una pastelería en el sector de Lonquén es un proyecto económicamente viable y por lo tanto se puede realizar.

3. ÍNDICES

3.1 Índice General

1.	AGRADECIMIENTOS	2
2.	RESUMEN EJECUTIVO	3
3.	ÍNDICES	5
3.1	Índice General	5
3.2	Índice de Tablas	7
3.3	Índice de Gráficos	8
3.4	Índice de Figuras	9
4.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
5.	OBJETIVOS	13
5.1	Objetivo General	13
5.2	Objetivos Específicos	13
6.	ALCANCE	14
7.	METODOLOGÍA	14
7.1.1	Levantamiento de la Información	14
7.1.2	Análisis de la Industria	15
7.1.3	Análisis de la Cadena de Valor	15
7.1.4	Propuesta de Modelo de Negocios	15
7.1.5	Plan de Negocios	17
8.	ANTECEDENTES	19
8.1	Antecedentes Generales	19
8.1.1	La pastelería	19
8.1.2	Historia de la pastelería	19
8.1.3	Actualidad de la pastelería a nivel mundial	22
8.1.4	Historia de la pastelería en Chile	24
8.1.5	Actualidad de la pastelería en Chile	26
8.1.6	Nuevas Tendencias	27
8.1.7	Talagante	28
9.	MARCO TEORICO	29
9.1	Análisis de la Oferta	29

9.1.1	<i>Competencia Indirecta</i>	29
9.1.2	<i>Competencia directa</i>	32
9.2	<i>Análisis PESTEL (Macroentorno)</i>	33
9.2.1	<i>Factores Político Legal (Normativas y Certificaciones)</i>	33
9.2.2	<i>Factores Económicos</i>	44
9.2.3	<i>Factores Sociales</i>	47
9.2.4	<i>Factores Tecnológicos</i>	49
9.2.5	<i>Factores Ecológicos</i>	50
9.3	<i>Análisis 5 Fuerzas Porter (MicroEntorno)</i>	50
9.4	<i>Análisis de las Oportunidades y Amenazas</i>	55
10.	<i>DESARROLLO</i>	57
10.1	<i>Modelo CANVAS</i>	57
10.1.1	<i>Segmento de clientes</i>	57
10.1.2	<i>Propuesta de valor</i>	58
10.1.3	<i>Canales</i>	58
10.1.4	<i>Relación con los clientes</i>	59
10.1.5	<i>Fuente de ingresos</i>	59
10.1.6	<i>Recursos clave</i>	60
10.1.7	<i>Actividades clave</i>	61
10.1.8	<i>Socios clave</i>	62
10.1.9	<i>Estructura de costos</i>	63
10.1.10	<i>Diagrama CANVAS</i>	64
10.2	<i>Plan de Marketing</i>	65
10.2.1	<i>Segmentación del mercado</i>	65
10.2.2	<i>Objetivos del plan de marketing</i>	65
10.2.3	<i>Diseño de marca</i>	66
10.2.4	<i>Estrategias de marketing</i>	67
10.2.5	<i>Posicionamiento</i>	69
10.2.6	<i>Marketing Mix</i>	70
10.3	<i>Plan de Recursos Humanos</i>	77
10.3.1	<i>Estructura Organizacional</i>	77
10.3.2	<i>Organigrama</i>	79

10.3.3	<i>Descripción de Cargos</i>	80
10.3.4	<i>Política Salarial</i>	81
10.4	<i>Plan de Operaciones</i>	82
10.4.1	<i>Localización del negocio</i>	82
10.4.2	<i>Propuesta de Diseño Interior de Pastelería</i>	83
10.4.3	<i>Equipamientos necesarios para la Operación</i>	84
10.4.4	<i>Etapas de la Operación del servicio</i>	87
10.5	<i>Plan Económico y Financiero</i>	88
10.5.1	<i>Estimación de la demanda</i>	88
10.5.2	<i>Ingresos Operacionales</i>	90
10.5.3	<i>Estimación de Costos</i>	90
10.5.4	<i>Inversión</i>	92
10.5.5	<i>Depreciación</i>	94
10.5.6	<i>Evaluación Económica</i>	94
11.	<i>CONCLUSIONES</i>	102
12.	<i>RECOMENDACIONES</i>	105
13.	<i>ANEXOS</i>	108
14.	<i>REFERENCIAS</i>	118

3.2 Índice de Tablas

Tabla 1:	<i>Precios torta de hojas</i>	73
Tabla 2:	<i>Precios torta de bizcocho</i>	73
Tabla 3:	<i>Precios torta de panqueques</i>	73
Tabla 4:	<i>Precios torta de merengue</i>	74
Tabla 5:	<i>Precios kuchen, Pie y Cheesecake</i>	74
Tabla 6:	<i>Precio Empanadas</i>	74
Tabla 7:	<i>Precio Delicias</i>	75
Tabla 8:	<i>Requerimiento de Recursos Humanos</i>	77
Tabla 9:	<i>Horario laboral propuesto</i>	78
Tabla 10:	<i>Remuneraciones por Cargo</i>	81
Tabla 11:	<i>Listado de equipos Producción</i>	84

Tabla 12:	Listado de equipos Administración y Aseo.....	85
Tabla 13:	Listado de equipos Área de Ventas	86
Tabla 14:	Distribución por rango etario de la población (Talagante).....	89
Tabla 15:	Demanda potencial del Proyecto	89
Tabla 16:	Demanda potencial en horizonte de Evaluación.....	89
Tabla 17:	Ingresos Anuales del Negocio (\$ de 2022)	90
Tabla 18:	Costos Fijos Anuales del Negocio (\$ de 2022)	90
Tabla 19:	Resumen Costos Anuales Variables del negocio (\$ de 2022)	91
Tabla 20:	Resumen Inversión Equipos y Activo Fijo (\$ de 2022)	92
Tabla 21:	Inversión en Activos Intangibles (\$ de 2022)	93
Tabla 22:	Resumen Depreciación Activos Fijos	94
Tabla 23:	Valores calculo CAPM.....	95
Tabla 24:	Indicadores económicos Proyecto Puro.....	96
Tabla 25:	Tabla de amortización.....	101
Tabla 26:	Indicadores Económicos Proyecto Financiado 50% Deuda.....	102
Tabla 27:	Costos variables Materias Primas (\$ de 2022)	108
Tabla 28:	Costos variables operacionales (\$ de 2022)	110
Tabla 29:	Costos variables aseo (\$2022)	110
Tabla 30:	Costos variables Publicidad (\$ de 2022)	110
Tabla 31:	Datos elasticidad TIR.....	116
Tabla 32:	Datos elasticidad TIRM.....	117

3.3 Índice de Gráficos

Gráfico 1:	Crecimiento % del PIB en Chile	45
Gráfico 2:	Ventas Reales Comercio Minorista Presencial RM	46
Gráfico 3:	Ventas Reales del Comercio Minorista de RM por Sector y Subsector	46
Gráfico 4:	Distribución Poblacional por Regiones en Chile.....	48
Gráfico 5:	Gráfico Araña TIR.....	116
Gráfico 6:	Gráfico Araña TIRM	117

3.4 Índice de Figuras

<i>Figura 1:</i>	<i>Etapas del Estudio.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 2:</i>	<i>Diagrama de CANVAS.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 3:</i>	<i>Logo emprendimiento Dulce Bravo.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 4:</i>	<i>Estrategias genéricas de Porter.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 5:</i>	<i>Organigrama del Proyecto.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 6:</i>	<i>Mapa de la localización propuesta.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 7:</i>	<i>Propuesta de diseño de Pastelería.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 8:</i>	<i>Flujo de trabajo Ventas.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 9:</i>	<i>Flujo de trabajo Encargos.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 10:</i>	<i>Modelo CAPM.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 11:</i>	<i>Gráfico Montecarlo y Sensibilidad VAN.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 12:</i>	<i>Simulación Montecarlo con $VAN > 0$.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 13:</i>	<i>Gráfico Montecarlo y Sensibilidad de la TIR.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 14:</i>	<i>Simulación Montecarlo $TIR > 7\%$.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 15:</i>	<i>Gráfico Montecarlo y Sensibilidad TIRM.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 16:</i>	<i>Simulación Montecarlo $TIRM > 7\%$.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 17:</i>	<i>Modelo WACC.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 18:</i>	<i>Capital de trabajo Máximo Déficit Acumulado.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 19:</i>	<i>Depreciación de activos + valor libro.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 20:</i>	<i>Flujo de caja Proyecto Puro.....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 21:</i>	<i>Flujo de caja Proyecto 50% Deuda.....</i>	<i>113</i>
<i>Figura 22:</i>	<i>Gráfico Tornado TIR.....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 23:</i>	<i>Gráfico Tornado TIRM.....</i>	<i>115</i>

4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el año 2016 se implementó la nueva ley de composición nutricional de alimentos y su publicidad, ley 20.606, y durante tres años se ha ido adaptando a la dieta de los chilenos, por lo tanto, cambiando el hábito de consumo. Es tan así que en “el caso de bebidas y jugos azucarados, donde la compra de productos con sello "Alto en" ha disminuido en un 25 por ciento, llegando a 36 por ciento en cereales al desayuno y 17 por ciento en postres.” (VÁSQUEZ, 2019). La doctora Marcela Reyes, académica del INTA de la universidad de Chile define que las mediciones hechas por el instituto "sugieren que el etiquetado está influyendo en los patrones de compras, lo que está en línea con lo que muestran otros estudios en que un grupo importante de personas refiere que compra menos alimentos con algún sello”. (VÁSQUEZ, 2019).

Existen nuevos tipos de consumidores de pasteles que buscan incorporar estos alimentos en una vida y dieta sana, entonces se genera una mayor demanda de productos saludables, tal como se puede observar en el estudio hecho por Chile Saludable en su informe anual, volumen 7, donde se concluye que los consumidores chilenos están recurriendo a formulaciones de mayor calidad, ya que están más informados sobre las características específicas de los productos. La conciencia de los problemas de salud y bienestar y los cambios en el estilo de vida son los factores clave que determinan las demandas de los consumidores. Los productos de salud y bienestar se perciben como una garantía de ingredientes de mejor calidad (FUNDACION CHILE, 2018).

Debido a esta alza de preferencias por productos sanos, es que las empresas de repostería se están dedicando a generar nuevas recetas para incluir este nuevo sector. “Según cifras de Cory Coffeehouse, pastelería chilena con más de 25 años de experiencia, el consumo



de tortas y pasteles diet aumentó en un 18% durante 2017 en el país” y como explica Andrés Ungar, dueño de esta pastelería “Durante los últimos años, la repostería nacional ha mantenido su oferta de productos dulces, pero a su vez ha incorporado nuevas recetas con el objetivo de cumplir con la necesidad de los nuevos consumidores” (elEconomista, 2018). Se puede apreciar que las marcas están en un camino de búsqueda, y de cambio hacia nuevos alimentos que busquen una mejor calidad de vida para los consumidores.

En los últimos años. las estadísticas demuestran que Chile se consolida como el mayor consumidor de dulces, pastelillos y caramelos de América Latina, llegando a una cifra de 2,3 Kg por habitante y por año. Esta cifra representa un crecimiento de 30,8% en los últimos 5 años. Esta curva se viene aplanando de todas maneras desde 2011 debido a en parte el cambio de preferencia entre los consumidores hacia otros tipos de alimentos sustitutos más saludables. (GALDAMES, 2016)

El sector pastelero es uno de los más versátiles del mercado, no solo en términos de productos sino también de hábitos y lugares de compra. Las tendencias convergen a locales ubicados dentro de mall o puntos de alta afluencia y es cada vez más común que los productos sean elaborados completamente o al menos en su última fase en el mismo lugar, para de esta forma ofrecer productos personalizados y exclusivos a los clientes. De acuerdo con datos de Euromonitor Internacional, Chile sigue liderando el consumo per cápita de la región, llegando a un 88% de la población como consumidores activos de productos de pastelería. (GALDAMES, 2016).

Según datos del GEM 2018-2019 Chile alcanza el tercer lugar entre los países con mayor actividad emprendedora en etapas iniciales, con lo que se podría deducir que Chile es un país emprendedor, pero hay que considerar que la calidad de los emprendimientos no es



la mejor y no tienen una viabilidad a largo plazo. Tal como lo dice Maribel Guerrero, directora académica de GEM Chile: “Chile es un país bien ranqueado en emprendimiento, pero hay que tener cuidado en el tipo de emprendedor. Chile, al igual que esos dos países con los que lidera la lista, es un país emprendedor, pero lo que los diferencia es la calidad de los emprendimientos, es decir, si es, por ejemplo, por oportunidad, necesidad o innovación” (Economía y Negocios, 2019). Entonces, como emprendedor se debe tener cuidado y tomar las precauciones necesarias al momento de querer desarrollar un proyecto.

Durante la pandemia surgieron nuevas tendencias y un crecimiento en la industria panadera, pastelera y chocolatera. Uno de esos booms fue el efecto de la masa madre, “según el estudio “Sourdough – Global Market Outlook 2018 -2027”, el mercado mundial de Masa Madre representó \$ 2,62 mil millones de dólares en 2018 y se espera que alcance \$ 5,51 mil millones para el 2027”. (Espacio Food Service, 2022)

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Proponer un plan de negocios para una Pastelería con un enfoque que estimule el consumo de alimentos sanos, pero a la vez dulces y que gusten, promoviendo desde opciones normales hasta vegetarianas o veganas, con un alto estándar de calidad y servicio, por medio de distintas herramientas de investigación con el propósito de evaluar la factibilidad y rentabilidad de este emprendimiento y que sea sustentable en el tiempo.

5.2 Objetivos Específicos

Conocer la información de la industria de la repostería, su evolución en los últimos años a nivel mundial y en Chile, además de las nuevas tendencias, su ciclo de vida, los efectos del consumo de estos productos, las normas que rigen esta industria.

Identificar los principales impactos que generaría la realización de este emprendimiento en el sector rural, impactos económicos y sociales.

Establecer un plan estratégico, el cual guíe la actividad de la empresa, estableciendo una estructura y orden. Además, de generar planes de Marketing, Operaciones, Ventas. Y realizar una evaluación financiera del proyecto para obtener indicadores de rentabilidad y poder establecer la viabilidad de este.



6. ALCANCE

El propósito de la investigación es proponer un modelo de negocios para un emprendimiento de pastelería con enfoque sano en el sector de producción y comercialización de productos alimenticios, ubicado en la Región Metropolitana y que busca a través de un estudio de mercado y financiero ver la viabilidad de este mismo.

No se considera la implementación de este modelo presentado, debido a la falta de recursos económicos, sino que se generan sugerencias para trabajos e investigaciones futuras que busquen la implementación de un modelo similar.

7. METODOLOGÍA

7.1.1 Levantamiento de la Información

Para realizar una propuesta y una evaluación del modelo de negocios se levantará información necesaria para poder desarrollar un proyecto capaz de realizar un análisis enriquecido. Esta información surgirá a partir de fuentes primarias y secundarias.

7.1.1.1 Información Primaria

La información proveniente de una fuente primaria es aquella que es fundamental para la investigación, esta se obtiene a partir de la aplicación de encuestas personales y en grupos (FOCUS GROUP) con la finalidad de detectar y medir sus necesidades, preferencias y creencias.



7.1.1.2 Información Secundaria

La información proveniente de una fuente secundaria es información que esta y no aporta necesariamente a la investigación, pero complementa el estudio. Esta información se obtendrá a partir de páginas web, revistas, noticias, y estudios previos.

7.1.2 Análisis de la Industria

Luego de levantar información se debe realizar un análisis de la industria. Para analizar el ámbito macro se utilizará la herramienta PEST, ya que esta herramienta permite estudiar factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos. Además, se realizará un análisis micro, para realizar este se utilizará las 5 fuerzas de Porter las que determinaran las amenazas y oportunidades del proyecto.

7.1.3 Análisis de la Cadena de Valor

Se realizará una cadena de valor para los servicios de la empresa y la competencia, en esta se detallará y clasificará las principales actividades a realizar, se explicitarán los lineamientos estratégicos a seguir. A partir de esto, se determinará las debilidades y fortalezas de la empresa.

7.1.4 Propuesta de Modelo de Negocios

Se elaborará una propuesta de modelo de negocios utilizando la metodología Canvas desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan, y capturan valor. A partir de este modelo se aplicará un nuevo modelo Canvas sustentable, este “permite establecer un enfoque innovador de la gestión responsable, incorporando todos los elementos centrales que contribuyen al desarrollo de un negocio sostenible: desde el propósito, hasta la comunicación



y el desarrollo de alianzas, pasando por el diálogo continuo con los grupos de interés.”
(CanvasConsultores, 2019).

Se definen nuevos módulos, y estos son los siguientes:

- **Propósito**, la definición de esta meta global para las organizaciones, como elemento de cohesión, coherencia y confianza en todas sus actuaciones.
- **Diálogo con los grupos de interés**, con metodologías que fortalecen las relaciones como algo fundamental para gestionar con éxito la sostenibilidad empresarial.
- **Análisis del entorno**, uno de los nuevos componentes del CANVAS actualizado, dada la relevancia del radar permanente para la inteligencia social.
- **Temas relevantes**, con los métodos para realizar el análisis de materialidad y ponderar los aspectos críticos para el negocio y los grupos de interés.
- **Plan de actuación**, con el diseño de la estrategia de negocio responsable y modelo de gestión de la responsabilidad corporativa en función del grado de evolución y necesidades.
- **Métricas e impactos**, componente de CANVAS actualizado que integra la evaluación del impacto y la generación de valor, dentro y fuera de la compañía.
- **Comunicación y reporte**, desde una narrativa propia, así como la rendición de cuentas del desempeño de cada compañía.
- **Reconocimientos y alianzas clave**, integrando la reputación y el desarrollo de alianzas clave para el desarrollo sostenible.

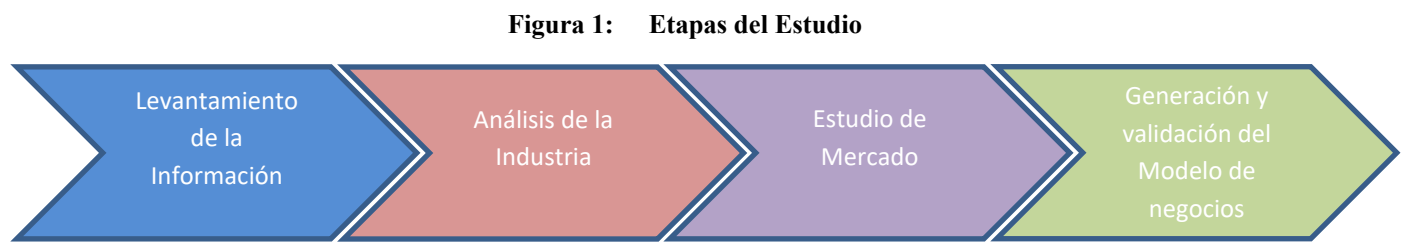


Figura 1: Etapas del Estudio

Fuente: Elaboración Propia

7.1.5 Plan de Negocios

El modelo de un negocio debe ser competitivo para lograr éxitos en el mercado, es por lo que se desarrollan las siguientes etapas del plan, con el fin de transformar la información recolectada y asociarlas con el análisis del macro y microentorno.

Etapas del Plan de negocios

- Plan de Marketing: Se generará una segmentación del mercado, a través de variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales. A partir de esta designación se establecerán objetivos a corto y largo plazo, los cuales deben ser reales y medibles. Además, se definirá el diseño de marca y el posicionamiento que se espera de esta. Se estructurarán estrategias para poder cumplir los objetivos y desarrollar la marca. Una vez establecidas las estrategias se plantearán preguntas que serán respondidas a través del modelo del marketing mix.
- Plan de Recursos Humanos: Este plan se encarga de establecer cuáles son los puestos necesarios para el funcionamiento del negocio, estableciendo una estructura organizacional, se describen cuáles son las necesidades que se requieren de cada trabajador, y se presenta el organigrama del negocio.

Además de los horarios y turnos de trabajo, se estiman las remuneraciones de cada colaborador.

- Plan de Operaciones: El objetivo de este plan es establecer donde estará ubicado el proyecto, y cuál será el diseño del local. A la vez de detallar los procesos de elaboración y venta de productos. Establecer cuáles son los equipamientos necesarios para el proceso, con la meta de optimizar los tiempos, y mejorar la calidad del servicio.
- Plan Financiero y Económico: Gracias a este plan financiero se podrá saber cuál es la situación actual y cuál es la proyección a futuro sobre los ingresos y gastos del negocio. Se generarán flujo de caja proyectados del negocio en un horizonte determinado. A partir de estos flujos se podrán obtener indicadores relevantes para el seguimiento del proyecto, se desarrollarán los siguientes puntos en este plan:
 - Estimación de la demanda.
 - Ingresos operacionales.
 - Estimación de costos.
 - Flujo de caja e Indicadores del proyecto puro.
 - Análisis de sensibilidad.
 - Intereses y amortización del crédito.
 - Flujo de caja e Indicadores del proyecto financiado con deuda (50% aproximadamente)

8. ANTECEDENTES

8.1 Antecedentes Generales

8.1.1 La pastelería

Dentro de la gastronomía, existen varias especialidades y una de ellas es la pastelería, enfocada dentro de la cocina a elaborar alimentos en base a lo dulce, ya sean postres, tortas, galletas, pasteles, entre otros.

Dentro del mundo dulce, hay otros términos como el de repostería. “La repostería es aquella disciplina que se encarga de realizar postres clásicos; asimismo trabaja con salsas, rellenos, pastas, nougat, mermeladas, caramelos, mazapanes, bizcochos, merengues, helados, tartas y cremas.” (ElConocedor, 2014). La repostería trae consigo además otras especialidades, tales como la confitería, la chocolatería, y la panadería.

En el área dulce de la cocina el repostero es aquel quien debe realiza esta labor, donde es capaz de crear pasteles complejos, postres emplatados de un restaurante, un hotel, un negocio de banquetes o una pastelería local comercial y que muchas veces también tiene el conocimiento suficiente para desempeñarse en el área de panadería, por lo que algunas veces el repostero puede realizar todas las funciones anteriormente mencionadas.

8.1.2 Historia de la pastelería

Una historia bien dulce que comenzó hace bastantes años, y que se tienen registros, desde el antiguo Egipto y Mesopotamia, en donde se realizaban simples bollos de harina espolvoreados con sésamo. Así, durante muchas décadas, pasando por la antigua Grecia y llegando a la antigua roma, hacia el siglo IV A.C. esta se distinguió por realizar nuevas técnicas de preparación y de endulzar estos postres.

Los árabes al conquistar España traían consigo nuevos sabores, tales como la caña de azúcar, arboles cítricos, y almendros persas. Estos nuevos productos se comercializaron por todo el mediterráneo, llegando a Roma, donde se empezaron a combinar y generar nuevas recetas. En esta época se dan a conocer por toda Europa los sabores del mazapán, el nougat y el baklava, endulzados con miel.

A su vez, pero en Francia los maestros panaderos comenzaron a realizar pasteles y tortas, en 1440 los pasteleros se separan de los panaderos, y se da a conocer este término. En Francia en el año 1700 la corte decretó que “solamente los pasteleros pueden usar manteca, huevos y azúcar para hacer tortas y ser vendidas”.

Con el descubrimiento del nuevo mundo por Cristóbal Colón en el siglo XV, se revela el chocolate que junto al azúcar dejaría de lado el endulzar con miel los pasteles. Uno de los momentos claves de la historia de la pastelería fue la llegada a Francia de Catalina de Medici, desde Italia, en 1553. Con ella trajo a sus cocineros y pasteleros, quienes introdujeron muchas recetas, entre ellas el frangipane o ‘franchipán’ en español, una crema compuesta de crema de almendra y crema pastelera. (diariodegastronomia, 2014)

En el siglo XVIII se inició en Francia el desarrollo del hojaldre, marcando el comienzo de la pastelería moderna. A finales de este siglo se desplegó la línea bollería vienesa, más tarde, en Austria, donde también se potencia la pastelería, María Antonieta popularizó el croissant al casarse con Luis XVI. No fue hasta este siglo y los dos siguientes cuando comenzó a existir verdaderamente el arte de la pastelería: en 1863 se crearon las tartaletas de almendras de Ragueneau; en 1740 se introdujo en Francia el Baba, por medio del rey polaco Stanislas Leszczyński; y en 1805, Lorsa, pastelero bordelés, creó la decoración con cornetes.



Sin embargo, otros postres no surgen de la creatividad, sino de la necesidad, como, por ejemplo, la de conservar la leche. Se descubrió que calentándola con azúcar hasta que se concentrase, hacía que la leche durase mucho tiempo, pues los soldados la consumían durante las campañas militares, surge así la leche condensada. Lo mismo ocurre con las mermeladas y confituras, que no son más que frutas y azúcar sometidos a cocción. Es, pues, el azúcar, un conservante natural. (GALDAMES, 2016)

Además, durante la historia de la pastelería se han escrito grandes obras y revistas sobre la repostería y las recetas de grandes cocineros, como La confitería española. Antoine de Carême, padre de la repostería moderna quien el más grande innovador de su época, escribe y publica a principios del siglo XIX El Pastelero Real, con un gran repertorio de recetas y descripciones de herramientas, utensilios y productos especializados, por lo que la pastelería alcanzó una gran importancia. También, se le atribuyó la croquenbouche, el merengue, el nougat, el vout a la vent y el perfeccionamiento de la masa hojaldre.

En 1930 la Marquesa de Parabere escribe “Confitería y Repostería”. Con el siglo XX llegan más avances tecnológicos que permiten la conservación, la fermentación, la congelación que no hacen sino aumentar la calidad de los productos. Ahora en pleno siglo XXI y gracias al internet, se pueden conocer un sinnúmero de productos, sus atributos y como ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas. Los nuevos postres buscan algo distinto, buscan un cambio.

8.1.3 Actualidad de la pastelería a nivel mundial

Las condiciones económicas favorables, como el aumento de la urbanización, el cambio de los patrones de alimentos y las nuevas formas de producción y procesamiento de alimentos de las empresas están impulsando la economía, lo que conduce a una movilidad ascendente y a cambiar la calidad de los alimentos que consumen las personas en la región. Los segmentos emergentes de clase media y clase alta de los consumidores en América Latina están comprando gradualmente alimentos preparados y envasados debido a factores como el aumento del poder adquisitivo y los estilos de vida ocupados. El segmento de clase baja todavía está optando por comidas caseras debido a los menores ingresos disponibles. (BAKINGBUSINESS, 2019)

En los últimos años los consumidores buscan sostenidamente reducir el consumo de carbohidratos, es por esto por lo que las marcas deben hacer que sus productos sean más saludables, a través de nuevos ingredientes, mejorando las versiones de muchos pasteles y dulces.

De acuerdo con los recientes estudios de Mintel el Bakery va en camino hacia lo equilibrado, sin dejar de lado el nicho indulgente. Es por esto por lo que será necesario realizar una constante comunicación entre los jóvenes amantes de la comida y los problemas de la salud digestiva.

Los enfoques más equilibrados en lo sanitario y nutricional crearán espacio para el pan y una nueva pastelería con cualidades positivas para la salud. Abordar el malestar digestivo también estará en el top de la agenda, ya que es una razón común para que un grupo creciente de consumidores eviten el pan y los pasteles. Además, interactuar con los amantes



del Bakery más jóvenes a través de características visuales y sensoriales ha sido un enfoque para impulsar el consumo. (RedBakery, 2019)

Dentro de este enfoque saludable, también es viable hablar del veganismo y como está afectando a las nuevas tendencias dentro de la repostería. El veganismo se instaló potentemente en muchos países como una tendencia de consumo, además de disminuir el impacto ambiental.

La repostería vegana en Europa está asociada al concepto de Restaurantes Veganos, los cuales son asociados a solo preparar comida de este estilo alimenticio. En ellos se puede disfrutar de comida vegana y luego pedir, por ejemplo, de postre una tarta o un cheese cake, preparados con ingredientes veganos.

El portal Eco BNB lo detalla; "En 2017, Londres se convirtió en la primera ciudad que marcó 100 restaurantes completamente vegetarianos en el mapa. Ahora hay 170 lugares veganos en un radio de 8 km alrededor de la ciudad. La cantidad de restaurantes veganos, tiendas de comestibles e incluso tiendas de ropa aumenta continuamente. Todos estos lugares son muy populares entre los lugareños y los turistas. Según una encuesta realizada hay más de 540.000 personas que mantienen una dieta vegetariana en el Reino Unido, 120.000 de ellos viven en la capital de Inglaterra".

En los Estados Unidos, con un enfoque diferente, una diversificación en los canales de venta, la estacionalidad y las innovaciones, se verán influenciadas las ventas de productos horneados según analistas de mercado de IRI Worldwide.

El estilo de vida, incluida la dieta y el ejercicio, juega un papel fundamental para la salud integral del consumidor estadounidense. Además, el 40% de ellos dicen que los alimentos y las bebidas son las piezas más críticas, pero muchos están almorzando y cenando



en tiendas de Bakery en contra de sus actuales objetivos de estilo de vida. (WORLDBAKERS, 2019)

J. Parker, directora del IRI Fresh Center of Excellence indicó que; “Cuando preguntamos a los consumidores dónde compran los productos frescos, solo el 19% dice panaderías independientes. Esto significa que más del 80% de la población de EE. UU. busca retails para satisfacer sus necesidades de Bakery”.

A su vez en China se está desarrollando rápidamente el sector panadero, incluida la pastelería. Los niveles de consumo han aumentado de 2 kg a 5 kg de productos de panadería por persona por año. Adaptar los hábitos alimentarios occidentales, impulsados por la creciente urbanización, conducirá al consumo de productos de panadería a duplicarse en los próximos 3 años a un estimado de 9 kg por persona por año. (LaRive, 2019)

8.1.4 Historia de la pastelería en Chile

La Pastelería en Chile se remonta a fines del Siglo XVI, con una alta influencia española y francesa en el sur principalmente. En los conventos, donde las monjas eran expertas cocineras, dejaron su huella en los pasteles chilenos.

España es el país que mayor influencia tuvo en el rubro pastelero en Chile, debido a la conquista española en América del sur. Al arribar los colonizadores, acostumbrados ya al empalago del azúcar, se sorprendieron y disgustaron con los dulces consumidos por los nativos, pero en el primer período de la colonia el azúcar era un producto sumamente caro, que se consumía en el virreinato del Perú, pero que a la capitanía chilena llegaba escasamente.

En la época colonial, los productos se caracterizaban principalmente por ser rellenos en base a la masa seca, su relleno era de frutos silvestre o del bosque, como dulces o mermeladas, frutos que abundaban por la época. Los productos que más se consumen han sido adaptados a los gustos de los chilenos y usando los ingredientes que existían en el país.

Además, el surgimiento de algunos clásicos de la cocina chilena se debe a la zona o región del país, dentro de la zona norte se puede encontrar preparaciones como los alfajores de pica y matilla, el chumbeque, dulces escarchados de pichasca, pichasca recubierto con merengue; la zona centro se caracteriza principalmente por los dulces de la ligua, dulces de Curacaví, donde destacan los empolvados, chilenitos, alfajores, mantecados, cachitos, palitas, milhojas, empanaditas de alcayota, de pera y manzana; la zona sur, con un clima más frío que el resto, tiene dulces y preparaciones como los alfajores de sauce, los picarones, sopaipillas, alfajores valdivianos y osorninos.

La migración alemana que llega al país, y que se asientan en el sur son los que da nuevos bríos a los dulce chilenos, que ya tiene entre sus estandartes el Kuchen, la torta Selva Negra o las masas berlinesas.

La gran influencia francesa en la repostería occidental también marco a la gastronomía nacional, el repostero chileno en su afán de estar a la moda siempre vio a los franceses e imito mucho de sus postres y pasteles.

8.1.5 Actualidad de la pastelería en Chile

En Chile, en el año 2018, al igual que en gran parte del resto del mundo, ha llegado la conciencia de los beneficios que trae consigo una alimentación sana y de preferir productos que sean libres de caloría, gluten y otros tipos de preservantes. Es por lo cual que en ese año hubo un incremento del 35% en el consumo de pasteles libres de azúcares respecto al 2017.

Chile ha sido una de las economías latinoamericanas que más rápido creció en las últimas décadas debido a un marco macroeconómico sólido que le ha permitido amortiguar los efectos de un contexto internacional volátil y reducir la pobreza (USD5.5 por día) de 30% en 2000 a 6.4% en 2017. (Bancomundial.org, 2020). “Las intervenciones de la Corporación Financiera Internacional han tenido un fuerte impacto en el desarrollo, principalmente en infraestructura, energía, el sector financiero, educación y agroindustria, apoyando en todos los casos principalmente a la pequeña y mediana empresa (PYME).” (Bancomundial.org, 2020)

Según los estudios realizados por RedBakery sobre el consumo de productos de pastelería, indican que el 61% de los chilenos consumen o prefieren las tortas y que por lo menos compran dos veces al mes un producto dulce, ya sea este su sexo, su edad o su nivel socioeconómico. A partir de la ley de etiquetado se busca avanzar hacia un consumo más saludable, además las empresas deben cumplir con todas las medidas adoptadas para poder contribuir a mejorar la alimentación de todos aquellos que viven en Chile.

Euromonitor en un reciente informe señala que; “La mayor parte del consumo de productos elaborados a base de semillas en Chile continúa viniendo de productores artesanales, que dominan la categoría por amplio margen. El pan es un producto básico en Chile; Se puede encontrar principalmente en panaderías independientes, presentes en casi



todas las ciudades y pueblos del país”. Las panaderías y pastelerías independientes han perdido terreno ante competidores industriales.

En agosto de 2019 se publica por primera vez un libro de pastelería en realidad aumentada, llamado Pastelero Estrella así por Valeria López su autora. Este libro contiene más de 50 recetas y 250 tips de cocina. En la actualidad, junto a la contingencia por cuidar el medio ambiente, en Chile, han surgido varias pastelerías veganas que traen nuevos sabores al paladar chileno.

8.1.6 Nuevas Tendencias

Para el 2030, Mintel expresa que; "Los consumidores querrán que las compañías los ayuden a sentirse orgullosos de sus esfuerzos ecológicos. Esperarán mejoras en los envases eco amistosos y se consumirá teniendo como premisa la salud planetaria, así como la individual y colectiva".

A. Beckett, director Asociado de Mintel Food & Drink opinó: "Los consumidores recompensarán a las marcas que actúen y mejoren importantes problemas sociales. Las compañías que vencerán en esta nueva década serán las que impulsen la nueva era del consumo consciente. Se estará en la búsqueda de envases y productos respetuosos con el medioambiente, a la vez que buscan orientación sobre cómo hacer que sus dietas sean más sostenibles"

Las tendencias que marcarán la pauta según Mintel serán las dietas inteligentes, los endulzantes que ayuden a combatir la obesidad, envases comestibles y compostables, consumo de “menos pero mejor”, empresas que colabores con sus clientes, nuevas tecnologías, y una revolución agrícola.

8.1.7 Talagante

La comuna de Talagante está ubicada en la Provincia de Talagante en la Región Metropolitana de Santiago. Sus límites están dados al norte por la comuna Peñaflor; al sur por la comuna Isla Maipo; al este por la comuna Calera de Tango; al oeste por la comuna El Monte. Posee una superficie de 126 Km² y una población de 82.923 habitantes. Las actividades económicas de Talagante fueron en base de la agricultura, ya que en dicho territorio hubo muchas haciendas, en la época de la Colonia.

También floreció la alfarería, y después, la empresa textil que ha ido declinando. (EcuRed, 2019) Lonquén es una localidad de la comuna de Talagante ubicada en la zona sureste, al límite con Isla de Maipo.

Esta zona es reconocida por un hecho histórico del país, donde El 7 de octubre de 1973, 15 hombres fueron arrestados en Isla de Maipo. Se mantuvieron desaparecidos hasta el 30 de noviembre de 1978, cuando sus cadáveres fueron hallados en unos hornos ubicados en Lonquén.

El sector de Lonquén está alejado del centro de la comuna, y tiene un acceso limitado a ciertos servicios, ya sean, supermercados, farmacias, reten de carabineros, entre otros.

9. MARCO TEORICO

9.1 Análisis de la Oferta

La industria pastelera chilena, es aquella que se caracteriza por contar en su mayoría con negocios familiares, además de grandes franquicias, tales como San Camilo, Castaño, entre otras.

Las cadenas de panadería y pastelerías más grande de Chile se ubican en lugares estratégicos y con un alto flujo de personas. Por otra parte, los negocios familiares tienen una ubicación más variada, algunos se encuentran cerca del centro de las comunas y otras por las zonas residenciales de estas. El 98% de las empresas del rubro de las panaderías y pastelerías del país, son micro y pequeñas que evolucionaron desde un negocio familiar, hasta una industria, propiamente tal. (FIPACH, 2020)

Se puede encontrar una gran variedad en los formatos de pastelerías, algunas ofrecen servicios de cafetería, retiro en local, delivery, también se diferencian por tamaños, variedad de la carta, productos veganos, celiacos, con bajos niveles de azúcar.

Se observa dentro de la oferta ya establecida, diferentes tipos de competencia para el emprendimiento, con niveles de influencia distintos, por esto que se clasifican los casos de éxito en competencia Indirecta y Directa.

9.1.1 Competencia Indirecta

Las empresas consideradas como competencia indirecta son aquellas que no influyen en el funcionamiento, bienestar, y sostenibilidad de la empresa. Entre ellas, podemos encontrar a las siguientes:

- San Camilo:

Fundada en el 1884 en el barrio Yungay, que paulatinamente se asentó en su entorno. En el año 1921, se incorporó Antonio Ferrán Sabaté, quién imprimió un nuevo impulso al negocio. Llegó a incorporar importantes mejoras en el proceso productivo. Luego en la década del 30 se abrieron nuevos locales en el sector de Estación Central.

En la actualidad está presente en diversos puntos de la región metropolitana contando con 19 locales que entregan el servicio de delivery, y 38 que no. Cuenta con página web y presencia en redes sociales, donde en estas se dan a conocer la variedad de productos que ofrecen y sirven como un contacto directo con los clientes.

- Castaño:

Esta empresa comenzó como una herencia panadera en el año 1933 en Santiago. Castaño ha evolucionado desde una pequeña panadería a una gran empresa, otorgando trabajo a más de 2.000 personas a lo largo de una extensa red de locales, de dos modernas plantas productivas y una amplia red de distribución.

Tiene presencia tanto en una página web como en redes sociales. En www.castano.cl se puede encontrar una gran variedad de información, tanto de la ubicación de sus locales, como de promociones, productos, horario de tiendas, y de información sobre vivir sano.

- Pastelería Sin Culpas

Este emprendimiento nace en el año 2019 dedicado a aquellos que buscan postres que sean libres de gluten. Esto se debe a que su dueña, es celiaca y desde que le diagnosticaron esta condición sus objetivos fueron encontrar variedad de opciones al momento de darte un gusto.

Desde su inicio el segmento objetivo para sus productos eran aquellos celíacos que estaban en busca de estos, que fueran 100% libre de gluten y sin contaminación cruzada. En la actualidad el objetivo se amplió, debido a que no solo celíacos consumen estos productos.

Esta se ubica en Doble Almeyda #1301, Ñuñoa, Región Metropolitana, atendiendo de lunes a viernes de 11 a 19 horas, sábados y festivos de 11 a 15 horas, domingos cerrados.

Los valores de Sin Culpas es garantizar frescura en sus productos, ingredientes de calidad en la preparación, y tener precios justos. Cuenta con gran presencia en redes sociales como Instagram y Facebook, informando de los ingredientes de sus productos, y de concursos entre otras cosas.

- Pastelería Bella

Es un emprendimiento que nace desde la necesidad de cocinar cosas ricas, empezando a consumir productos con bajas cantidades de azúcares, sin gluten, sin lactosa. El local se encuentra en José Domingo Cañas #2151, Ñuñoa.

Este cuenta con servicio de cafetería, generando una diferenciación con otros locales, con unos valores muy claros, tales como: “es tener productos de calidad y mantener la vida de barrio. Nuestros clientes buscan diferentes cosas, pero coinciden en que quieren un buen café y algo rico para alegrar el día. Todo esto en un ambiente agradable y tranquilo.” Como dijo su dueña, en una entrevista para RedBakery.

Estos cuentan con página web y con presencia en redes sociales, donde en estos se puede encontrar información sobre horarios, ubicación, contacto, promociones y más.

9.1.2 Competencia directa

Estas empresas son consideradas competencia directa debido a que se ubican cerca del lugar donde se quiere instalar este emprendimiento, es decir, compartirían la clientela.

- El Mobil Gourmet (Panadería Artesanal)

Es una empresa panadera creada en el 2011, con experiencias internacionales. Esta se inició con fuerza en el mercado, ingresando con página web, tienda física, aplicación móvil, y con buena presencia en redes sociales.

Se ubica en Darwin Vargas 1605, Talagante, y tiene como misión “Volver al origen con el mayor respeto hacia la conservación de las características de la masa. Respetando la integridad de la harina y favorecer los beneficios de la fermentación en cada etapa del proceso.”

- Dulcería Alemana

Esta dulcería es un emprendimiento familiar que tiene un gran impacto en la comunidad, es considerada la mejor dulcería de todo el sector de Lonquén, tiene un reconocimiento y es preferida por el público respecto a otras.

Ofrece una gran cantidad de pasteles, postres y productos frescos, con precios adecuados a la calidad de estos.

Cuenta con un servicio de pedido y retiro en tienda, sin delivery. Tiene presencia en redes sociales, como Instagram y Facebook, tiene como segmento objetivo público general, y al estar en una calle principal del sector tiene una gran afluencia de clientes.



9.2 Análisis PESTEL (Macroentorno)

9.2.1 Factores Político Legal (Normativas y Certificaciones)

Las normativas son un conjunto de normas o reglas que guían, dirigen y ajustan el comportamiento dentro de cualquier grupo u organización. Estas, son muy importantes para mantener un orden y acuerdo entre los grupos y organizaciones.

9.2.1.1 Resolución Sanitaria

Para poder comenzar la implementación de una Pastelería es necesario y muy importante contar con la autorización sanitaria para producir, preservar, elaborar, almacenar, distribuir o vender alimentos o aditivos alimentarios. Este proceso es obligatorio para todos los establecimientos que realizar actividades de producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento y venta de alimentos para uso humano. Este permiso tiene por objeto proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

Esta Resolución Sanitaria permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y/o expenden alimentos o aditivos alimentarios.

La Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de salud puede fiscalizar el cumplimiento de la legislación, inspeccionando el establecimiento en los días posteriores al ingreso del requerimiento. La solicitud para obtener la Resolución Sanitaria para autorizar el funcionamiento de Instalaciones de alimentos, la puede efectuar vía internet o presencial.



Al momento de presentar la solicitud de autorización, el local debe estar completamente habilitado, en condiciones reglamentarias mínimas.

9.2.1.1.1 Beneficiarios

Personas jurídicas o naturales que deseen instalar establecimientos que produzcan, elaboren, preserven, envasen, almacenen, distribuyan y/o expendan alimentos o aditivos alimentarios, que cumplan los siguientes requisitos:

- Vía presencial: Pago del Arancel correspondiente
- Vía Internet: Estar registrado en Seremi en línea, y pago del Arancel correspondiente.
- Además, poseer toda la documentación necesaria durante la visita de inspección o adjuntarla como documentos electrónicos o escaneados en proceso de ingreso de la solicitud.

9.2.1.1.2 Vigencia

La vigencia de la resolución sanitaria es de tres años renovables.

9.2.1.1.3 Documentos Requeridos

Documentos generales:

- Autorización municipal, según el plano regulador.
- Plano o croquis de planta e instalaciones sanitarias a escala.
- Descripción general de los procesos de elaboración.

-
- Listado de materias primas que se emplearán.
 - Listado de tipos de alimentos que elaborarán.
 - Comprobante de pago del sistema de alcantarillado público o resolución de la obra de alcantarillado particular.
 - Comprobante de pago de agua potable de la red pública o resolución de la obra de agua potable particular.
 - Croquis o memoria técnica de los sistemas de eliminación de calor, olor o vapor y sistema de frío, según corresponda.
 - Sistema de control de calidad sanitaria con que contará.
 - Sistema de eliminación de desechos.

Documentos adicionales si se trata de un centro comercial:

- Carta de autorización para uso exclusivo de los servicios higiénicos del personal manipulador de alimentos, los cuales no deberán estar a más de 75 metros de ellos.

Documentos adicionales para instalaciones en la vía pública (carros, módulos, casetas, kioscos y puestos de feria):

- Certificado de emplazamiento municipal, cuando corresponda.
- Carta de autorización para uso de servicios higiénicos a no más de 75 metros para el personal manipulador de alimentos, cuando corresponda.



9.2.1.1.4 Costo del trámite

El trámite tiene un costo de arancel base según tipo de instalación, desde \$12.100 con un máximo actualizado a la fecha de \$899.700, más 0,5% de declaración de Capital Inicial declarado presentado ante el SII.

9.2.1.2 Permisos para la operación

Los permisos que requieren las empresas para poder operar son los siguientes

9.2.1.2.1 Patente Municipal

La patente municipal es el permiso para emprender cualquier actividad comercial. Además, las personas que desempeñen una profesión, actividades comerciales o industriales deben pagar un impuesto anual a la municipalidad en donde se realiza esta actividad.

La patente la otorga la municipalidad de la zona en donde se instalará el negocio, a ellos se les debe presentar todos los documentos que acrediten el emprendimiento.

La patente comercial del negocio o emprendimiento se debe solicitar en el Departamento de Rentas y Patentes de tu Municipalidad.

9.2.1.2.2 Certificado de Informaciones previas

Permite obtener información sobre las condiciones aplicables a un predio, de acuerdo con las normas urbanísticas respectivas. Normas que permiten obtener información de usos de suelo, sistemas de agrupamiento, es decir, este certificado indica si el domicilio que se escoge es compatible con el uso comercial que pretendes darle.



El trámite se puede realizar durante todo el año en la Dirección de Obras Municipales correspondiente.

9.2.1.2.3 Certificado Municipal de Zonificación

Documento otorgado por Dirección de Obras Municipales (DOM), y en él se indican el uso de suelo y las exigencias para construir en una determinada zona, de acuerdo con el correspondiente Instrumento de Planificación que rija esa área.

9.2.1.2.4 Permiso de Edificación

Documento necesario en el caso de que la empresa requiera de la construcción, reconstrucción, reparación, alteración, ampliación y/o demolición de edificios y obras de cualquier naturaleza (urbanas o rurales). Documento entregado por el DOM, a través de un Formulario de Solicitud de Permiso de Edificación en la zona correspondiente.

9.2.1.2.5 Recepción definitiva de la Obra

Este trámite será necesario si se realiza algún tipo de construcción, ya que ninguna obra podrá ser habilitada o destinada a algún uso sin una Recepción Definitiva total o parcial. Se debe solicitar la recepción definitiva a la DOM una vez lista la obra.

9.2.1.2.6 Declaración Interior de Gas

La declaración Interna de Gas se tramita si en las dependencias del negocio se realiza una instalación de gas. Una vez terminadas las instalaciones, y conforme a las disposiciones



vigentes y al plano respectivo, el instalador autorizado o profesional está facultado para hacer la Declaración de Instalación en la Superintendencia de Electricidad y Combustible (SEC).

El trámite se realiza vía internet en la plataforma de la SEC.

9.2.1.2.7 Declaración Eléctrica Interior

La declaración eléctrica interna es un trámite que acredita la instalación eléctrica dentro del establecimiento del emprendimiento, esta se debe presentar ante la Dirección de Obras Municipales, junto con la Solicitud de Recepción de Obras Municipales correspondiente, copia de la Declaración de Instalación, y la constancia de acuso de recibo en la SEC. Esta declaración la realiza el Instalador Autorizado o Profesional, el cual debe estar registrado como usuario en el sitio de la SEC.

9.2.1.2.8 Declaración de Emisiones Atmosféricas

Permiso anual de carácter obligatorio para declarar emisiones de fuentes estacionarias puntuales y grupales. El titular o representante legal declara todos los antecedentes identificatorios y técnicos de la fuente, a través de la Declaración de Emisiones, la cual se debe entregar a la SEREMI de Salud correspondiente. Se deben completar los 4 formularios necesarios:

- Formulario 1. Datos de la empresa y el establecimiento.
- Formulario 2. Información asociada a cada actividad industrial.
- Formulario 3. Fuentes asociadas a cada unidad de emisión.
- Formulario 4. Estimaciones y/o Mediciones correspondientes a fuentes asociadas.



9.2.1.2.9 Disposición Final de Residuos Industriales Líquidos

Permiso que se debe requerir por generar Residuos Líquidos Industriales (RILES), corresponde al monitoreo de las emisiones de RILES para las descargas efectuadas a sistemas de alcantarillado, con el fin de evaluar si éstos se ajustan a las normas de emisión. Para obtener esta resolución, se debe presentar una solicitud a la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS), incluyendo antecedentes como la cantidad, frecuencia de descarga, y composición fisicoquímica de los RILES generados.

9.2.1.2.10 Generación, almacenamiento y disposición final de Residuos Industriales Sólidos

Se debe contabilizar un espacio designado a la acumulación, selección, industrialización, comercio o disposición final de basuras y desechos sólidos. Por lo tanto, se debe requerir una autorización a la SEREMI de Salud respectiva para acumular estos desechos.

9.2.1.3 Norma ISO 9001

Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001 2015)

Esta norma internacional establece los requisitos generales, comunes para organizaciones de cualquier sector de actividad o tamaño que se deben cumplir para implantar y certificar un sistema de gestión de la calidad.

Los motivos para la implantación de un sistema de gestión de la calidad y los beneficios que entrega son los siguientes:

- 
- Aumentar la capacidad de generar productos y prestar servicios de una forma regular y que cumplan las exigencias de los clientes y las reglamentarias. De esta forma asegurando el cumplimiento de requisitos.
 - Aumentar la satisfacción de los clientes.
 - Abordar los riesgos y oportunidades relacionados con la organización, su contexto y su desempeño.
 - Demostrar, con la obtención de un certificado, la existencia de un sistema de gestión de la calidad en la organización, y así diferenciarse de otras empresas.

9.2.1.4 Norma ISO 14001

Esta norma tiene como objetivo implementar un Sistema de Gestión Ambiental (SGA), en otras palabras, protección del medio ambiente. Esta norma funciona según el método PDCA, es decir, Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

La integración de la 14001 consigue una mejora y optimización sustancial de la gestión de recursos. Lo que implica que se reduzca la posibilidad de que ocurran ciertos riesgos ambientales como podrían ser emisiones de gases nocivos, derrame de sustancias tóxicas, uso de productos no aptos para el consumo humano, etc. Provocando que ya no se destinen recursos a pagar sanciones, y a lo que es fundamental, cuidar el medio ambiente.

La implementación de la norma ISO 14001 y un SGA es un activo de valor muy alto para la empresa. Esto se debe a que genera una gran confianza en clientes, proveedores, sociedad, comunidad y todo aquello que rodea al emprendimiento. Disponer de esta certificación genera beneficios económicos además de la mayor confianza generada.



9.2.1.5 Norma ISO 22001

La norma ISO 22001 es una norma internacional que especifica los requisitos de un sistema de gestión para asegurar la inocuidad de los alimentos, a lo largo de toda la cadena alimentaria, hasta el punto de venta de consumo final.

Los objetivos de esta norma son:

- Reforzar la seguridad alimentaria.
- Fomentar la cooperación entre todas las partes involucradas en la cadena alimentaria.
- Asegurar la protección del consumidor y fortalecer su confianza.
- Establecer requisitos de referencia elementos claves para los sistemas de gestión de la seguridad alimentaria.
- Mejorar el rendimiento de los costes a lo largo de la cadena de suministro alimentaria.

Beneficios de contar con un Sistema de Gestión en Inocuidad Alimentaria:

- Facilita el cumplimiento de la legislación aplicable.
- Integra los principios del Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC) en un sistema de gestión de la organización compatible con el modelo ISO 9001.
- Se basa en el ciclo de mejora continua PDCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar).
- Proporciona una comunicación organizada y eficaz, con todas las partes interesadas.
- Proporciona confianza a los consumidores.

-
- Mejora la documentación y la trazabilidad.
 - Control más eficiente y dinámico de los riesgos para la seguridad alimentaria.
 - Gestión sistemática de los requisitos sanitarios.
 - Ahorro de tiempo y costes, al realizar las auditorías de ISO 22001 junto con otros esquemas de Seguridad Alimentaria.

9.2.1.6 Norma OHSAS 18001

La norma OHSAS 18001 es un estándar que se utiliza para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Beneficios que conlleva la implementación de este Sistema:

- Controlar e identificar todos los riesgos relacionados con la salud y la seguridad de los trabajadores.
- Reducir de forma exponencial la tasa de accidentes de cualquier tipo.
- Cumplir con los requisitos requeridos de forma legal.
- Mejorar las operaciones de la empresa.
- Reducir costos y mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Facilitar la integración con las normas ISO 14001 e ISO 9001.

La certificación OHSAS 18001 facilita que la empresa pueda demostrar, mediante la evaluación objetiva de una parte imparcial e independiente, que se dispone de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Las ventajas que suponen la implementación y la certificación de OHSAS 18001 en la organización son:

- 
- Facilita que se cree un compromiso de seguridad y salud con los empleados de la organización.
 - Ayuda a integrar la actividad preventiva en la organización.
 - Mejora los procesos y se consigue la mejora continua.
 - Organiza los procesos productivos de la actividad empresarial de una forma eficiente y eficaz.
 - Salvarse de la competencia desleal.
 - Ventajas económicas derivadas del incremento del valor añadido.
 - Mejora la imagen de marca de la organización.
 - Hace que la organización sea mucho más competente e incrementa su posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

9.2.1.7 Certificación BRC: Estándar mundial para seguridad alimentaria

El esquema de Certificación según la Norma BRC es considerado hoy en día como un referente internacional para la calificación de proveedores de productos y marcas en las grandes superficies.

El objetivo de BRC es identificar cualquier peligro o amenazas contra la seguridad de los alimentos. La herramienta capaz de realizar esto es el sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC), que genera un plan de seguridad alimentaria, analizando los peligros y determinando fases donde se puedan tomar medidas preventivas.

En materia de seguridad laboral se deben cumplir las siguientes normativas:

- Ley N°16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

- 
- Decreto Supremo N°594 de 1999, reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas de los lugares de trabajo.
 - Decreto Supremo N°40 de las obligaciones de informar de los riesgos laborales.
 - Decreto supremo N°977 de 1996, reglamento sanitario de alimentos.

9.2.2 Factores Económicos

Chile es una de las economías latinoamericanas que han crecido más rápido en la última década, debido a que esta posee un marco económico sólido. Por lo tanto, ha podido soportar los efectos de un contexto internacional muy volátil.

En un contexto de descontento social, el crecimiento del PIB se redujo de 3,9% en 2018 a 1,1% en 2019 (Ver Gráfico1). Estas disrupciones provocaron un aumento del desempleo, que pasó de 7,2% en diciembre de 2018 a 7,4% en diciembre de 2019.

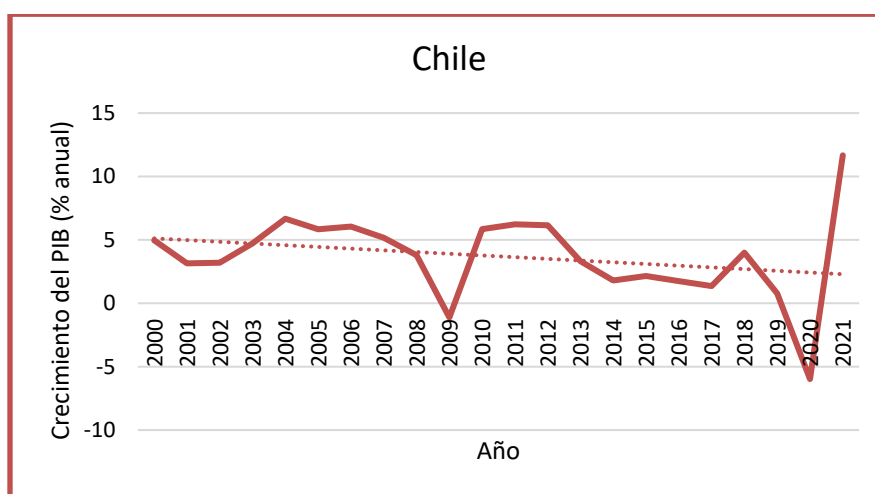
La protesta social dio lugar a un cambio en la composición del gasto público, menos dedicado a la promoción de la inversión y más al aumento del gasto social.

El déficit en cuenta corriente aumentó de 3,6% del PIB en 2018 a 3,9% en 2019, siendo la caída de las exportaciones compensada ampliamente por la disminución de las importaciones, generada por una demanda interna en retroceso. A medida que disminuía la inversión extranjera, el déficit externo era financiado por deuda externa privada y pública, que acusó un incremento, de 62% del PIB en 2018 a 70% en 2019. Durante ese período, las reservas internacionales aumentaron ligeramente, de USD39,8 a USD40,7 mil millones, pese a las intervenciones del Banco Central para evitar una mayor depreciación monetaria. (Bancomundial.org, 2020)

El déficit fiscal aumentó de 1,5% del PIB en 2018 a 2,7% en 2019, debido al gasto adicional en respuesta al descontento popular y a la desaceleración de la economía, los menores ingresos tributarios y la caída de las exportaciones de cobre. El déficit fue financiado en parte con medidas de contención fiscal, pero la deuda pública aumentó de 26% a 28%, en su mayor parte deuda interna. (Bancomundial.org, 2020)

Entre 2006 y 2017, Chile había reducido la pobreza (ingresos de menos de USD5,5 al día), de 19,6% a 3,7% y el porcentaje de población vulnerable (ingresos entre USD5,5 y USD13 al día) se había reducido de 43,9% a 30,1%. No obstante, la desigualdad de ingresos medida según el coeficiente de Gini, se mantuvo en cerca de 0,44 en 2017, ubicándose entre las más altas de la región. (Bancomundial.org, 2020)

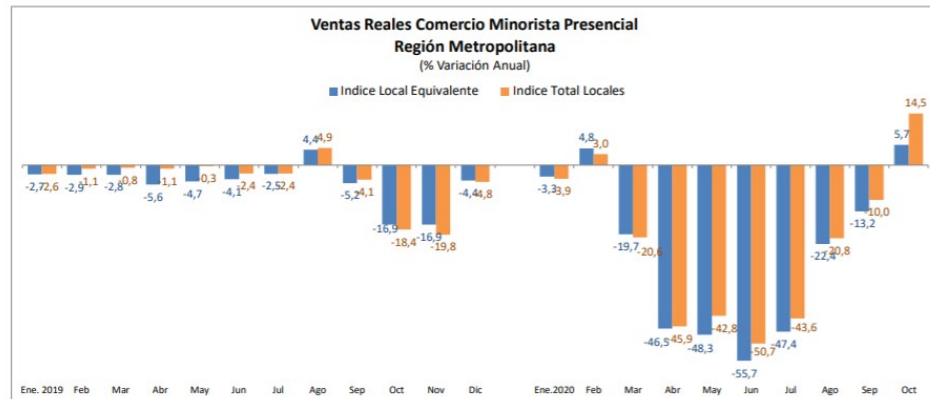
Gráfico 1: Crecimiento % del PIB en Chile



Fuente: Elaboración Propia con Datos de Banco Mundial

En base al Informe de Ventas del Comercio Minorista Región Metropolitana octubre 2020, este señala que las ventas presenciales minoristas de la Región Metropolitana mostraron en octubre un alza de 14,5% tras siete meses de bajas y ayudado en gran parte por una baja base de comparación al haber caído un 18,4% en octubre 2019 debido al estallido social.

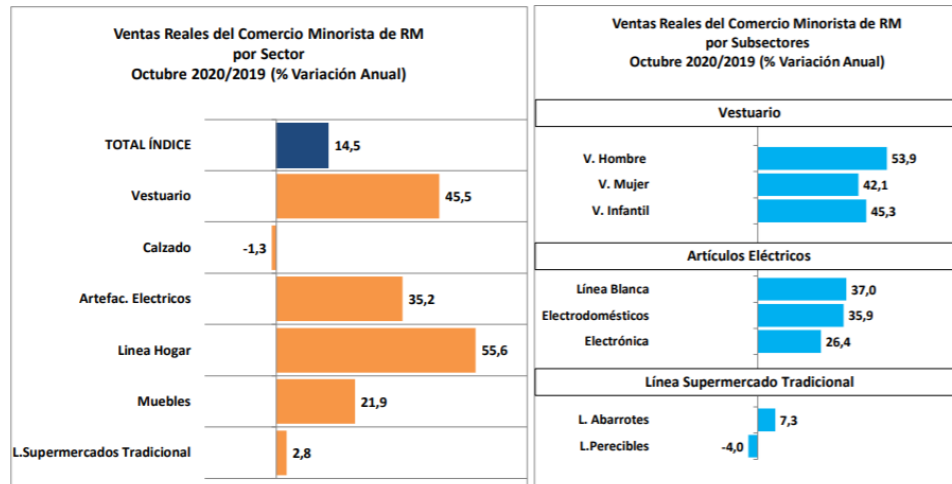
Gráfico 2: Ventas Reales Comercio Minorista Presencial RM



Fuente: Departamento de Estudios CNC

Con una perspectiva más individual, se observa que en la categoría Línea Tradicional de Supermercados en la RM hay un alza de 2,8% real anual en sus ventas presenciales de octubre. Dentro de esta categoría, la línea de perecibles cae un 4,0% real anual y abarrotes con un alza de 7,3% real anual. De esta manera la Línea Tradicional de Supermercados acumula entre enero y octubre una baja real de 4,0%. (CNC, 2020)

Gráfico 3: Ventas Reales del Comercio Minorista de RM por Sector y Subsector



Fuente: Departamento de Estudios CNC

En el 2020 el IPC de alimento subió un 8,1%, que ya en enero del 2021 subió un 1,2% respecto a diciembre de 2020. Además, en los últimos 12 meses, a enero de 2021, este índice



creció un 7,8%. Porcentaje muy significativo ya que este representa un 17% de la canasta familiar. (INE.cl, 2021)

En base al boletín informativo del IPC a mayo de 2021, la variación anual en Alimentos y bebidas no alcohólicas fue de un 4,8%, en lo que va del año hay un alza de un 0,9% acumulada, y respecto al mes de abril el IPC de alimentos tuvo una disminución del 0,2%. (INE.cl, 2021)

En el año 2022, luego de haber superado una pandemia, vino el cambio de mando presidencial, el cual provocó incertidumbre a nivel económico, además de verse envuelta de una recesión global, afectando la exportaciones e importaciones. La economía chilena se recuperó de la pandemia gracias al apoyo de políticas excepcionalmente fuerte. La inflación ha aumentado, provocando alzas de precios, baja oferta y agravada por la agresión rusa en Ucrania.

A enero de 2023, el IPC tuvo un alza de un 12,3% anual, donde destaca los alimentos y bebidas no alcohólicas con una variación porcentual de un 23,9% respecto a enero de 2022. Alza general en la variación porcentual mayor a 1% que se mantuvo desde julio de 2021 hasta noviembre de 2022. (Ine.cl, 2023)

9.2.3 Factores Sociales

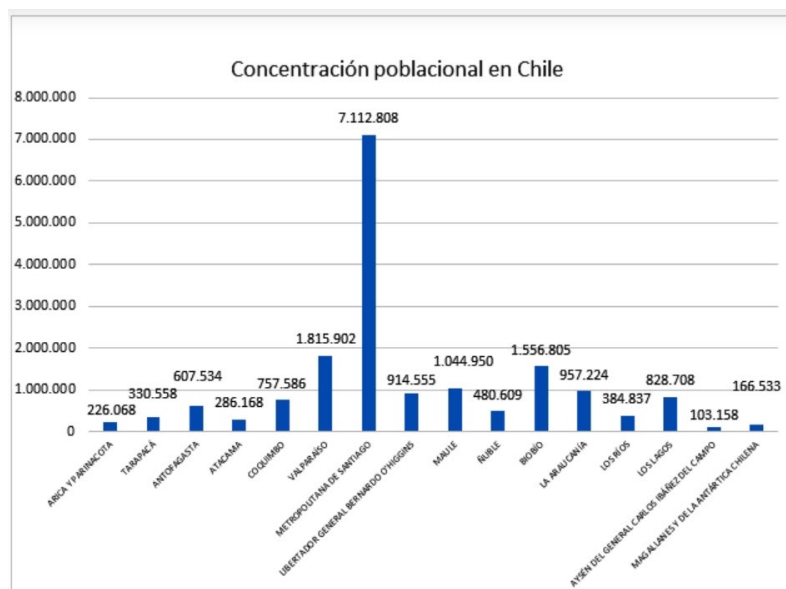
Entre octubre de 2019 y diciembre de 2020 Chile ha enfrentado dos grandes crisis, empezando por el 18 de octubre, cuando el estallido social comenzó y no paró hasta que llegó el Covid-19. El estallido modificó la forma de pensar de los chilenos, visibilizando desigualdades y precariedades que dieron curso a una demanda por dignidad e igualdad. La

rápida propagación del virus quebró la cotidianidad, afectado a la salud, relaciones sociales y fuentes laborales de todos.

Chile se encuentra en una etapa avanzada de envejecimiento poblacional, con una baja fecundidad, situándose bajo la tasa de reemplazo (con una Tasa Global de Fecundidad menor a 2,1) desde inicios de la década del 2000 y un bajo nivel de mortalidad, con un aumento sostenido de la esperanza de vida al nacer. Las proyecciones de población en base al Censo 2017 dan cuenta que estos fenómenos se acentuarán con el paso del tiempo, lo cual conllevaría a que en 2050 en Chile se proyecten 176 mayores de 64 años por cada 100 menores de 15 años. (ine.cl, 2020)

De los 17.574.003 habitantes de Chile, según el censo del 2017, 7.112.808 personas viven en la Región Metropolitana; es decir, un 40, 5% de la población chilena se concentra en esta. En la Región Metropolitana hay 52 comunas, donde 18 son rurales y representan 992.824 habitantes. Por lo tanto, hay 34 comunas urbanas en esta región que concentran a 6.119.984 habitantes, que corresponden al 39% de la población chilena.

Gráfico 4: Distribución Poblacional por Regiones en Chile



Fuente: <https://criticaurbana.com/concentracion-urbana-descentralizacion-y-calidad-de-vida-en-chile>

9.2.4 Factores Tecnológicos

El covid-19 trajo consigo muchos problemas, entre uno de ellos el aislamiento total, provocando que muchas panaderías, pastelerías y tiendas cerraran por motivos de pandemia. Esto conllevó a que los dueños de los locales tuvieran que innovar, utilizando la única opción viable, el despacho a domicilio. Utilizando redes sociales, como Facebook e Instagram, o aplicaciones como Rappi, Uber Eats o PedidosYa.

El 5G es un hecho en Chile, siendo el primer país de Latinoamérica con licitaciones de desarrollo de esta red. El 5G multiplicará por diez la velocidad promedio con que navega un usuario en Internet en sus dispositivos, mientras que tendrá 100 veces más capacidad para conectar dispositivos en comparación con las actuales redes 4G. Los beneficios son muy altos y las empresas deberán aprovechar, cambiar y adaptarse a esta evolución de la tecnología.

El aspecto en que más ha influido la tecnología en la panadería es el equipo que se utiliza. Las amasadoras se han transformado de manera que ahora permiten amasar más cantidad y reducir el riesgo de oxidación por amasar demasiado. La creación de nuevos tipos de hornos, que controlan, el tiempo, la cocción, temperatura, entre otros factores, ayudan a mejorar los procesos productivos, mejorando los costos, precios y calidad de los productos.

Con el paso del tiempo se van creando nuevos softwares, plataformas de gestión, que ayudan a que la preparación de órdenes y entrega sean más eficientes. Los locales se deben adaptar y evolucionar para diferenciarse.

9.2.5 Factores Ecológicos

Durante muchos años el mundo ha crecido a pasos gigantes, sin considerar por donde pasa para llegar a cumplir los objetivos. Algo que es fundamental para las empresas, es la Responsabilidad Social Empresarial.

La mayor parte de las empresas que desarrollan una gestión de RSE es por beneficios económicos y mejora de imagen, ya que una empresa que es amigable con el medio ambiente es muy bien vista por la sociedad.

El cambio climático representa una de las mayores amenazas que enfrenta la sociedad moderna. Una de las principales consecuencias del aumento en la concentración de gases de efecto invernadero en la atmósfera es el incremento global de la temperatura de la atmósfera y los océanos.

Chile es el primer país de Latinoamérica en sumarse a la Red Global de Pacto por los Plásticos y el tercer país en el mundo, luego de Inglaterra y Francia. En diciembre de 2020 se desarrolló un encuentro virtual para desarrollar la economía circular, donde se llegaron a conclusiones como eliminar la palabra residuo ya que se debe ver como un recurso.

9.3 Análisis 5 Fuerzas Porter (MicroEntorno)

A continuación, se da a conocer los principales resultados de un análisis Porter sobre las cinco fuerzas.

- Poder de negociación de los clientes:

A nivel industrial la cantidad de público que frecuenta pastelerías, panaderías y cafeterías es muy alto, en específico tiendas ubicadas en centros comerciales, metro, supermercados.

Los precios son estándares en cada sector, y debido a que muchas de las pastelerías que hay en centros comerciales son cadenas la calidad de los productos también es estándar. Entonces el poder que tiene un cliente para poder determinar un precio en estos lugares es bajo.

Considerando pastelerías y cafeterías autónomas, estas varían mucho una de otras, debido a que cada producto es elaborado de distinta forma, por lo tanto, la calidad que se obtiene en cada uno de ellos es distinto. En esta situación el poder del cliente aumenta, debido a que tiene rienda suelta a escoger entre la variedad.

El sector de Lonquén se caracteriza por estar alejado de zonas comerciales, debido a esto al ser una zona rural hay una cantidad limitada de oferta. Por lo tanto, los consumidores de postres, pasteles y demás, se ven obligados a recorrer grandes distancias para conseguir productos distintos.

Además, esta zona esta heterogénea respecto a sus niveles socioeconómicos, ya que, al ser una zona rural, se pueden encontrar muchos condominios, poblaciones y villas.

El poder de negociación de los clientes es medio, ya que, existe poca oferta para un gran nivel de público, además el volumen de compra por consumidor es bajo respecto al volumen de venta total.

- Poder de negociación de los proveedores:

Una pastelería está en un proceso constante de producción, donde la oferta de productos frescos es esencial en mucha de estas. Es por lo que se necesitan de insumos, tales como materias primas como de herramientas para la elaboración de alimentos.

Los insumos que se utilizan están estandarizados, y a su vez existe en el mercado muchos proveedores que los ofrecen. Debido al gran nivel de proveedores, existe una gran competencia dentro de esa industria, provocando facilidades de pago y de promociones.

Los proveedores de servicios básicos, como agua, luz y gas son proveedores que poseen un poder total, ya que son parte de un monopolio, por lo tanto, tienen control total de los precios.

Si se tiene en cuenta materias primas específicas, como productos veganos, celiacos, bajos en azúcar, o naturales. Este es una industria más reducida, con menor cantidad de proveedores, es en esta donde los proveedores poseen mayor fuerza de negociación.

En general, el poder de negociación de los proveedores en la industria de la repostería es bajo debido a los factores antes establecidos.

- Amenaza de nuevos competidores:

La industria pastelera es longeva, y las barreras de entrada son claras, cadenas acaparan el mercado en zonas estratégicas, con precios más bajos que pastelerías independientes, con economías de escala en la producción constante de sus productos, experiencia en preparación de alimentos y comercialización de estos.

A pesar de esto en los últimos años ha cambiado en la forma de vender sus productos, donde los emprendimientos que surgen a través de las redes sociales no necesariamente tienen que contar con un local físico para vender sus productos, sino que, a través de Instagram, Facebook u otras aplicaciones móviles llegan al público.

Es decir, para iniciar en la industria pastelera no necesitas de un local, sino enfocarte en conseguir likes y seguidores para que las visualizaciones de tu página aumenten y sea recomendada. Es así como pequeños emprendedores están surgiendo, ofreciendo servicios



nuevos y especializados más rápidos. Es aquí donde se debe marcar la diferenciación con el resto de los emprendedores, ya que la oferta es grande y para entrar necesitas destacar.

Al momento de dar el salto a establecer un local fijo, ya se necesita de una gran inversión, inyección de capital para el arriendo, remodelación de un local, compra de utensilios industriales, obtención de licencias y más.

Para que a nuevos emprendedores no les cueste iniciar en la industria pastelera, existen asociaciones, como RedBakery que ayudan y promueven a través de entrevistas y ferias a pequeños emprendedores.

Por lo tanto, las barreras de entrada son bajas gracias a la exposición de las redes sociales, y de la poca oferta en el sector donde se quiere ingresar. Es decir, existe una alta amenaza de nuevos competidores que se ven atraídos a esta industria.

- Amenaza de productos sustitutos:

En la industria pastelera podemos considerar como productos sustitutos a otras pastelerías, cafeterías, panaderías. Debido a que estas ofrecen los mismos productos, y pueden diferenciar en sabor, calidad, precios y servicios prestados.

Observando las nuevas tendencias del mercado, donde lo proyectable es que los alimentos saludables sea lo que más se consuma en un futuro. Tiendas que ofrezcan tortas, galletas u otros alimentos bajos en azúcares, sin gluten y sin lactosa son tiendas sustitutas para aquellos que buscan postres, masas dulces con la condición de ser saludables para ellos mismos.

La amenaza de sustitutos es media, las preferencias por un producto u otro van a depender principalmente por las necesidades que tenga el cliente en el momento. Otros



factores que influyen en la preferencia de escoger un producto en otra tienda son el precio, el sentimiento de fidelidad con esta, calidad, y disponibilidad.

- Rivalidad entre competidores:

El crecimiento de la industria pastelera ha sido constante durante los últimos años, sobre todo en el ámbito no formal, donde pequeños emprendedores desde sus páginas en redes sociales han ofrecido sus productos al público.

La demanda de productos pasteleros es alta y en el último tiempo ha tomado fuerza la alimentación rica y saludable, es por lo que han surgido proyectos dedicados a satisfacer esta demanda específicamente, la poca oferta de tiendas dedicada a satisfacer diferentes necesidades crea nuevos desafíos para que los competidores actuales se abran a estos.

Considerando todos aquellos proyectos ya sean formales como informales, la competencia es bastante alta. Para aquellas que son formales, es decir cuentan con un local físico, tienen empleados con contrato y que han cumplido con todos los requerimientos legales sus costos son mucho mayores que para aquellos que son informales y solo cuentan con su página por Instagram y ofrecen sus productos a través de estas.

A su vez para estos emprendimientos informales, captar el mismo mercado es muy complicado, ya que ahora todas las tiendas están ampliando sus canales de venta, y también venden a través de redes sociales.

Las barreras de salida son bajas, ya que liquidar los instrumentos de cocina es simple, finiquitar a los empleados es más costoso, pero es parte del negocio. Para emprendedores informales es más sencillo aún, ya que pueden dejar de lado su página.

Por lo tanto, la rivalidad de competidores es media alta, por la facilidad de entrar al mercado siendo informal, por la capacidad de captar el mismo mercado, diferenciarse y



destacar es complicado para aquel que está comenzando. Además, el mercado está en aumento, y la demanda de alimentos saludables también.

9.4 Análisis de las Oportunidades y Amenazas

Debido a que el emprendimiento es nuevo, solo se puede observar los factores externos, permitiendo analizar las oportunidades y amenazas de este proyecto.

- Oportunidades:

1. El sector de Lonquén cuenta con poca oferta pastelera y con mucha afluencia de público.
2. Un alza en la demanda de alimentos saludables.
3. El crecimiento y el poder de las redes sociales aumentan los canales de comercialización a pesar de que los locales estén cerrados por pandemia. Además de establecer mejores y mayores vínculos con los clientes con un buen enfoque en estas.
4. Ampliar la variedad de productos para satisfacer las necesidades de un mayor grupo de personas.
5. Programas de capacitación en uso de nuevas materias primas para mejorar las habilidades de los colaboradores.
6. Posibilidad de participar en ferias gastronómicas para dar a conocer los productos.

- Amenazas:

1. Posibilidad de repuntes en los índices de positividad del covid-19, generando una inestabilidad en la apertura de nuevos emprendimientos con local físico.

- 
2. Llegada de nuevos competidores con propuestas de valor similar, captando parte del mercado, debido a la facilidad de generar un emprendimiento por las redes sociales.
 3. Debido a la pandemia han surgido nuevos protocolos sanitarios para la venta de productos, es por esto por lo que se necesitan de lugares al aire libre. Condición que golpea al tipo de establecimiento con el cual se quiere requerir, que es una pastelería cerrada y sin lugar para poner mesas al aire libre.
 4. El retroceso y avance en el plan paso a paso condiciona el funcionamiento y la demanda.
 5. Una inminente alza en los precios de los alimentos en general, ya que, según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en enero de 2021 hubo un incremento del 4,3%.
 6. Inestabilidad sanitaria, provocando limitaciones del público por incremento de contagios por nuevas variantes del virus, retrocediendo de fases.



10. DESARROLLO

10.1 Modelo CANVAS

Con la necesidad de crear, captar y entregar valor en el desarrollo del modelo de negocios, es que se utilizó el modelo CANVAS. A continuación, se desarrollará cada apartado del lienzo.

10.1.1 Segmento de clientes

El tipo de cliente al cual se enfoca este modelo de negocios es el siguiente:

- Cliente casual: es aquel que esta de paso y le atrae comer un pastel o dulce ese día, este puede no tener una edad determinada.
- Cliente ocasional: este tipo de cliente es aquel que al menos una vez a la semana siente la necesidad de consumir un producto pastelero. La edad de este es +18.
- Cliente frecuente: aquel que frecuente de manera concurrente el lugar, caracterizado por ser mayor de edad y que en el viaje de ida o vuelta al trabajo o a una actividad diaria consume alimentos de repostería.
- Cliente web: aquel cliente que busca desde la necesidad de su casa un producto pastelero. Este tiene una edad con frecuencia mayor a 15 años, con acceso a internet, y con capacidad del uso de aplicaciones de delivery.

10.1.2 Propuesta de valor

La ventaja competitiva de este negocio es ofrecer un servicio pastelero con alto grado de calidad, tanto en la experiencia como en el producto. Siendo responsables con el medioambiente y con la comunidad a su alrededor.

Por consiguiente, se establecen bases para el éxito de esta propuesta:

- Productos frescos y sabrosos desde que salen del horno hasta tu boca.
- Variedad de productos, desde su preparación hasta su formato de entrega.
- Facilidad en el proceso de compra, entregando diversas opciones de pago, tiempos de espera.
- Ayudando y entregando información al consumidor sobre las mejores opciones para las diversas necesidades.

10.1.3 Canales

Los principales canales de distribución e información del negocio son los siguientes:

- Canal físico: lugar donde se encuentra la pastelería, en el cual se puede entregar información sobre la carta de productos, precios, ingredientes, tipos de preparación de forma presencial. En este se puede responder a las dudas de forma más clara.
- Canal online: redes sociales, ya sean Instagram, Twitter, Facebook, Tik-Tok, Youtube, Twitch. Además, de la generación de una página web donde se dé a conocer, recetas, ingredientes, proveedores, información nutricional de cada producto.



El canal online es el principal canal para que el negocio se dé a conocer, crezca y genere más relaciones con nuestros clientes. Ayudándoles a mejorar su experiencia.

10.1.4 Relación con los clientes

Existen diversos tipos de relaciones con los clientes, tales como:

- **Interacción Personal:** interacción humana directa entre un cliente y un representante del servicio, esta puede ser de forma presencial u online.
- **Comunidades:** la generación de comunidades para la interacción del negocio con los clientes es fundamental para producir un engagement con estos. Las comunidades permiten que clientes intercambien información, solucionen problemas a otros y ayuden a las empresas a conocerlos mejor.

Con el uso masivo de las redes sociales, las interacciones son más sencillas, ya que a través de estas se obtienen grandes retroalimentaciones. Como ejemplo, una historia en Instagram, decidiendo que es lo que más antoja para una tarde-noche de verano, encuestas en Twitter, me gustas en fotos, likes y compartidos de tiktoks, comentarios en posts.

10.1.5 Fuente de ingresos

Las fuentes de ingresos provienen del pago de los clientes. Las formas de pago son a través de efectivo, tarjeta de débito y crédito, u otras formas de pago convencionales, como pago Rut, transferencia.

10.1.6 Recursos clave

Los recursos necesarios para la realización de la actividad de nuestro negocio y los cuales serán optimizados para el mayor rendimiento. Estos se separan en recursos físicos, humanos, tecnológicos, intelectuales y financieros.

- Recursos Físicos: Se necesitará de un bien inmueble, que consiste principalmente de un local donde se cuente con el espacio necesario para la cocina, oficina, recepción, mostrador, baño, bodega, cámara refrigeradora. Además de todo el equipo de cocina necesario para la elaboración correcta de los alimentos, también de vitrinas expositoras, estanterías, mesas, sillas.
- Recursos Humanos: Personal a cargo de elaborar los productos, y personal encargado de atender a los clientes, y cajeros, gestor de comunidades de redes sociales.
- Recursos Tecnológicos: Sistema de Seguridad, el cual cuenta con cámaras de seguridad y cierre de seguridad del local. Internet, computador, con softwares de administración, ventas. Aire acondicionado, sistema Transbank.
- Recursos intelectuales: La marca debe ser una imagen que caracterice y defina de manera óptima a la empresa, generando una imagen corporativa y logo que permitan tener una penetración potente en el mercado, esta debe estar presente desde el empaquetado de los productos hasta el uniforme del personal.
- Recursos financieros: Debido a que este es un modelo de negocios, se debe empezar con un financiamiento para poner en marcha el proyecto y su funcionamiento.



10.1.7 Actividades clave

Las actividades claves para lograr que con éxito funcione el modelo y se cree valor son las siguientes:

- Capacitación del personal de producción para una elaboración correcta de los diferentes productos. Generando un proceso productivo diferenciado y con elevados estándares de calidad.
- Preparación de los alimentos y entrega del servicio optima, esta actividad es clave a la hora de la compra de nuestros clientes.
- Procesos de control y evaluación para mejorar la optimización de los insumos, retroalimentación del servicio, observar las preferencias de los clientes, determinar las oportunidades de mejora y actuar.
- Gestión de proveedores e inventario, es una actividad clave para controlar gastos, disponibilidad, selección de los mejores proveedores de materia prima.
- Publicidad y promoción del negocio a través del uso de las redes sociales, eventos, participación de ferias y compartir con la comunidad. Aplicar estrategias de branding para crear lazos de confianza y respeto con los consumidores.
- Generar experiencias cómodas, desde que los clientes entran hasta que salen del local, ayudándoles con sus necesidades y preocupaciones.



10.1.8 Socios clave

Para el óptimo funcionamiento del negocio es que se requerirán de vínculos claves.

Estos son las siguientes:

- Vínculos con proveedores de insumos de repostería, bebestibles y materias primas: es necesario crear una lista de proveedores que sean fiables y que entreguen una materia prima de calidad. Generar confianzas para mantener un orden y estabilidad en el inventario reduciendo los riesgos para el funcionamiento óptimo.
- Vínculos con Transbank y otras aplicaciones de pago: es necesario crear alianzas con empresas de pago para aumentar el abanico de posibilidades al momento de generar una venta.
- Vínculos con la municipalidad y entes gubernamentales: crear contactos de responsabilidad con la municipalidad, impuestos internos, MINSAL y demás, es importante para el desarrollo legal del negocio.
- Vínculos con empresas no competidoras: crear alianzas con pequeños emprendedores que necesiten mostrar sus productos, además de otras empresas que requieran de alimentos de repostería, ya sean oficinas, librerías, clubes, centros de eventos, colegios, restaurantes, etc.
- Vínculos con aplicaciones móviles: es necesario crear alianzas con empresas como Rappi, Uber Eats, Pedidos Ya. Este tipo de aplicaciones ayudarán al negocio a llegar a más clientes.



10.1.9 Estructura de costos

Todo negocio tiene costos asociados, es por esto por lo que se describirán los costos más importantes y básicos para que el negocio opere de manera óptima. A continuación, se describen cada uno de ellos:

Costos variables:

- a) Publicidad, pago de afiches, laminas digitales.
- b) Compra de materias primas, herramientas de repostería, bebestibles, productos de limpieza.
- c) Compra de elementos de decoración.

Costos fijos:

- a) Remuneraciones.
- b) Servicios de Luz, agua, gas.
- c) Patentes.
- d) Arriendo del local.
- e) Internet.

10.1.10 Diagrama CANVAS

Figura 2: Diagrama de CANVAS

Diagrama CANVAS				
Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
- Proveedores - Transbank - Aplicaciones de pago - Municipalidad - SII - Empresas No competidoras - Aplicaciones móviles	- Capacitaciones - Preparación - Proceso de Control - Gestión de Proveedores - Gestión de Inventario - Publicidad y Promoción - Generar experiencias	Ofrecer un servicio pastelero con alto grado de calidad, tanto en la experiencia como en el producto. Siendo responsables con el medio ambiente y con la comunidad a su alrededor.	Interaccion Personal: - Relación directa en el local o través de redes sociales. Creacion de una comunidad - Entregar información, ayudas, compartir con seguidores.	Hombres y mujeres mayores de 15 años, que habiten o transiten por el sector de lonquén. Clientes que busquen desde la comodidad de su casa comer un pastel, o dulce.
	Recursos Clave	Proceso basado en ofrecer productos frescos y variados, facilitando la compra y ayudando a entregar información sobre lo sano y nutritivo que son los productos.	Canales	
	- Local, equipos de cocina - Insumos - Talento Humano -Sistemas Tecnológicos - Marca - Financiamiento		Canal fisico: - Local Canal Online: - Instagram, Facebook - Twitter, Tik Tok - Canal de Youtube y Twitch - Página Web	
Estructura de Costes		Fuentes de Ingreso		
Costos Variables: - Publicidad - Insumos -Decoración	Costos Fijos: - Remuneraciones - Luz, Agua, Gas - Patentes - Arriendo de local - Internet	- Ventas directas de la pastelería		

Fuente: Elaboración Propia

10.2 Plan de Marketing

10.2.1 Segmentación del mercado

A partir de los criterios utilizados por Kotler & Ketler (2006) se ha generado las siguientes características de los clientes:

- Geográficas: Ubicados en la Región Metropolitana, específicamente de las comunas de Talagante, Isla de Maipo y Calera de Tango.
- Demográficas: Gente mayor de 15 años, con un nivel de ingresos desde medio a alto.
- Psicográficas: Personas con gustos por los pasteles, interesadas en comer un producto rico y saludable. Dispuestas a tener una experiencia agradable y sana.
- Conductuales: Clientes frecuentes que busquen productos saludables y diferentes, y clientes en búsqueda de productos ricos para pasar un buen día, tarde.

10.2.2 Objetivos del plan de marketing

Es importante establecer objetivos medibles, identificables y posibles de alcanzar. Los objetivos a corto plazo serán cumplidos en el plazo de un año o menos, mientras que los de largo plazo deberán ser completados entre uno a tres años.

- Objetivos de corto plazo:
 - Generar una fidelización y satisfacción de los clientes más cercanos.
 - Obtener un retorno sobre las ventas de un 15% anual.

-
- Establecerse y destacar en la Industria Pastelera dentro del sector, ser reconocidos por el mercado estableciendo una cuota de mercado de un 20% al inicio.
 - Participar de cinco o más ferias de emprendedores en el primer año.
- Objetivos de largo plazo:
- Obtener más de 2000 seguidores en redes sociales a dos años.
 - Llegar al 25% de los clientes a través de redes sociales, e ir aumentando en un 3% por año.
 - Aumentar las ventas y la popularidad del negocio.

10.2.3 Diseño de marca

Se define la marca del emprendimiento, esta se nombrará como “Pastelería Dulce Bravo”. Este nombre toma en cuenta lo dulce que puede llegar a ser un pastel, y bravo que es el apellido del dueño del emprendimiento. Esto ayuda a que la marca tome cierta pertenencia y no sea un nombre cualquiera, además de dar una idea clara de lo que se ofrece.

Además del nombre, se creó un logotipo con el cual se identificará a la marca visualmente, ya sea, a través de redes sociales, empaquetado, letrero del negocio, etc. El logo se muestra a continuación en la figura 3:

Figura 3: Logo emprendimiento Dulce Bravo



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar un logo que utiliza dos colores, (gris y naranja) los cuales serán característicos del emprendimiento, estos estarán presentes en diferentes diseños de plantillas para redes sociales, al igual que en tarjetas de presentación u campañas de posicionamiento.

10.2.4 Estrategias de marketing

Ya establecidos los objetivos del negocio, estos serán alcanzados a través de las siguientes estrategias:

10.2.4.1 Estrategias genéricas

Como estrategia genérica se plantea una estrategia de enfoque o alta segmentación, en la cual la empresa basa sus objetivos en las necesidades de un segmento del mercado, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico. Bajo la premisa de: "Se

puede servir con mayor efectividad o eficacia a un objetivo estratégico o nicho, que competir de forma más general". (Gonzales, Espilco, & Aragón, 2003)

A partir de la cita anterior, en la elección del mercado objetivo se escogió solo un grupo de mercado y no toda la industria, estableciendo un tipo de estrategia de enfoque o segmentación del mercado.

Figura 4: Estrategias genéricas de Porter

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costo bajo
Objetivo Estratégico	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque o Alta segmentación	

Fuente: Elaboración Propia

El grupo escogido es el de personas mayores de 15 años que viven en Lonquén, sus alrededores y/o circulan por este sector.

Tomando en cuenta la ventaja competitiva establecida, se debe entregar una experiencia única y satisfactoria, generando una diferenciación y enfoque en este segmento, provocando una fidelización y respeto por la marca.

10.2.4.2 Estrategias de crecimiento

Una vez establecido el negocio se contará con una estrategia de crecimiento que ataque al mercado actual con los productos actuales ya identificados por los clientes, es decir una estrategia de penetración de mercados.

Se generarán incentivos en los clientes, para aumentar la demanda, a través de redes sociales. Motivando a los clientes con concursos, promociones, con los conceptos entregados en la ventaja competitiva del negocio, creando experiencias que logren retener y adquirir nuevos clientes.

Este tipo de estrategias de penetración de mercados se debe mantener por lo menos un año u dos, de tal manera que en un futuro se planteen nuevas estrategias que consigan aumentar la cuota de mercado y el número de ventas.

10.2.5 Posicionamiento

Con las estrategias planteadas para poder cumplir con los objetivos propuestos, y luego de un tiempo se espera que en las mentes de los clientes y la comunidad a los alrededores exista un buen posicionamiento de marca.

Es para Pastelería Dulce Bravo ser reconocida como un emprendimiento con un servicio de calidad, que entrega atención rápida y eficiente, con sabores ricos, sanos y nuevos. Además, que al momento de pensar en esta pastelería sientan que es un emprendimiento confiable y respetable, que entrega valores empáticos, de amor, esfuerzo y honestidad.

Este posicionamiento deber ser evaluado semestralmente, con la intención de establecer como es la percepción del público, preguntarse si es el lineamiento que se espera, e identificar caminos que lleven a los objetivos óptimos.

10.2.6 Marketing Mix

El marketing mix se define como las 4P (Producto, Precio Plaza, Promoción), en donde se responderán las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los productos que se ofrecen?
- ¿Cuáles son los precios de los productos?
- ¿Cuál es el lugar donde está ubicada la pastelería?
- ¿Cuáles son las formas de compra?
- ¿Cómo se comunicará al público las características de los alimentos?
- ¿Cuáles serán los canales de promoción?

10.2.6.1 Producto

Debido a que en la industria pastelera y panadera existen una variedad de productos muy extensa es que se categorizan estos productos por familia o categoría establecida.

- Tortas

Dentro de la categoría de las tortas se pueden encontrar una gran variedad de estas, ya sea por los ingredientes o por el estilo de preparación. Además, se establecen diferencias por tamaño, es decir por el número de porciones que cada una de esta genera (10p, 15p, 20p, 30p).

- Tortas de hoja: tortas elaboradas con delgadas capas de mil hojas rellenas con crema chantilly más ingrediente característico.
- Tortas de bizcocho: tortas tradicionales elaboradas de bizcochuelo con crema chantilly más ingrediente característico.

-
- Tortas de panqueques: torta elaborada con pequeñas capas de panqueques rellenas con crema más ingrediente característico.
 - Tortas de merengue: tortas frías elaboradas de merengue y rellenas con crema chantilly.

Los rellenos pueden ser:

- Manjar.
- Trufa.
- Piña.
- Crema Vainilla.
- Naranja.
- Maracuyá.
- Frambuesas.
- Lúcumas.
- Trozos de durazno.
- Chocolate.
- Mermeladas.
- Trozos de nueces.

- Delicias

Las delicias son pasteles, tartaletas, alfajores, brownies, rosas, muffins, galletas, kuchen, postres u pies de distintos sabores, pero en un formato pequeño con las características de ser individuales o compartir con alguien.

- Panadería

Se ofrecen productos como pan (marraquetas, hallullas, dobladita, amasado, integral), empanadas de horno (pino, queso, queso camarón, queso champiñón, espinaca, napolitana).

Se ofrecerá empanadas solo los fines de semana, en cambio, pan todos los días.

- Kuchen, Pie y Cheesecake

Hay dos formatos de entrega de estos productos (individual, familiar). Hay una variedad de kuchen, pie y chessecake entre ellos los siguientes:

- Kuchen de frutilla.
- Kuchen de frambuesa.
- Kuchen de manzana streusel.
- Kuchen manjar coco.
- Kuchen de nuez.
- Kuchen Alemán.
- Pie de limón.
- Cheesecake frutos rojos.
- Cheesecake maracuyá.
- Cheesecake manjar.

10.2.6.2 Precio

Se definen los precios de los productos presentados anteriormente en base a los siguientes factores:

- Precio de mercado: se toma en cuenta los precios que tienen la competencia, y su experiencia en base a los precios que se establecen.

- Costos de producción: factor determinante al momento de establecer el precio de los productos, se deben considerar los gastos en materias primas, mano de obra, costos indirectos que influyen en la producción del producto.

Por lo tanto, se establecen los precios de los productos de la siguiente forma, las tortas debido a su preparación también difieren.

Tabla 1: Precios torta de hojas

Producto	Porciones estimadas	Precio
Torta de hojas	15 porciones	\$24.200
	20 porciones	\$33.300
	30 porciones	\$47.800

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: Precios torta de bizcocho

Producto	Porciones estimadas	Precio
Torta de bizcocho	15 porciones	\$19.000
	20 porciones	\$25.000
	30 porciones	\$36.300

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3: Precios torta de panqueques

Producto	Porciones estimadas	Precio
Torta de panqueques	10 porciones	\$19.500
	15 porciones	\$24.200
	20 porciones	\$33.300
	30 porciones	\$47.800

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Precios torta de merengue

Producto	Porciones estimadas	Precio
Torta de merengue	15 porciones	\$19.000
	20 porciones	\$25.000
	30 porciones	\$36.300

Fuente: Elaboración Propia

Los precios de los kúchenes, pie y cheesecake son los que se detallan en la tabla 5.

Tabla 5: Precios kuchen, Pie y Cheesecake

Producto	Precio	Precio Individual
Kuchen (Variedades)	\$12.400	\$2.900
Pie de limón	\$12.400	\$2.900
Cheesecake (Variedades)	\$20.000	\$2.500

Fuente: Elaboración Propia

El precio del pan, no se puede determinar actualmente ya que este ha llevado un alza constante, a continuación, se detallará el precio de las empanadas en la tabla 6.

Tabla 6: Precio Empanadas

Producto	Precio
Empanada de pino	\$2.600
Empanada de Queso	\$2.000
Empanada de Queso-Camarón	\$2.500
Empanada de Queso-Champiñón	\$2.500
Empanada de Espinaca	\$2.500

Fuente: Elaboración Propia



Por último, las galletas, tartaletas, pasteles, brownies tienen los siguientes precios.

Tabla 7: Precio Delicias

Productos	Precio
Galletas(160gr)	\$2.000
Brownies	\$800
Muffins	\$890
Tartaletas	\$1.200
Alfajores	\$500

10.2.6.3 Plaza

El negocio contará con diversos medios para llegar a los clientes, siendo uno de ellos, y el principal, el espacio físico. Se escoge un local, que está bien ubicado y que actualmente está en arriendo, se escoge este lugar debido a la frecuencia de público y a la fácil visualización de este. (VER ANEXO N°1)

Además, se dispondrán de redes sociales, utilizando las opciones de WhatsApp como cuenta empresa, que ayuda a entregar la información de manera clara y directa. Generar una página en Facebook e Instagram, donde se podrá llegar a más público.

Se contará con medios de pago que faciliten el contacto con el cliente, ya sea en efectivo o través de Transbank.

10.2.6.4 Promoción

Este es uno de los aspectos más importantes a desarrollar, debido a que se debe introducir y posicionar la marca en el mercado, se utilizarán herramientas que permiten tener

un contacto activo entre la empresa y los clientes, informando de los productos, promociones, pedidos y demás. Se generan lazos y compromisos, las herramientas que se usarán son las siguiente:

- Facebook: como se ha mencionado antes, se creará una página en Facebook, que se potenciará a través del uso de Marketplace, herramientas de posicionamiento de pago, Hashtags. A través de posteo de imágenes, láminas informativas, se intentará llegar al segmento objetivo.
- Instagram: a la par con Facebook estas aplicaciones se complementarán abarcando gran parte del segmento objetivo que utiliza redes sociales. Al igual que en Facebook, se utilizará las herramientas de pago para llegar a nuevo público, y target establecido en el modelo de negocios. Además, se crearán reels, lives, historias y posteos con un estilo atractivo y actual.
- Página Web: en esta se mostrará la información y detalles del negocio de una manera más profunda y profesional. Se establecerán bien el detalle de los productos, los contactos y más información necesaria para dar a conocer el emprendimiento.

El uso de estas herramientas digitales ayuda a la exposición de la marca, además se estudiará la posibilidad de establecer días de promoción para ciertos productos, es decir, que cada día de la semana tenga un descuento exclusivo del día, por ejemplo, “martes de frambuesa”, donde todas las tortas que tengan relleno de frambuesa estarán con un descuento. Estas ofertas del día estarán en una pizarra, donde los clientes podrán observar cual es la oferta de ese día.

10.3 Plan de Recursos Humanos

Dentro del modelo de negocios es importante determinar cuáles son las necesidades humanas necesarias, además de los perfiles que se deben tener para realizar la actividad empresarial. Por esto, se debe contar con una organización adecuada y flexible capaz de potenciar a cada colaborador.

10.3.1 Estructura Organizacional

Hay 3 áreas en la empresa, donde en cada una de estas se ha establecidos los cargos correspondientes con la dotación de colaboradores necesarios. A continuación, se determinan cada uno de estos.

Tabla 8: Requerimiento de Recursos Humanos

Área	Cargo	Cantidad de colaboradores
Comercial	Vendedor/Cajero	2
Producción	Jefe de cocina	1
	Pastelero	2
Administración	Administrador	1
	Contador	1

Fuente: Elaboración Propia

El horario laboral corresponderá de dos ciclos semanales uno de lunes a viernes y otro de sábado a domingo. El primer ciclo solo tendrá dos turnos de trabajo, donde en el primer turno tendrán de una hora de colación. El primer turno laboral varía dependiendo del cargo, para el área comercial este comenzará a las 08:00 am y terminará las 18:00 pm, en



cambio para el área de producción este comenzará y finalizará media hora antes. El segundo turno es desde las 18:00 hasta las 20:00 horas. A continuación, se presentará una tabla de horarios propuesta.

Tabla 9: Horario laboral propuesto

Cargo	1° Turno	2° Turno
Cajero/Vendedor	08:00 am hasta 18:00 pm	18:00 pm hasta 20:00 pm
Jefe de Cocina	07:30 am hasta 17:30 pm	Sin turno
Pastelero	07:30 am hasta 17:30 pm	Sin turno

Fuente: Elaboración Propia

Es decir, el horario de atención del primer ciclo será de lunes a viernes de las 8 am hasta las 20 pm, con una interrupción en la atención de una hora por colación de los trabajadores. El del segundo ciclo será de sábado a domingo de 8 am hasta las 18 pm, con una interrupción en la atención de una hora por colación.

Se deberán tener trabajadores con contrato de jornada laboral ordinaria completa para el primer turno del primer ciclo, ya sea en el área de producción como comercial. Para el segundo ciclo (sábado a domingo) y el segundo turno se deberá de tener trabajadores con contrato de jornada laboral parcial.

Estas jornadas laborales están dentro del código del trabajo¹, cumpliendo el art. 22 el cual establece la duración de la jornada ordinaria con un máximo de cuarenta y cinco horas semanales. Además, según el art. 28 en ningún caso la jornada ordinaria podrá exceder las

¹ Según el código del Trabajo: https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articles-95516_recurso_1.pdf

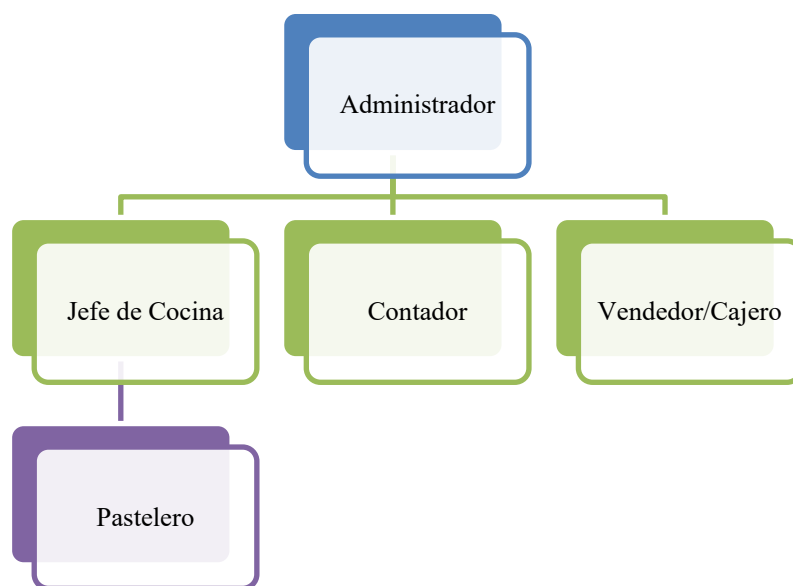
diez horas diarias sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso final del artículo 38. El máximo semanal de 45 horas no podrá distribuirse en más de seis ni en menos de cinco días.

En función al art. 40 bis del código del trabajo sobre los contratos de jornada parcial las horas pactadas no deben sobrepasar las treinta horas semanales.

10.3.2 Organigrama

A continuación, en la figura 5 se presenta el organigrama de la empresa que representa de forma ordena y clara las jerarquías de esta.

Figura 5: Organigrama del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

10.3.3 Descripción de Cargos

- Administrador: Es el encargado de supervisar las operaciones del negocio, establecer los contactos y mejores contratos con los proveedores. Realizar los registros de libros diarios, supervisar a los colaboradores y optimizar sus funciones. Generar actividades de marketing, controlar redes sociales, promover el negocio
- Contador: Tiene el rol de llevar la contabilidad de la pastelería, generar los estados financieros correspondientes al término de los periodos. Será un agente externo a la empresa.
- Jefe de Cocina: Es el encargado de liderar la cocina, entregar instrucciones a su pastelero, debe llevar un registro del inventario de insumos y materias primas de la cocina, ser proactivo respecto a las necesidades que esté presente. Mantener un orden y limpieza de la cocina.
- Pastelero: Encargados del proceso de producción procurando los altos estándares de calidad, evitando la contaminación cruzada para alimentos veganos. Debe mantener un orden y limpieza de la cocina.
- Vendedor/Cajero: Encargado de atender a los clientes ya sea de forma presencial o de redes sociales, informar, y ofrecer las mejores opciones para cada cliente. Además, debe realizar los procesos de venta en la caja, debe mantener los registros de las ventas. Debe mantener un orden y limpieza del local.

10.3.4 Política Salarial

A continuación, en la tabla 3, se detalla las remuneraciones da cada parte de la organización. Cabe destacar que el salario para aquellos colaboradores con contrato parcial, están ajustados al número de horas trabajados, es decir, se contrata un pastelero a jornada parcial para el fin de semana cumpliendo un total de 20 horas semanales, y un vendedor a jornada parcial que trabaja 30 horas semanales, repartidas entre las 10 de la semana y las 20 del fin de semana. Además, el contador es un agente externo al negocio, el cual lleva la contabilidad de está prestando sus servicios.

Tabla 10: Remuneraciones por Cargo

Cargo	Tipo de Jornada	Dotación	Renta Mensual Imponible (CLP)	Renta Anual Imponible Total (CLP)
Administrador	Completa	1	\$1.100.000	\$13.200.000
Jefe de Cocina	Completa	1	\$600.000	\$7.200.000
Pastelero	Completa	1	\$530.000	\$6.360.000
Pastelero	Parcial	1	\$240.000	\$2.880.000
Vendedor	Completa	1	\$450.000	\$5.400.000
Vendedor	Parcial	1	\$300.000	\$3.600.000
Contador	Parcial	1	\$100.000	\$1.200.000
		Total	\$3.320.000	\$39.840.000

Fuente: Elaboración Propia

10.4 Plan de Operaciones

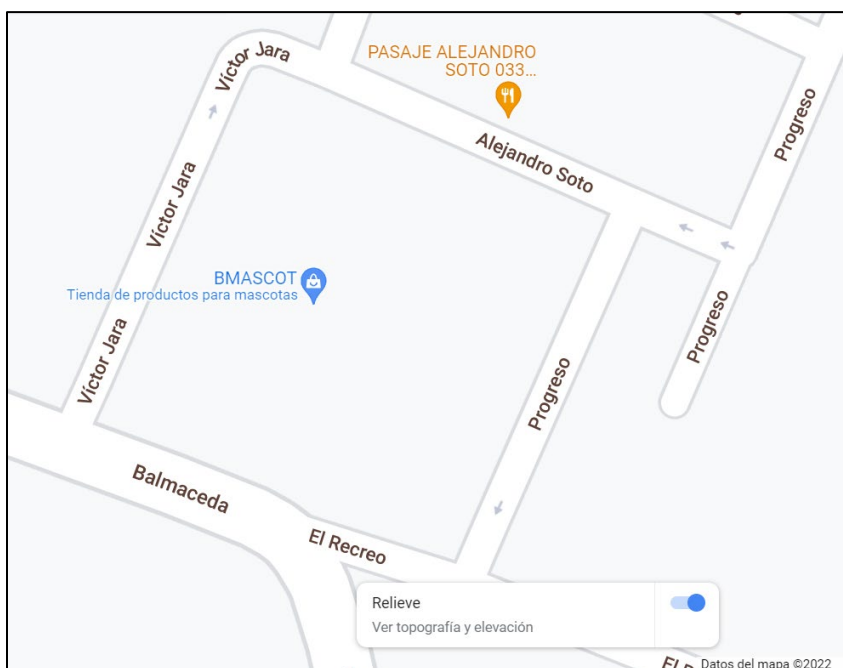
Se definen cuales son los aspectos y detalles relacionados con los procesos de producción y servicio del emprendimiento.

10.4.1 Localización del negocio

El proyecto considera el arrendamiento de una casa que cuenta con las capacidades de implementar una cocina, cumpliendo con los requisitos sanitarios correspondientes, además de contar con un espacio amplio donde se podrá disponer de la pastelería.

La ubicación del lugar de arriendo es en la comuna de Talagante, en el pasaje Alejandro Soto, en la localidad de Lonquén, ver figura n°6. Esta ubicación se escoge debido a que el sector cuenta con alto tránsito de personas, y con una escasa oferta de esta industria.

Figura 6: Mapa de la localización propuesta.



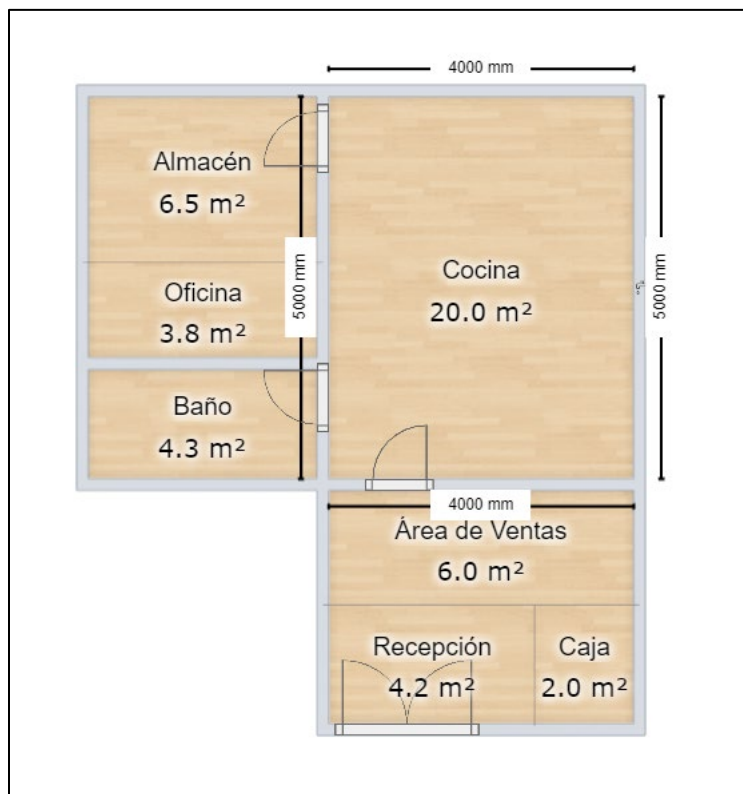
Fuente: Google Maps, 2022

10.4.2 Propuesta de Diseño Interior de Pastelería

En la figura 7 se puede observar una propuesta básica de la distribución del espacio, estableciendo 4 zonas, donde la principal es la cocina, la cual es clave para la producción del negocio, esta constara con espacio para disponer de un mesón central, cámaras de refrigeración, hornos industriales, utensilios de repostería y demás.

La segunda zona, es la zona de ventas, donde se encuentra entrada del lugar, además de la exposición de los productos, y la caja. Una tercera zona, es la del almacenamiento, donde aparte de encontrarse las estanterías con las materias primas, se encuentra la oficina, donde se administrará el lugar. Por último, el baño, lugar donde los colaboradores podrán realizar sus necesidades.

Figura 7: Propuesta de diseño de Pastelería



Fuente: Elaboración Propia

10.4.3 Equipamientos necesarios para la Operación

Hay tres actividades claves para que el negocio funcione correctamente, la producción, la venta y la administración. Para estas actividades es necesario una inversión en activos fijos, a continuación, se presentará un listado con la cantidad necesaria, el precio correspondiente de cada uno de ellos.

Tabla 11: Listado de equipos Producción

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Muebles de cocina	2	\$ 349.990	\$ 699.980
Campana de centro	1	\$ 99.990	\$ 99.990
Mesas de trabajo	3	\$ 169.900	\$ 509.700
Amasadora	1	\$ 589.900	\$ 589.900
Horno	2	\$ 284.000	\$ 568.000
Visicooler	1	\$ 399.000	\$ 399.000
Rejilla de enfriamiento	3	\$ 5.990	\$ 17.970
Batidora Eléctrica	1	\$ 659.990	\$ 659.990
Balanza	2	\$ 14.990	\$ 29.980
Procesador de alimentos	1	\$ 99.990	\$ 99.990
Rodillos	3	\$ 30.000	\$ 90.000
Manga Pastelera	6	\$ 4.990	\$ 29.940
Batidor manual	4	\$ 2.990	\$ 11.960
Brocha silicona	4	\$ 2.990	\$ 11.960
Espátulas silicona	4	\$ 1.990	\$ 7.960
Cocina	1	\$ 699.990	\$ 699.990
Bowl de acero inoxidable	8	\$ 2.490	\$ 19.920

Lavaplatos	1	\$ 99.990	\$ 99.990
Refrigerador Industrial	1	\$ 1.383.990	\$ 1.383.990
Hervidor	1	\$ 17.850	\$ 17.850
Licuada	1	\$ 21.990	\$ 21.990
Espátula Pastelera	6	\$ 3.490	\$ 20.940
Cucharas medidoras	1	\$ 5.990	\$ 5.990
Tazas medidoras	1	\$ 7.990	\$ 7.990
Set de Ollas	1	\$ 249.990	\$ 249.990
Molde para torta 10p	5	\$ 5.990	\$ 29.950
Molde para torta 15p	10	\$ 6.490	\$ 64.900
Molde para torta 20p	5	\$ 8.490	\$ 42.450
Molde para torta 30p	5	\$ 8.990	\$ 44.950
Molde para Kuchen	5	\$ 8.990	\$ 44.950
Moldes para pan	5	\$ 6.990	\$ 34.950
Cortadores de acero	1	\$ 36.990	\$ 36.990
Guantes de cocina	6	\$ 2.990	\$ 17.940
Set de Jarra medidora	3	\$ 6.990	\$ 20.970

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: Listado de equipos Administración y Aseo

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Escritorio	1	\$69.990	\$ 69.990
Silla de Escritorio	2	\$39.990	\$ 79.980
Impresora	1	\$79.990	\$ 79.990
Computadora	1	\$319.990	\$ 319.990
Equipamiento Oficina	1	\$80.000	\$ 80.000

Balde	2	\$6.990	\$ 13.980
Trapero	2	\$22.990	\$ 45.980
Basurero	4	\$9.990	\$ 39.960
Contenedor de basura	2	\$29.990	\$ 59.980
Pala	3	\$5.990	\$ 17.970
Escobillón	3	\$4.990	\$ 14.970
Papelero(baño)	1	\$4.990	\$ 4.990
Sopapo	1	\$3.490	\$ 3.490
Paños	8	\$3.890	\$ 31.120

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13: Listado de equipos Área de Ventas

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Repisa Mural	2	\$20.890	\$41.780
Vitrina Refrigerada	2	\$1.450.990	\$2.901.980
Caja Registradora	1	\$523.990	\$523.990
Canastas	4	\$7.030	\$28.120
Bolsas de papel	1000	\$33	\$33.000
Bandejas de cartón	100	\$320	\$31.990
Mesón	1	\$219.000	\$219.000
Mesón ventas	1	\$289.990	\$289.990
Silla	1	\$39.990	\$39.990
Equipamiento variado	1	\$80.000	\$80.000
Caja para torta pequeña	50	\$372	\$18.590
Caja para torta mediana	50	\$900	\$44.990
Caja para torta grande	50	\$1.160	\$57.980

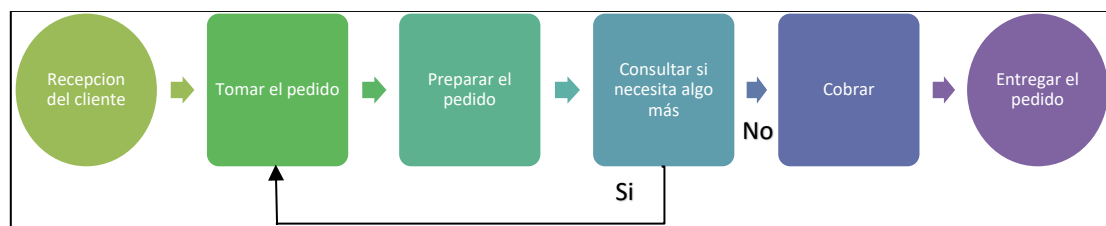
Cajas para kuchens	50	\$1.240	\$61.980
--------------------	----	---------	----------

Fuente: Elaboración Propia

10.4.4 Etapas de la Operación del servicio

El proceso operativo principal es la venta de los productos que se llevan a cabo. Como se mencionó en planes anteriores la venta online a través de las redes sociales también es importante. El proceso de venta ya sea presencial u online es similar, se genera un flujo de trabajo explicando los procedimientos correspondientes.

Figura 8: Flujo de trabajo Ventas



Fuente: Elaboración Propia

Debido a que en vitrina solo habrá tortas de 15 u 10 porciones, los clientes para pedir una torta más grande o con otro sabor, deberán hacer encargos que estarán en una semana aproximadamente, dependiendo de las cargas de trabajo. En la siguiente figura se puede observar el flujo de trabajo para estos casos.

Figura 9: Flujo de trabajo Encargos



Fuente: Elaboración Propia



El día de entrega del producto se realiza como un flujo de ventas normal.

La producción de los productos estará a cargo del jefe de cocina, quien estimará los productos frescos que estén a la venta durante el día, teniendo orden y limpieza en la cocina, programando la semana y revisando el inventario.

10.5 Plan Económico y Financiero

Se realiza un plan económico con las intenciones de evaluar las expectativas económicas, estableciendo si el proyecto es viable y entregará beneficios a los inversionistas.

Los resultados se medirán a través de indicadores, tales como, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), la tasa interna de retorno modificada (TIRM) y a través de un análisis de sensibilidad.

Se define el peso chileno como la moneda de transacción de los flujos financieros, debido a que todas las interacciones son con dicha moneda.

El horizonte de evaluación es de 5 años.

10.5.1 Estimación de la demanda

A continuación, se presenta la demanda potencial esperada para el negocio. Se estima a partir de las proyecciones del INE para el año 2021 sobre los resultados del censo de Población y Vivienda 2017 y la cuota de mercado establecida.

En la siguiente tabla se observa la población de la comuna de Talagante distribuida por rango etario y proyectada al 2021 por el INE en un 11,7%.

Tabla 14: Distribución por rango etario de la población (Talagante)

Rango de edad	Total 2017	Proyectado 2021 (11,7%)	%
0 a 14	15.959	17.826	21%
15 a 29	17.661	19.727	24%
30 a 44	15.230	17.012	21%
45 a 64	18.205	20.335	25%
64 o más años	7.182	8.022	10%
Total	74.237	82.923	100%

Fuente: Elaboración Propia

Para determinar la demanda potencial anual se multiplica a la población objetivo-proyectada para el 2021 por los siguientes factores:

- El porcentaje que corresponde al público objetivo que es del 79%.
- El porcentaje correspondiente al sector rural donde se ubica el negocio es del 20,2%.
- El porcentaje de la cuota de mercado establecida para el primer año que es del 60%.

Por lo tanto, se obtiene la demanda potencial, la cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15: Demanda potencial del Proyecto

Demanda potencial anual	7.890
Demanda potencial mensual	657
Demanda potencial diaria	22

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se proyecta la demanda potencial para el horizonte de evaluación establecido, con un crecimiento anual de un 5%.

Tabla 16: Demanda potencial en horizonte de Evaluación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Potencial	7.890	8.284	8.698	9.133	9.590
Crecimiento % Anual Dda	5%				

Fuente: Elaboración Propia

10.5.2 Ingresos Operacionales

En este proyecto los ingresos provienen de las ventas en el local y los encargos a través de las redes sociales. En un formato conservador, se asume que las ventas irán creciendo en un 5% anualmente, correspondiente al aumento de la demanda.

Se establece un importante supuesto en el que al año se consume un 3% de cada producto ofrecido por parte de la demanda potencial. Y se establece que el precio de los productos no aumenta en el periodo proyectado, desestimando la inflación.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra los ingresos por ventas en el periodo de evaluación:

Tabla 17: Ingresos Anuales del Negocio (\$ de 2022)

Periodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Anuales	\$125.497.904	\$131.772.800	\$138.361.440	\$145.279.512	\$152.543.487

Fuente: Elaboración Propia

10.5.3 Estimación de Costos

10.5.3.1 Costos Fijos

En la siguiente tabla se detallan los costos estimados fijos anuales, los que se componen por las remuneraciones, costos administrativos como arriendo de local, patente y gastos generales.

Tabla 18: Costos Fijos Anuales del Negocio (\$ de 2022)

		Costo Anual
Remuneraciones	Administrador	\$ 13.200.000
	Jefe de Cocina	\$ 7.200.000

	Pastelero	\$ 6.360.000
	Pastelero	\$ 2.880.000
	Vendedor	\$ 5.400.000
	Vendedor	\$ 3.600.000
	Contador	\$ 1.200.000
Administrativos	Arriendo Local	\$ 6.000.000
	Agua	\$ 480.000
	Luz	\$ 840.000
	Gas	\$ 1.080.000
	Internet	\$ 480.000
	Arriendo Transbank	\$ 294.228
	Patente Comercial	\$ 61.000
Marketing	Mantención Pagina Web	\$ 1.800.000
	Ads en Redes Sociales	\$ 720.000
	Total Costos Fijos	\$ 51.595.228

Fuente: Elaboración Propia

10.5.3.2 Costos Variables

A continuación, se muestra los costos variables mensuales y anuales por categoría (materias primas, operacionales, aseo y publicidad):

Tabla 19: Resumen Costos Anuales Variables del negocio (\$ de 2022)

Costos Variables	Costo Mensual	Costo Anual
Costos Materias Primas	\$3.819.719	\$45.836.628

Costos Operacionales	\$845.394	\$9.441.396
Costos Aseo	\$185.334	\$2.224.008
Costos Publicidad	\$73.080	\$876.960
Total	\$4.923.527	\$58.378.992

Fuente: Elaboración Propia

Para mayor detalle de cada categoría de costos (VER ANEXO N°2)

10.5.4 Inversión

10.5.4.1 Activos Fijos

La inversión en activos fijos necesarios para la operación del negocio fue detallada en el punto “9.4.3 Equipamientos necesarios para la producción” donde se establece un listado de los equipos para cada actividad clave (Operación, Administración y Aseo, Área de Ventas), ver en las tablas 11, 12 y 13 respectivamente.

Esta compra de activos se realiza en un inicio y dado que los equipos tienen una vida útil, se realizará una reinversión si es necesario.

A continuación, un resumen del costo de la inversión en equipo y activo fijo:

Tabla 20: Resumen Inversión Equipos y Activo Fijo (\$ de 2022)

Detalle	Inversión
Inversión en Equipos de Producción	\$ 6.693.010
Inversión en Equipos de Administración y Aseo	\$ 862.390
Inversión en Equipos de Área de Ventas	\$ 4.124.850
Total	\$ 11.680.250

Fuente: Elaboración Propia

- Inversión en remodelación:

Se realiza arreglos a la tienda, como pintura de las paredes, arreglo de cerámicos, enchufes, una pared para separar espacios, entre otros, con un coste total de \$1.700.000.

10.5.4.2 Activos Intangibles

El diseño y creación de una página web, cuenta de Facebook, Instagram y Twitter tienen un costo de inversión y es un activo importante para el negocio. Además, se consideran los costos de las patentes y permisos municipales.

A continuación, el detalle de lo antes señalado:

Tabla 21: Inversión en Activos Intangibles (\$ de 2022)

Detalle	Inversión
Diseño Página Web	\$ 1.790.900
Diseño de graficas redes sociales	\$ 60.000
Permiso municipal	\$ 61.000

Fuente: Elaboración Propia

Inversión total

\$ 15.292.150

10.5.4.3 Capital de Trabajo

Inversión necesaria para que el negocio pueda operar en el corto plazo. Se crea una proyección del capital de trabajo a través del método acumulado máximo, obteniendo un capital de trabajo mínimo de un **\$9.279.046**.

Para el detalle completo (VER ANEXO N°3)

10.5.5 Depreciación

La depreciación de los activos fijos durante el horizonte de evaluación esta resumida en la siguiente tabla, además se establece el valor libro de los activos a finalizar el quinto año. Para más detalle (Ver ANEXO N°4):

Tabla 22: Resumen Depreciación Activos Fijos

Depreciación	Dep. Año 2	Dep. Año 3	Dep. Año 4	Dep. Año 5	Valor Libro
\$ 1.412.980	\$ 1.412.980	\$ 1.412.980	\$ 1.047.392	\$ 1.047.392	\$ 3.481.622

Fuente: Elaboración Propia

10.5.6 Evaluación Económica

10.5.6.1 Tasa de Descuento Proyecto Puro

Para determinar la tasa de descuento del proyecto se considera el modelo CAPM (Modelo de Valoración de Activos de Capital) el cual nos permite tener una relación lineal entre el retorno exigido de un activo riesgoso y el retorno exigido de un portafolio de mercado el cual esta diversificado.

Figura 10: Modelo CAPM

$$E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f] \cdot \beta_i$$

Fuente: Elaboración Propia

Donde:

$E(R_i)$ = Tasa de rentabilidad esperada de un activo concreto.

R_f = Tasa de interés libre de riesgo.

$E(R_m)$ = Tasa de rentabilidad esperada del mercado en que cotiza el activo.

β_i = Riesgo sistemático de los activos (beta del negocio).

$$[E(R_m) - R_f] = \text{Premio por riesgo de mercado.}$$

- Tasa de interés libre de riesgo: se considera la tasa de interés de los bonos por el Banco Central a 5 años en pesos (BCP 5años)². Se promedia los últimos 4 trimestres.
- Beta del negocio: se establece un supuesto de comportamiento similar con el mercado US para el uso de la beta damodaran³.
- Premio por riesgo de mercado: según un estudio del CNE⁴ el PRM para Chile es de un 6,59%.

Tabla 23: Valores calculo CAPM

Variables	Valor
Tasa de interés libre de riesgo	5,67%
Beta del negocio	0,21
PRM	6,59%
Tasa de descuento (CAPM)	7,05%

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, se obtiene a partir del modelo CAPM una tasa de descuento de un 7,05% para una empresa con un 100% de financiamiento propio (Sin deuda).

10.5.6.2 Flujo de Caja e Indicadores Proyecto Puro

A partir de la información anterior, se realiza el flujo de caja del proyecto puro. Para más detalle (VER ANEXO N°5).

² Obtenido de:

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

³ Para más información: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

⁴ Según: <https://www.cne.cl/wp-content/uploads/2022/04/Res-N%C2%B0287-2022-Aprueba-Informe-Tasa-Art.-118-LGSE-VxTx-2024-2027-1.pdf>

Recordar los supuestos planteados en la estimación de la demanda, y en los ingresos como base para el desarrollo de este flujo. En la siguiente tabla, se pueden observar los indicadores a partir del flujo de caja:

Tabla 24: Indicadores económicos Proyecto Puro

VAN	\$14.160.291,95
TIR	22%
TIRM	17%
Tasa de descuento	7,05%

Fuente: Elaboración Propia

Además, se obtiene un Payback al quinto año de operación.

10.5.6.3 Análisis de Sensibilidad

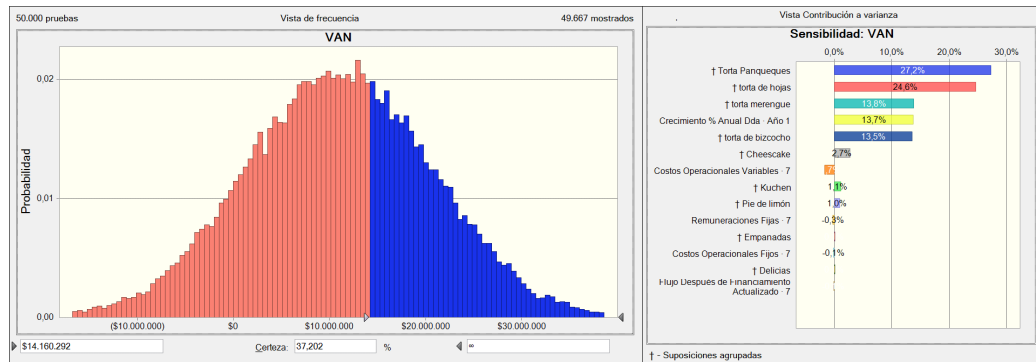
El análisis de sensibilidad nos ayuda a observar el comportamiento que tienen el VAN, TIR, y TIRM a partir de los movimientos que puedan tener los precios, el crecimiento % anual de la demanda, el crecimiento % anual de los costos variables y fijos, el crecimiento % anual de las remuneraciones y la tasa de descuento. Con este análisis se determina el desempeño económico del proyecto.

10.5.6.3.1 Análisis de Sensibilidad para el VAN del proyecto

Se realiza una simulación de Montecarlo, que se observa en la figura 11, en el cual se obtiene un 37,2% de certeza de que el proyecto obtenga un VAN igual a \$14.160.292 calculado en el flujo de caja puro.

Además, las variables que más afectan al VAN son el precio de las tortas, de panqueques (27,2%), hojas (24,6%), merengue (13,8%), y bizcocho (13,5%), aparte de los precios el VAN es sensible al valor del crecimiento % de la demanda (13,7%).

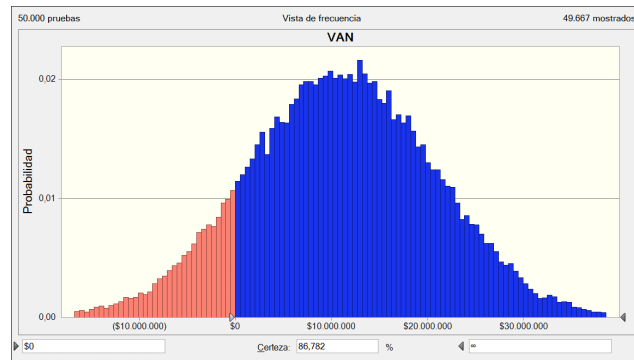
Figura 11: Gráfico Montecarlo y Sensibilidad VAN



Fuente: Elaboración Propia, obtenida de Crystal Ball.

Con la simulación de Montecarlo también se determina que existe un 86,78% de certeza de que el proyecto puro sea rentable con un $VAN > 0$. Ver figura 12.

Figura 12: Simulación Montecarlo con $VAN > 0$



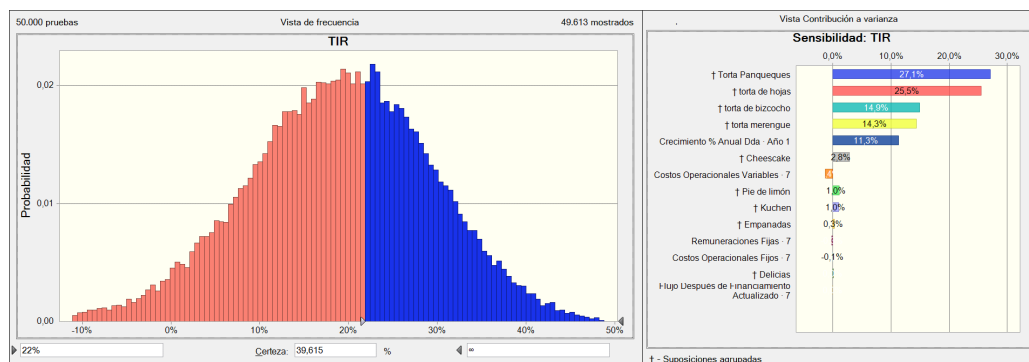
Fuente: Elaboración Propia, obtenida de Crystal Ball.

10.5.6.3.2 Análisis de sensibilidad para la TIR y TIRM del proyecto

Se realiza el mismo proceso de análisis para la TIR y la TIRM, se pueden observar los resultados de la simulación Montecarlo en las siguientes figuras (Figura 13, 14, 15 y 16).

Existe un 39,6% de certeza de obtener la TIR del flujo de caja del proyecto, correspondiente a un 22%. Siendo los precios de las tortas los datos que más influyen en la TIR.

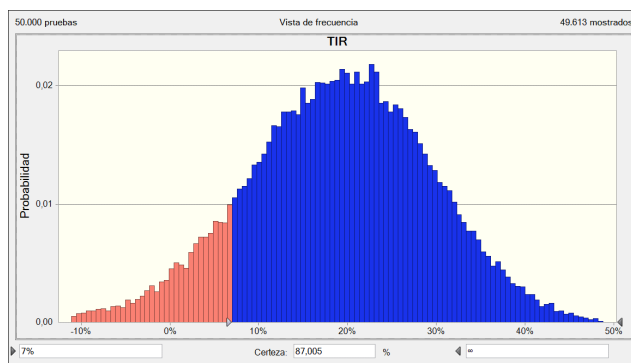
Figura 13: Gráfico Montecarlo y Sensibilidad de la TIR



Fuente: Elaboración Propia, obtenida de Crystal Ball.

En el siguiente gráfico se observa que hay un 87% de certeza de que el proyecto sea una opción factible de inversión, donde la TIR es mayor que la tasa de descuento establecida.

Figura 14: Simulación Montecarlo TIR > 7%

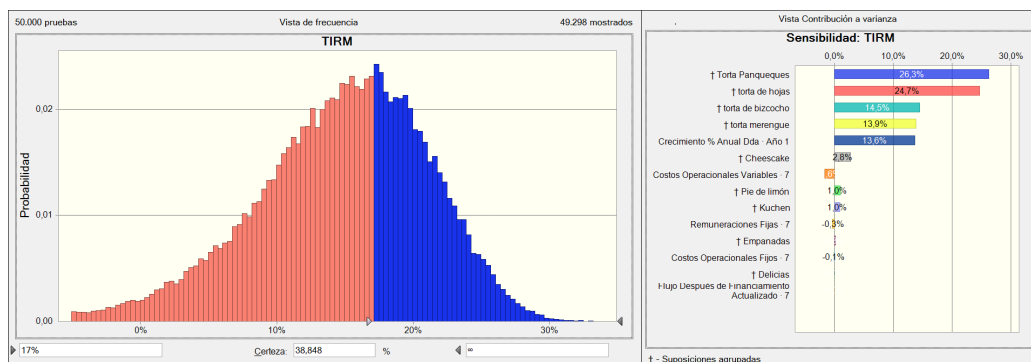


Fuente: Elaboración Propia, obtenida de Crystal Ball.

Existe un 38,85% de certeza de obtener la TIRM del flujo de caja del proyecto, correspondiente a un 17%. Siendo los precios de las tortas los datos que más influyen en la TIRM, al igual que la TIR.

Estos análisis se pueden reforzar con los gráficos de tornado y araña que se encuentran en el anexo, viendo los datos más detallados de las elasticidades de la TIR y la TIRM. (Ver ANEXO N°7).

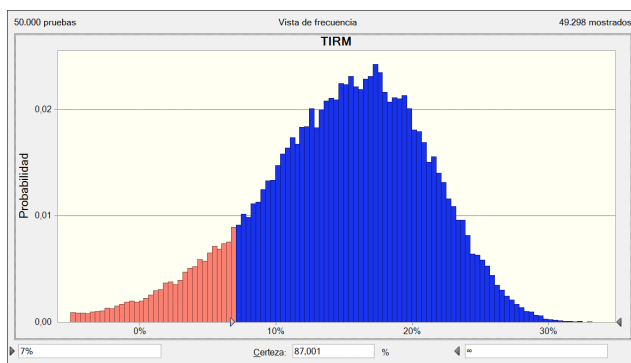
Figura 15: Gráfico Montecarlo y Sensibilidad TIRM



Fuente: Elaboración Propia, obtenida de Crystal Ball.

Al igual que la TIR, la TIRM tiene una alta probabilidad de que esta sea mayor que la tasa de descuento, teniendo un 87% de certeza de que esto ocurra.

Figura 16: Simulación Montecarlo TIRM > 7%



Fuente: Elaboración Propia, obtenida de Crystal Ball.

10.5.6.4 Tasa de Descuento Proyecto Financiado

Anteriormente se calcula la tasa de descuento para el proyecto puro financiado con capital propio o inversionistas. Ahora se considera una estructura de capital en donde el 50% del emprendimiento es financiado a partir de deuda, y el otro 50% por inversionistas o capital propio.

Por lo tanto, se estima un nuevo valor para la tasa de descuento, utilizando el promedio ponderado del costo de capital (WACC). Este método utiliza la siguiente formula:

Figura 17: Modelo WACC

$$WACC = K_d * (1 - T) * \frac{D}{D + E} + K_e * \frac{E}{D + E}$$

Fuente: Elaboración Propia

Donde:

K_d : Costo de la Deuda = 1,58% mensual = 20,7% anual.

K_e : Costos de los Fondos Propios (CAPM) = 7,05%.

T: Tasa Impositiva = 25%.

D: Monto Correspondiente a la Deuda = -\$12.285.603.

E: Flujo Después Financiamiento = -\$12.285.603.

D + E: Flujo Antes Financiamiento = -\$24.571.206.

Finalmente se obtiene un WACC igual a 11,29% para un proyecto con 50 % de financiamiento con deuda y un 50% con financiamiento propio.

10.5.6.5 Intereses y Amortización Crédito

Para la financiación del proyecto se utiliza la plataforma de simulación del Sernac⁵, la que nos entrega las mejores opciones de tasa de interés a doce cuotas iguales y sin meses de gracia. La mejor opción es la del banco BCI con una tasa de interés mensual de un 1,58%.

Se realiza la tabla de amortización (ver tabla 25), se obtiene una cuota de \$1.131.965 mensual, un interés total a pagar de \$1.297.972 y una amortización total del crédito de \$12.285.603.

Tabla 25: Tabla de amortización

Pago N°	Intereses	Amortización	Cuota	Capital
0				\$ 12.285.603
1	\$ 194.113	\$937.852	\$1.131.965	\$11.347.751
0	\$ 179.294	\$952.670	\$1.131.965	\$10.395.081
3	\$ 164.242	\$967.722	\$1.131.965	\$9.427.358
4	\$ 148.952	\$983.012	\$1.131.965	\$8.444.346
5	\$ 133.421	\$998.544	\$1.131.965	\$7.445.802
6	\$ 117.644	\$1.014.321	\$1.131.965	\$6.431.481
7	\$ 101.617	\$1.030.347	\$1.131.965	\$5.401.134
8	\$ 85.338	\$1.046.627	\$1.131.965	\$4.354.507
9	\$ 68.801	\$1.063.163	\$1.131.965	\$3.291.344
10	\$ 52.003	\$1.079.961	\$1.131.965	\$2.211.383
11	\$ 34.940	\$1.097.025	\$1.131.965	\$1.114.358
12	\$ 17.607	\$1.114.358	\$1.131.965	\$0
Total	\$1.297.972	\$ 12.285.603	\$ 13.583.575	

Fuente: Elaboración Propia

10.5.6.6 Flujo de Caja e Indicadores Económicos Proyecto Financiado + Deuda

⁵ Para más información: <https://www.sernac.cl/app/comparador/>



Con la información obtenida, y teniendo en consideración los supuestos planteados para la demanda y los ingresos, se procede realizar un flujo de caja del proyecto financiado, es decir, con un 50% de financiamiento bancario. Para más detalle (VER ANEXO N°6).

En la siguiente tabla, se pueden observar los indicadores obtenidos a partir del flujo de caja:

Tabla 26: Indicadores Económicos Proyecto Financiado 50% Deuda

VAN	\$9.570.178,68
TIR	25%
TIRM	21%
WACC	11,29%

Fuente: Elaboración Propia

Se obtiene un Payback al quinto año de la operación del negocio.

11. CONCLUSIONES

Finalizado el estudio y análisis del modelo de negocios propuesto, se procede a señalar las principales conclusiones de la investigación:

Chile es líder de la región en el consumo de productos relacionados a la pastelería. Además, en los últimos años, ha habido una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar, lo que ha llevado a un aumento en la demanda de opciones más saludables en la industria alimentaria. Otra tendencia que ha tomado fuerza en la industria gastronómica es la personalización. Los clientes quieren tener la posibilidad de crear su propio producto y adaptarlo a sus gustos y necesidades.

Respecto a la industria chilena y como se compone su oferta, un 98% de las empresas de este rubro en el país son micro y pequeñas empresas que surgen a partir de un emprendimiento familiar. Existe una alta diversidad en el formato de las pastelerías.



Los casos de éxitos y con mayor presencia en Chile destacan por su gran variedad de productos, con sabores nuevos y renovados, utilizando las nuevas tendencias como estrategias de imagen. Estableciéndose en puntos claves con alto nivel de flujo de personas. Cuentan con una adecuada y exitosa gestión del manejo de redes sociales, dando así a conocer su productos, propuestas y ubicación.

El entorno macro respecto a lo político legal establece normativas y certificaciones que se deben llevar a cabo antes de iniciar la operación del negocio, siendo claves para guiar, dirigir y mantener un orden.

En lo económico, Chile ha experimentado varias fluctuaciones, con una baja considerable del PIB en 2018 a 2020, y con un repunte de este en 2021. Además de un alza considerable de los precios. En lo social, es positivo debido a que hay gran interés en productos dulces, ricos y saludables.

En lo tecnológico, hay nuevas herramientas que permiten trabajar de manera mucho más eficiente, y llegar a más y nuevos clientes. En lo ecológico, es un ambiente muy favorable, porque el país avanza hacia el uso de desechos como recursos y los chilenos están a favor de ello.

Según el análisis interno, el proyecto se desarrollaría en un entorno estable y positivo. El poder de negociación de los clientes es medio, ya que, existe poca oferta para un gran nivel de público, además el volumen de compra por consumidor es bajo respecto al volumen de venta total. El poder de negociación de los proveedores en la industria de la repostería es bajo. Las barreras de entrada son bajas gracias a la exposición de las redes sociales, y de la poca oferta en el sector donde se quiere ingresar. Es decir, existe una alta amenaza de nuevos competidores que se ven atraídos a esta industria. La amenaza de sustitutos es media, las



preferencias por un producto u otro van a depender principalmente por las necesidades que tenga el cliente en el momento. La rivalidad de competidores es media alta, por la facilidad de entrar al mercado siendo informal, por la capacidad de captar el mismo mercado, diferenciarse y destacar es complicado para aquel que está comenzando. Además, el mercado está en aumento, y la demanda de alimentos saludables también.

Se encuentran oportunidades en la industria, como la poca oferta en el sector de Lonquén, alza de alimentos saludables, un crecimiento de las redes sociales como canales de comercialización, entre otros. Sin embargo, hay amenazas tales como, la inestabilidad sanitaria respecto al COVID, un alza de los precios y la llegada de nuevos competidores.

Al realizar la evaluación económica del proyecto puro en un horizonte de 5 años, se obtienen resultados auspiciosos para ambos escenarios (puro y con deuda), en ambos casos se obtuvo un VAN positivo, además, la TIR y TIRM son mayor que la tasa de descuento establecida, calculada y utilizada en el proyecto. EL VAN para el proyecto puro es de \$14.160.292 en comparación con el proyecto financiado con un 50% deuda es de \$9.570.179. Los valores de la TIR y TIRM para el proyecto puro son de 22% y 17% respectivamente, siendo mayores que la tasa de descuento de 7,05%. En el caso del proyecto financiado con 50% deuda los valores de la TIR y TIRM son de 25% y 21% respectivamente, siendo también mayores a la tasa de descuento de 11,29%. Para ambos escenarios el Payback es al quinto año.

El análisis de sensibilidad hecho a través de Montecarlo, Tornado y Araña para el VAN la TIR y TIRM, determinan que las variables que afectan con mayor magnitud a los indicadores son los precios de las tortas de panqueques y hojas, en específico las tortas de 30 y 20 porciones, otra variable que es significativamente sensible a estos indicadores es el



crecimiento % anual de la demanda. En cambio, las variables menos significativas son el crecimiento % anual de las remuneraciones, de los costos fijos y la tasa de descuento.

Con lo anteriormente, se concluye que la propuesta de modelo de negocios desarrollada en un sector urbano rural que ofrezca productos saludables y de calidad es viable y potencialmente rentable, con un entorno favorable y con posibilidades de crecimiento.

En conclusión, para un ingeniero comercial pueda controlar y desarrollar procesos de modelos de negocios, debe tener una variedad de habilidades y capacidades en áreas como la planificación de marketing, la gestión de recursos humanos, la gestión operacional y la gestión financiera. En particular, un ingeniero comercial exitoso debe ser capaz de analizar y comprender las tendencias del mercado y las necesidades del cliente, tomar decisiones informadas basadas en datos financieros, liderar y motivar a los colaboradores, y tener habilidades analíticas y de resolución de problemas para optimizar la eficiencia y la rentabilidad de los procesos empresariales. Además, un ingeniero comercial exitoso debe ser capaz de adaptarse a los cambios en el mercado y en la industria, así como tener una visión estratégica a largo plazo para el éxito a largo plazo de la empresa.

12. RECOMENDACIONES

Con la finalidad de potenciar y desarrollar la propuesta de modelo de negocios para la implementación de una pastelería en la comuna de Talagante sector de Lonquén, se recomienda:

- Se recomienda optar por el proyecto financiado debido a que se las tasas de retorno son mayores que el proyecto puro, teniendo en cuenta que la tasa de

descuento aumenta al considerar la tasa de interés del banco, y el VAN aun así es positivo.

- Es importante continuar realizando una investigación de mercado para conocer mejor a los clientes y adaptarse a sus necesidades.
- Es esencial mantener un control riguroso de los costos y la gestión financiera para garantizar la rentabilidad del negocio, además de maximizar la eficiencia en la gestión de los recursos. Por lo tanto, tratar de implementar prácticas de ahorro de costos, como el uso eficiente de la energía, la optimización de los procesos de producción. Realizar una planificación presupuestaria detallada y asegurar de mantener un seguimiento constante de los gastos para identificar oportunidades de ahorro.
- Utilizar ingredientes locales: El uso de ingredientes locales es una tendencia en auge en la gastronomía chilena. Tratar de incorporar ingredientes autóctonos en las recetas para darle un toque local a los productos.
- La sostenibilidad es una tendencia importante en la industria alimentaria. Considerar la posibilidad de utilizar envases biodegradables y materiales reciclables en la pastelería y enfatizar el uso de ingredientes sostenibles en las recetas.
- Evaluar las oportunidades de crecimiento a largo plazo. Analizar la apertura de nuevas sucursales en zonas con mayor potencial de ventas, la diversificación de los productos ofrecidos o incluso la exploración de nuevos mercados.

-
- Se deben desarrollar estrategias de marketing efectivas para atraer y retener a los clientes, como la promoción en redes sociales, el uso de programas de lealtad y la organización de eventos especiales. Considera ofrecer promociones especiales y descuentos atractivos para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes.
 - Invertir en tecnología puede ser una buena opción para mejorar la eficiencia y reducir los costos en la pastelería. Por ejemplo, la automatización de procesos puede ahorrar tiempo y reducir el costo de la mano de obra. También considerar la implementación de un sistema de gestión de inventarios para controlar mejor las existencias.
 - El gobierno chileno ha implementado políticas tributarias para fomentar la inversión y el crecimiento de las pequeñas empresas. Aprovechar estas políticas para reducir los impuestos y ahorrar dinero.
 - Ofrecer opciones personalizadas, ya sea en el diseño de torta, cupcakes u otros, por ejemplo.

13. ANEXOS

ANEXO N°1: Fotografías de la ubicación propuesta



ANEXO N°2: Tabla de Costos Variables detallados

Tabla 27: Costos variables Materias Primas (\$ de 2022)

Insumo	Unidad	Precio Unitario	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Harina de trigo	20 kg	\$19.450	5	\$97.250	\$1.167.000
Harina de Centeno	1 kg	\$1.690	25	\$42.250	\$507.000
Levadura Seca	1 kg	\$17.160	10	\$171.600	\$2.059.200
Aceite de oliva	3 lt	\$22.090	5	\$110.450	\$1.325.400
Sal	1 kg	\$420	10	\$4.200	\$50.400
Azúcar	5 kg	\$6.690	20	\$133.800	\$1.605.600
Azúcar rubia	1 kg	\$2.790	25	\$69.750	\$837.000
Miel	1 kg	\$12.990	5	\$64.950	\$779.400
Leche Entera	1 lt	\$979	25	\$24.475	\$293.700
Leche Semidescremada	1 lt	\$979	25	\$24.475	\$293.700
Leche en Polvo	800 gr	\$8.290	3	\$24.870	\$298.440
Mantequilla	1 kg	\$9.400	50	\$470.000	\$5.640.000

Linaza	500 gr	\$3.290	10	\$32.900	\$394.800
Avena	800 gr	\$1.490	10	\$14.900	\$178.800
Sésamo	1 kg	\$13.190	5	\$65.950	\$791.400
Chocolate Amargo	300 gr	\$4.099	60	\$245.940	\$2.951.280
Chocolate dulce	110 gr	\$1.000	30	\$30.000	\$360.000
Huevos	30 u	\$5.489	20	\$109.780	\$1.317.360
Almendras	300 gr	\$5.990	20	\$119.800	\$1.437.600
Stevia	350 ml	\$4.370	4	\$17.480	\$209.760
Esencia de Coco	60 cc	\$959	2	\$1.918	\$23.016
Esencia de Naranja	60 cc	\$1.759	2	\$3.518	\$42.216
Esencia de Canela	60 cc	\$959	2	\$1.918	\$23.016
Esencia de Ron	60 cc	\$959	2	\$1.918	\$23.016
Esencia de Anís	60 cc	\$959	2	\$1.918	\$23.016
Esencia de Limón	60 cc	\$959	2	\$1.918	\$23.016
Esencia de Almendra	60 cc	\$959	2	\$1.918	\$23.016
Esencia de Vainilla	500 cc	\$2.329	2	\$4.658	\$55.896
Polvos de Hornear	1 kg	\$7.190	20	\$143.800	\$1.725.600
Bicarbonato	1 kg	\$3.432	5	\$17.160	\$205.920
Margarina	1 kg	\$3.349	20	\$66.980	\$803.760
Crema	1 lt	\$4.529	25	\$113.225	\$1.358.700
Canela	15 gr	\$849	6	\$5.094	\$61.128
Cacao en Polvo	150 gr	\$1.670	5	\$8.350	\$100.200
Queso Gauda	1 kg	\$10.998	50	\$549.900	\$6.598.800
Cebolla	1 kg	\$1.150	60	\$69.000	\$828.000
Mermelada	250 gr	\$999	50	\$49.950	\$599.400
Yogurt	1 kg	\$1.629	20	\$32.580	\$390.960
Frutos Secos	1 kg	\$12.843	10	\$128.430	\$1.541.160
Manzana	1 kg	\$1.990	10	\$19.900	\$238.800
Azúcar flor	1 kg	\$2.340	5	\$11.700	\$140.400
Pimienta	15 gr	\$375	7	\$2.625	\$31.500
Merquén	15 gr	\$320	5	\$1.600	\$19.200
Espinaca	500gr	\$1.290	30	\$38.700	\$464.400
Ajo	1 un	\$1.149	20	\$22.980	\$275.760
Zanahorias	1 kg	\$1.090	4	\$4.360	\$52.320
Aceite de Maravilla	5 lt	\$18.990	10	\$189.900	\$2.278.800
Manteca	1 kg	\$5.299	10	\$52.990	\$635.880
Plátano	1 kg	\$1.490	10	\$14.900	\$178.800
Colorantes	1 un	\$2.499	1	\$2.499	\$29.988
Levadura fresca	1 kg	\$5.500	10	\$55.000	\$660.000
Maizena	400 gr	\$4.199	8	\$33.592	\$403.104

Carne (huachalomo)	1 kg	\$7.990	30	\$239.700	\$2.876.400
Sémola	1 kg	\$2.540	8	\$20.320	\$243.840
Leche condensada	397 gr	\$1.499	20	\$29.980	\$359.760
			Costos Materias Primas	\$3.819.719	\$45.836.628

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28: Costos variables operacionales (\$ de 2022)

Insumo	Unidad	Precio Unitario	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Caja para torta pequeña	1 un	\$372	50	\$18.600	\$223.200
Caja para torta mediana	1 un	\$900	50	\$45.000	\$540.000
Caja para torta grande	1 un	\$1.160	50	\$58.000	\$696.000
Cajas para kuchens	1 un	\$1.240	50	\$62.000	\$744.000
Envase 247 JPN3	140 un	\$28.308	5	\$141.540	\$1.698.480
Vaso Acrílico recto 2oz/60cc	1000 un	\$39.074	2	\$78.148	\$234.444
Bolsas de papel	1 un	\$33	2000	\$66.000	\$792.000
Bandejas de cartón	1 un	\$320	500	\$160.000	\$1.920.000
Disco Cartón 22cm	50 un	\$8.347	4	\$33.388	\$400.656
Disco Cartón 26cm	50 un	\$7.218	10	\$72.180	\$866.160
Disco Cartón 30cm	50 un	\$7.073	4	\$28.292	\$339.504
Papel Mantequilla	100 un	\$10.123	2	\$20.246	\$242.952
Rollo Papel Kraft	1 un	\$15.500	4	\$62.000	\$744.000
			Costos Operacionales	\$845.394	\$9.441.396

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29: Costos variables aseo (\$2022)

Insumo	Unidad	Precio Unitario	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Papel Higiénico	18 un	\$15.199	4	\$60.796	\$729.552
Desinfectante Aerosol	1 un	\$3.049	3	\$9.147	\$109.764
Pastilla estanque	1 un	\$2.839	2	\$5.678	\$68.136
Limpiador multisuperficies	1 un	\$2.899	3	\$8.697	\$104.364
Cloro gel	1 un	\$1.699	4	\$6.796	\$81.552
Toalla papel gigante 150m	1 un	\$4.099	10	\$40.990	\$491.880
Jabón liquido	1 un	\$1.529	5	\$7.645	\$91.740
Lavalozza 500ml	1 un	\$2.899	10	\$28.990	\$347.880
Esponja multiuso	4 un	\$1.399	1	\$1.399	\$16.788
Paño multiuso amarillo	6 un	\$3.799	4	\$15.196	\$182.352
			Costos Aseo	\$185.334	\$2.224.008

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30: Costos variables Publicidad (\$ de 2022)

Insumo	Unidad	Precio Unitario	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Stickers	100 un	\$22.610	2	\$45.220	\$542.640
Flyers	100 un	\$17.880	1	\$17.880	\$214.560
Afiche	1 un	\$990	2	\$1.980	\$23.760
Imanes refrigeradores	100 un	\$8.000	1	\$8.000	\$96.000
			Costos Publicidad	\$73.080	\$876.960

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N°3: Capital de trabajo

Figura 18: Capital de trabajo Máximo Déficit Acumulado

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS POR VENTAS	\$ -	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159
INGRESO MENSUAL (1)	\$ -	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159	\$ 10.458.159
COSTOS FIJOS PRODUCCION MENSUAL	\$ 1.035.519	\$ 974.519	\$ 974.519	\$ 974.519	\$ 974.519	\$ 974.519	\$ 974.519	\$ 974.519	\$ 974.519	\$ 974.519	\$ 974.519	\$ 974.519
COSTOS VARIABLES MENSUAL	\$ 4.923.527	\$ 4.923.527	\$ 4.923.527	\$ 4.923.527	\$ 4.923.527	\$ 4.923.527	\$ 4.923.527	\$ 4.923.527	\$ 4.923.527	\$ 4.923.527	\$ 4.923.527	\$ 4.923.527
REMUNERACIONES	\$ 3.320.000	\$ 3.320.000	\$ 3.320.000	\$ 3.320.000	\$ 3.320.000	\$ 3.320.000	\$ 3.320.000	\$ 3.320.000	\$ 3.320.000	\$ 3.320.000	\$ 3.320.000	\$ 3.320.000
COSTOS MENSUAL (2)	\$ 9.279.046	\$ 9.218.046	\$ 9.218.046	\$ 9.218.046	\$ 9.218.046	\$ 9.218.046	\$ 9.218.046	\$ 9.218.046	\$ 9.218.046	\$ 9.218.046	\$ 9.218.046	\$ 9.218.046
SALDO MENSUAL (1-2)	\$ -9.279.046	\$ 1.240.113	\$ 1.240.113	\$ 1.240.113	\$ 1.240.113	\$ 1.240.113	\$ 1.240.113	\$ 1.240.113	\$ 1.240.113	\$ 1.240.113	\$ 1.240.113	\$ 1.240.113
SALDO MENSUAL ACUMULADO	\$ -9.279.046	\$ -8.038.933	\$ -6.798.821	\$ -5.558.708	\$ -4.318.595	\$ -3.078.482	\$ -1.838.370	\$ -598.257	\$ 641.856	\$ 1.881.968	\$ 3.122.081	\$ 4.362.194
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -9.279.046											

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N°4: Depreciación de activos

Figura 19: Depreciación de activos + valor libro

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total	Costo Total Neto	Vida Util	Depreciación	Dep. Año 2	Dep. Año 3	Dep. Año 4	Dep. Año 5	Valor Libro
Muebles de cocina	2	\$ 349.990	\$ 699.980	\$ 588.218	7	\$84.031	\$ 84.031	\$ 84.031	\$ 84.031	\$ 84.031	\$ 168.062
Campana de centro	1	\$ 99.990	\$ 99.990	\$ 84.025	9	\$9.336	\$ 9.336	\$ 9.336	\$ 9.336	\$ 9.336	\$ 37.345
Mesas de trabajo	3	\$ 169.900	\$ 509.700	\$ 428.319	7	\$61.188	\$ 61.188	\$ 61.188	\$ 61.188	\$ 61.188	\$ 122.377
Amasadora	1	\$ 589.900	\$ 589.900	\$ 495.714	9	\$55.079	\$ 55.079	\$ 55.079	\$ 55.079	\$ 55.079	\$ 220.317
Horno	2	\$ 284.000	\$ 568.000	\$ 477.311	9	\$53.035	\$ 53.035	\$ 53.035	\$ 53.035	\$ 53.035	\$ 212.138
Visicooler	1	\$ 399.000	\$ 399.000	\$ 335.294	9	\$37.255	\$ 37.255	\$ 37.255	\$ 37.255	\$ 37.255	\$ 149.020
Rejilla de enfriamiento	3	\$ 5.990	\$ 17.970	\$ 15.101	9	\$1.678	\$ 1.678	\$ 1.678	\$ 1.678	\$ 1.678	\$ 6.711
Batidora Eléctrica	1	\$ 659.990	\$ 659.990	\$ 554.613	9	\$61.624	\$ 61.624	\$ 61.624	\$ 61.624	\$ 61.624	\$ 246.495
Balanza	2	\$ 14.990	\$ 29.980	\$ 25.193	9	\$2.799	\$ 2.799	\$ 2.799	\$ 2.799	\$ 2.799	\$ 11.197
Procesador de alimentos	1	\$ 99.990	\$ 99.990	\$ 84.025	9	\$9.336	\$ 9.336	\$ 9.336	\$ 9.336	\$ 9.336	\$ 37.345
Rodillos	3	\$ 30.000	\$ 90.000	\$ 75.630	3	\$25.210	\$ 25.210	\$ 25.210	\$ -	\$ -	\$ -
Manga Pastelera	6	\$ 4.990	\$ 29.940	\$ 25.160	3	\$8.387	\$ 8.387	\$ 8.387	\$ -	\$ -	\$ -
Batidor manual	4	\$ 2.990	\$ 11.960	\$ 10.050	3	\$3.350	\$ 3.350	\$ 3.350	\$ -	\$ -	\$ -
Brocha silicona	4	\$ 2.990	\$ 11.960	\$ 10.050	3	\$3.350	\$ 3.350	\$ 3.350	\$ -	\$ -	\$ -
Espátulas silicona	4	\$ 1.990	\$ 7.960	\$ 6.689	3	\$2.230	\$ 2.230	\$ 2.230	\$ -	\$ -	\$ -
Cocina	1	\$ 699.990	\$ 699.990	\$ 588.227	9	\$65.359	\$ 65.359	\$ 65.359	\$ 65.359	\$ 65.359	\$ 261.434
Bowl de acero inoxidable	8	\$ 2.490	\$ 19.920	\$ 16.739	3	\$5.580	\$ 5.580	\$ 5.580	\$ -	\$ -	\$ -
Lavaplatos	1	\$ 99.990	\$ 99.990	\$ 84.025	9	\$9.336	\$ 9.336	\$ 9.336	\$ 9.336	\$ 9.336	\$ 37.345
Refrigerador Industrial	1	\$ 1.383.990	\$ 1.383.990	\$ 1.163.017	9	\$129.224	\$ 129.224	\$ 129.224	\$ 129.224	\$ 129.224	\$ 516.896
Hervidor	1	\$ 17.850	\$ 17.850	\$ 15.000	3	\$5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -
Licuada	1	\$ 21.990	\$ 21.990	\$ 18.479	3	\$6.160	\$ 6.160	\$ 6.160	\$ -	\$ -	\$ -
Espátula Pastelera	6	\$ 3.490	\$ 20.940	\$ 17.597	3	\$5.866	\$ 5.866	\$ 5.866	\$ -	\$ -	\$ -
Zucharas medidoras	1	\$ 5.990	\$ 5.990	\$ 5.034	3	\$1.678	\$ 1.678	\$ 1.678	\$ -	\$ -	\$ -
Tazas medidoras	1	\$ 7.990	\$ 7.990	\$ 6.714	3	\$2.238	\$ 2.238	\$ 2.238	\$ -	\$ -	\$ -
Set de Ollas	1	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 210.084	3	\$70.028	\$ 70.028	\$ 70.028	\$ -	\$ -	\$ -
Molde para torta 10p	5	\$ 5.990	\$ 29.950	\$ 25.168	9	\$2.796	\$ 2.796	\$ 2.796	\$ 2.796	\$ 2.796	\$ 11.186
Molde para torta 15p	10	\$ 6.490	\$ 64.900	\$ 54.538	3	\$18.179	\$ 18.179	\$ 18.179	\$ -	\$ -	\$ -
Molde para torta 20p	5	\$ 8.490	\$ 42.450	\$ 35.672	3	\$11.891	\$ 11.891	\$ 11.891	\$ -	\$ -	\$ -
Molde para torta 30p	5	\$ 8.990	\$ 44.950	\$ 37.773	3	\$12.591	\$ 12.591	\$ 12.591	\$ -	\$ -	\$ -
Molde para Kuchen	5	\$ 8.990	\$ 44.950	\$ 37.773	3	\$12.591	\$ 12.591	\$ 12.591	\$ -	\$ -	\$ -
Moldes para pan	5	\$ 6.990	\$ 34.950	\$ 29.370	3	\$9.790	\$ 9.790	\$ 9.790	\$ -	\$ -	\$ -
Cortadores de acero	1	\$ 36.990	\$ 36.990	\$ 31.084	3	\$10.361	\$ 10.361	\$ 10.361	\$ -	\$ -	\$ -
Gautes de cocina	6	\$ 2.990	\$ 17.940	\$ 15.076	3	\$5.025	\$ 5.025	\$ 5.025	\$ -	\$ -	\$ -
Set de Jarra medidora	3	\$ 6.990	\$ 20.970	\$ 17.622	3	\$5.874	\$ 5.874	\$ 5.874	\$ -	\$ -	\$ -
Escritorio	1	\$ 69.990	\$ 69.990	\$ 58.815	7	\$8.402	\$ 8.402	\$ 8.402	\$ 8.402	\$ 8.402	\$ 16.804
Silla de Escritorio	2	\$ 39.990	\$ 79.980	\$ 67.210	7	\$9.601	\$ 9.601	\$ 9.601	\$ 9.601	\$ 9.601	\$ 19.203
Impresora	1	\$ 79.990	\$ 79.990	\$ 67.218	3	\$22.406	\$ 22.406	\$ 22.406	\$ -	\$ -	\$ -
Computadora	1	\$ 319.990	\$ 319.990	\$ 268.899	6	\$44.817	\$ 44.817	\$ 44.817	\$ 44.817	\$ 44.817	\$ 44.817
Equipamiento Oficina	1	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 67.227	3	\$22.409	\$ 22.409	\$ 22.409	\$ -	\$ -	\$ -
Balde	2	\$ 6.990	\$ 13.980	\$ 11.748	3	\$3.916	\$ 3.916	\$ 3.916	\$ -	\$ -	\$ -
Trapero	2	\$ 22.990	\$ 45.980	\$ 38.639	3	\$12.880	\$ 12.880	\$ 12.880	\$ -	\$ -	\$ -
Basurero	4	\$ 9.990	\$ 39.960	\$ 33.580	3	\$11.193	\$ 11.193	\$ 11.193	\$ -	\$ -	\$ -
Contenedor de basura	2	\$ 29.990	\$ 59.980	\$ 50.403	3	\$16.801	\$ 16.801	\$ 16.801	\$ -	\$ -	\$ -
Pala	3	\$ 5.990	\$ 17.970	\$ 15.101	3	\$5.034	\$ 5.034	\$ 5.034	\$ -	\$ -	\$ -
Escobillón	3	\$ 4.990	\$ 14.970	\$ 12.580	3	\$4.193	\$ 4.193	\$ 4.193	\$ -	\$ -	\$ -
Papelero(baño)	1	\$ 4.990	\$ 4.990	\$ 4.193	3	\$1.398	\$ 1.398	\$ 1.398	\$ -	\$ -	\$ -
Sopapo	1	\$ 3.490	\$ 3.490	\$ 2.933	3	\$978	\$ 978	\$ 978	\$ -	\$ -	\$ -
Paños	8	\$ 3.890	\$ 31.120	\$ 26.151	3	\$8.717	\$ 8.717	\$ 8.717	\$ -	\$ -	\$ -
Repisa Mural	2	\$ 20.890	\$ 41.780	\$ 35.109	9	\$3.901	\$ 3.901	\$ 3.901	\$ 3.901	\$ 3.901	\$ 15.604
Vitrina Refrigerada	2	\$ 1.450.990	\$ 2.901.980	\$ 2.438.639	9	\$270.960	\$ 270.960	\$ 270.960	\$ 270.960	\$ 270.960	\$ 1.083.839
Caja Registradora	1	\$ 523.990	\$ 523.990	\$ 440.328	6	\$73.388	\$ 73.388	\$ 73.388	\$ 73.388	\$ 73.388	\$ 73.388
Canastas	4	\$ 7.030	\$ 28.120	\$ 23.630	3	\$7.877	\$ 7.877	\$ 7.877	\$ -	\$ -	\$ -
Mesón	1	\$ 219.000	\$ 219.000	\$ 184.034	9	\$20.448	\$ 20.448	\$ 20.448	\$ 20.448	\$ 20.448	\$ 81.793
Mesón ventas	1	\$ 289.990	\$ 289.990	\$ 243.689	9	\$27.077	\$ 27.077	\$ 27.077	\$ 27.077	\$ 27.077	\$ 108.306
Silla	1	\$ 39.990	\$ 39.990	\$ 33.605	5	\$6.721	\$ 6.721	\$ 6.721	\$ 6.721	\$ 6.721	\$ -
Equipamiento variado	1	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 67.227	3	\$22.409	\$ 22.409	\$ 22.409	\$ -	\$ -	\$ -
			\$ 11.680.260	\$ 9.815.345	TOTAL	\$ 1.412.980	\$ 1.412.980	\$ 1.412.980	\$ 1.047.392	\$ 1.047.392	\$ 3.481.622

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N°5: Flujo de caja proyecto puro

Figura 20: Flujo de caja Proyecto Puro

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos		\$105.460.424	\$110.733.445	\$116.270.117	\$122.083.623	\$128.187.804	
Costos Operacionales Variables		\$ -49.649.012	\$ -51.138.482	\$ -52.672.637	\$ -54.252.816	\$ -55.880.400	3,0%
Costos Operacionales Fijos		\$ -11.755.228	\$ -12.107.885	\$ -12.471.121	\$ -12.845.255	\$ -13.230.613	3,0%
Remuneraciones Fijas		\$ -39.840.000	\$ -40.836.000	\$ -41.856.900	\$ -42.903.323	\$ -43.975.906	2,5%
Utilidad Operacional	\$ -	\$ 4.216.184	\$ 6.651.078	\$ 9.269.459	\$ 12.082.230	\$ 15.100.886	
Depreciación		\$ -1.412.980	\$ -1.412.980	\$ -1.412.980	\$ -1.047.392	\$ -1.047.392	
Intereses Crédito Largo Plazo							
Intereses Crédito Corto Plazo							
Pérdida Ejercicio Anterior		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Venta de Activo							
Valor Libro						\$ -3.481.622	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -	\$ 2.803.204	\$ 5.238.098	\$ 7.856.480	\$ 11.034.838	\$ 10.571.872	
Impuestos	\$ -	\$ -700.801	\$ -1.309.525	\$ -1.964.120	\$ -2.758.710	\$ -2.642.968	25%
Utilidad Después de Impuestos	\$ -	\$ 2.102.403	\$ 3.928.574	\$ 5.892.360	\$ 8.276.129	\$ 7.928.904	
Depreciación		\$ 1.412.980	\$ 1.412.980	\$ 1.412.980	\$ 1.047.392	\$ 1.047.392	
Pérdida Ejercicio Anterior		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Valor Libro						\$ 3.481.622	
Amortización Credito Largo Plazo							
Amortización Credito Corto Plazo							
Inversión Activos Fijos	\$ -11.680.260						
Inversión Intangibles	\$ -3.611.900						
Inversión en Capital de Trabajo	\$ -9.279.046						
Recuperación Capital de Trabajo						\$ 9.279.046	
Valor de Desecho del Proyecto							
Recuperación del IVA		\$ 2.431.866					
Flujo Antes del Financiamiento	\$ -24.571.206	\$ 5.947.249	\$ 5.341.554	\$ 7.305.339	\$ 9.323.520	\$ 21.736.964	
Crédito Largo Plazo							
Crédito Corto Plazo							
Flujo Después de Financiamiento	\$ -24.571.206	\$ 5.947.249	\$ 5.341.554	\$ 7.305.339	\$ 9.323.520	\$ 21.736.964	
Flujo Después de Financiamiento Actualizado	\$ -24.571.206	\$ 5.555.508	\$ 4.661.041	\$ 5.954.747	\$ 7.099.218	\$ 15.460.984	7,05%
Flujo Después de Financiamiento Actualizado Acumulado	\$ -24.571.206	\$ -19.015.698	\$ -14.354.658	\$ -8.399.910	\$ -1.300.692	\$ 14.160.292	

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N°6: Flujo de caja proyecto financiado 50% Deuda

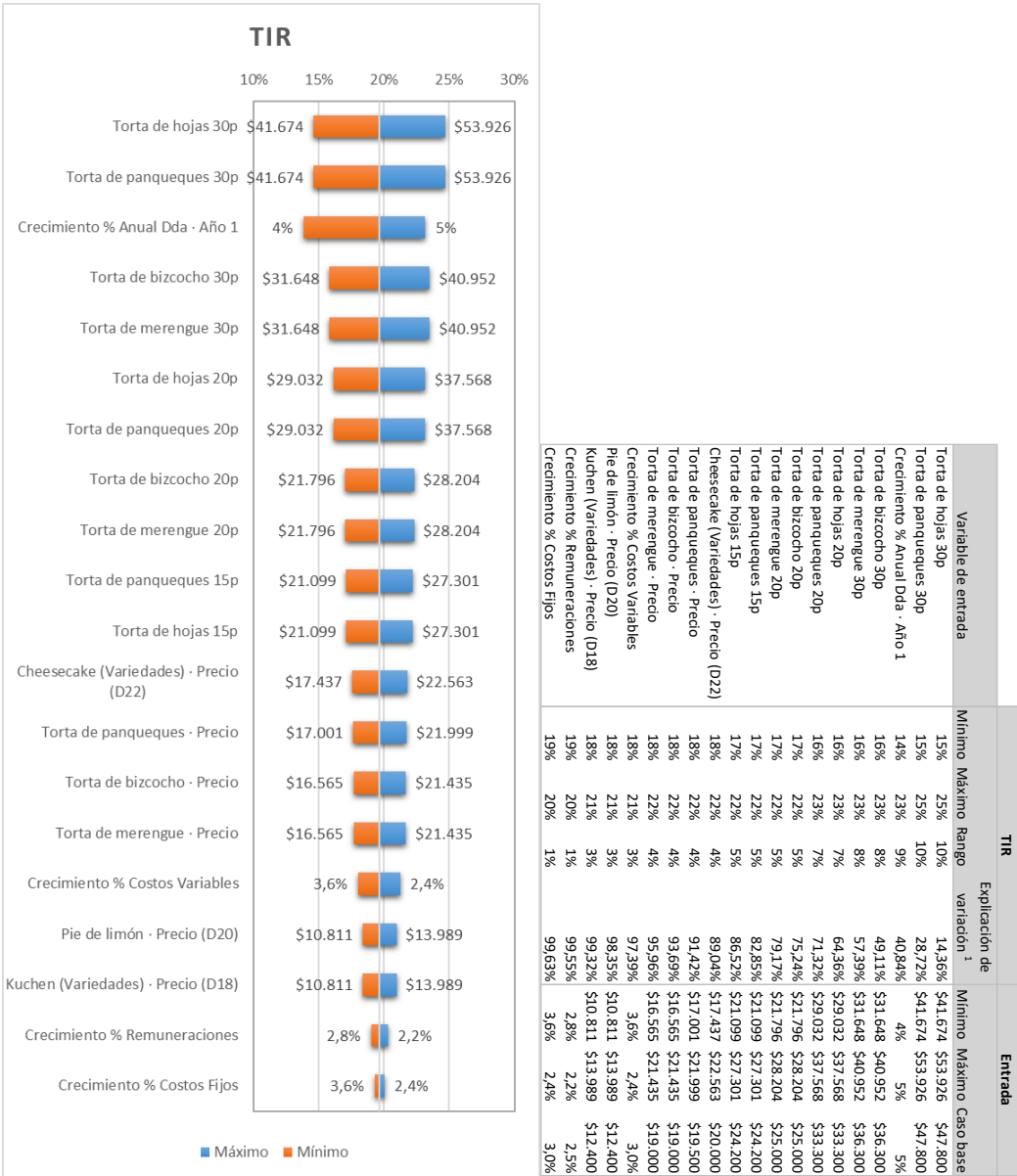
Figura 21: Flujo de caja Proyecto 50% Deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos		\$105.460.424	\$110.733.445	\$116.270.117	\$122.083.623	\$128.187.804	
Costos Operacionales Variables		\$ -49.649.012	\$ -51.138.482	\$ -52.672.637	\$ -54.252.816	\$ -55.880.400	3,0%
Costos Operacionales Fijos		\$ -11.755.228	\$ -12.107.885	\$ -12.471.121	\$ -12.845.255	\$ -13.230.613	
Remuneraciones Fijas		\$ -39.840.000	\$ -40.836.000	\$ -41.856.900	\$ -42.903.323	\$ -43.975.906	2,5%
Utilidad Operacional	\$ -	\$ 4.216.184	\$ 6.651.078	\$ 9.269.459	\$ 12.082.230	\$ 15.100.886	
Depreciación		\$ -1.412.980	\$ -1.412.980	\$ -1.412.980	\$ -1.047.392	\$ -1.047.392	
Intereses Crédito Largo Plazo		\$ -1.297.972					
Intereses Crédito Corto Plazo							
Pérdida Ejercicio Anterior		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Venta de Activo							
Valor Libro						\$ -3.481.622	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -	\$ 1.505.232	\$ 5.238.098	\$ 7.856.480	\$ 11.034.838	\$ 10.571.872	
Impuestos	\$ -	\$ -376.308	\$ -1.309.525	\$ -1.964.120	\$ -2.758.710	\$ -2.642.968	25%
Utilidad Después de Impuestos	\$ -	\$ 1.128.924	\$ 3.928.574	\$ 5.892.360	\$ 8.276.129	\$ 7.928.904	
Depreciación		\$ 1.412.980	\$ 1.412.980	\$ 1.412.980	\$ 1.047.392	\$ 1.047.392	
Pérdida Ejercicio Anterior		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Valor Libro						\$ 3.481.622	
Amortización Credito Largo Plazo		\$ -12.285.603					
Amortización Credito Corto Plazo							
Inversión Activos Fijos	\$ -11.680.260						
Inversión Intangibles	\$ -3.611.900						
Inversión en Capital de Trabajo	\$ -9.279.046						
Recuperación Capital de Trabajo						\$ 9.279.046	
Valor de Desecho del Proyecto							
Recuperación del IVA		\$ 2.431.866					
Flujo Antes del Financiamiento	\$ -24.571.206	\$ -7.311.833	\$ 5.341.554	\$ 7.305.339	\$ 9.323.520	\$ 21.736.964	
Crédito Largo Plazo	\$ 12.285.603						
Crédito Corto Plazo							
Flujo Después de Financiamiento	\$ -12.285.603	\$ -7.311.833	\$ 5.341.554	\$ 7.305.339	\$ 9.323.520	\$ 21.736.964	
Flujo Después de Financiamiento Actualizado	\$ -12.285.603	\$ -6.570.232	\$ 4.312.971	\$ 5.300.340	\$ 6.078.518	\$ 12.734.185	11,29%
Flujo Después de Financiamiento Actualizado Acumulado	\$ -12.285.603	\$ -18.855.835	\$ -14.542.865	\$ -9.242.525	\$ -3.164.006	\$ 9.570.179	

Fuente: Elaboración Propia

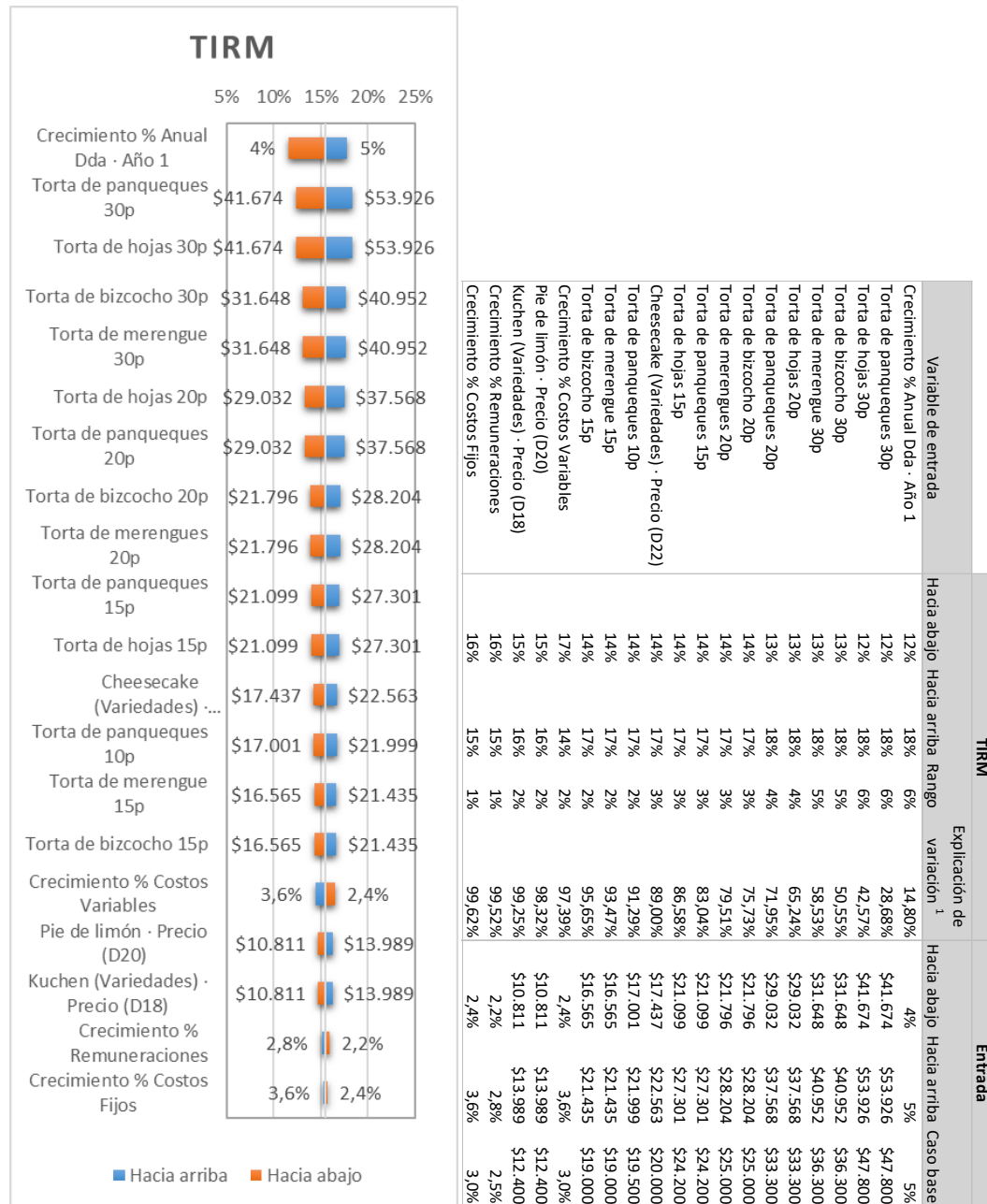
ANEXO N°7: Gráficos Sensibilidad TIR y TIRM

Figura 22: Gráfico Tornado TIR



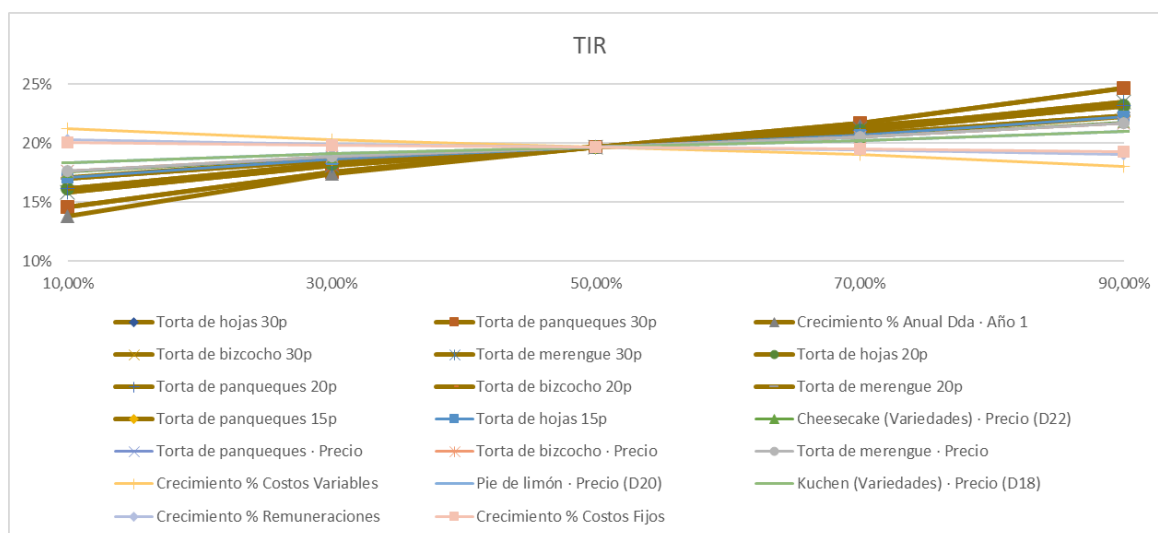
Fuente: Elaboración Propia

Figura 23: Gráfico Tornado TIRM



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5: Gráfico Araña TIR



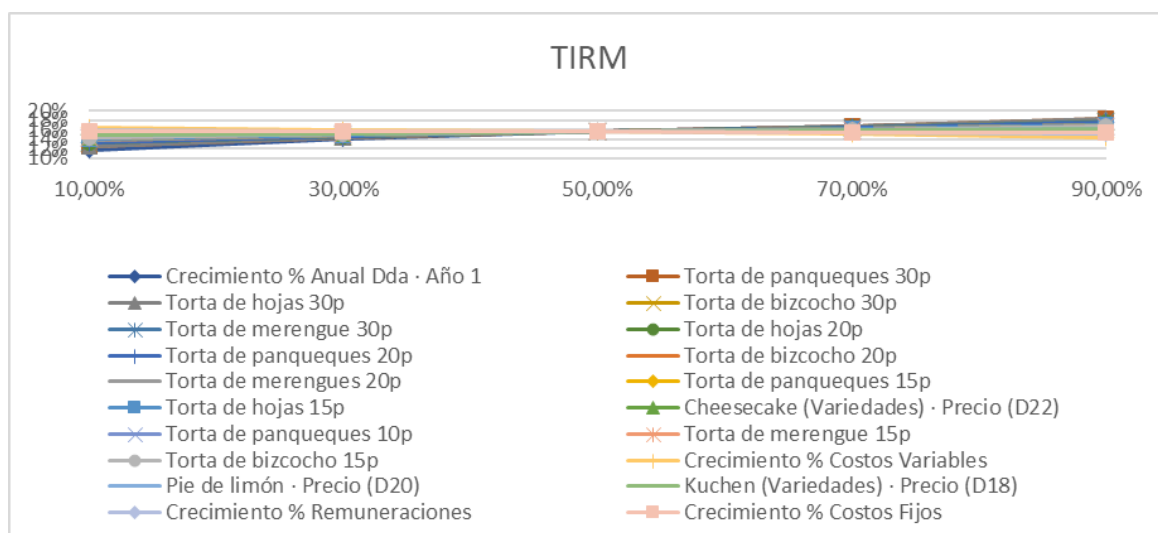
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31: Datos elasticidad TIR

Variable de entrada	Elasticidad ¹	TIR				
		10,00%	30,00%	50,00%	70,00%	90,00%
Torta de hojas 30p	2,03	15%	18%	20%	22%	25%
Torta de panqueques 30p	2,03	15%	18%	20%	22%	25%
Crecimiento % Anual Dda · Año 1	1,51	14%	17%	20%	21%	23%
Torta de bizcocho 30p	1,53	16%	18%	20%	21%	23%
Torta de merengue 30p	1,53	16%	18%	20%	21%	23%
Torta de hojas 20p	1,40	16%	18%	20%	21%	23%
Torta de panqueques 20p	1,40	16%	18%	20%	21%	23%
Torta de bizcocho 20p	1,05	17%	19%	20%	21%	22%
Torta de merengue 20p	1,05	17%	19%	20%	21%	22%
Torta de panqueques 15p	1,02	17%	19%	20%	21%	22%
Torta de hojas 15p	1,02	17%	19%	20%	21%	22%
Cheesecake (Variedades) · Precio (D22)	0,84	18%	19%	20%	21%	22%
Torta de panqueques · Precio	0,82	18%	19%	20%	21%	22%
Torta de bizcocho · Precio	0,80	18%	19%	20%	20%	22%
Torta de merengue · Precio	0,80	18%	19%	20%	20%	22%
Crecimiento % Costos Variables	-0,44	21%	20%	20%	19%	18%
Pie de limón · Precio (D20)	0,52	18%	19%	20%	20%	21%
Kuchen (Variedades) · Precio (D18)	0,52	18%	19%	20%	20%	21%
Crecimiento % Remuneraciones	-0,29	20%	20%	20%	19%	19%
Crecimiento % Costos Fijos	-0,10	20%	20%	20%	20%	19%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6: Gráfico Araña TIRM



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32: Datos elasticidad TIRM

Variable de entrada	Elasticidad ¹	TIRM				
		10,00%	30,00%	50,00%	70,00%	90,00%
Crecimiento % Anual Dda · Año 1	1,28	12%	14%	16%	17%	18%
Torta de panqueques 30p	1,53	12%	14%	16%	17%	18%
Torta de hojas 30p	1,53	12%	14%	16%	17%	18%
Torta de bizcocho 30p	1,15	13%	15%	16%	16%	18%
Torta de merengue 30p	1,15	13%	15%	16%	16%	18%
Torta de hojas 20p	1,06	13%	15%	16%	16%	18%
Torta de panqueques 20p	1,06	13%	15%	16%	16%	18%
Torta de bizcocho 20p	0,79	14%	15%	16%	16%	17%
Torta de merengues 20p	0,79	14%	15%	16%	16%	17%
Torta de panqueques 15p	0,77	14%	15%	16%	16%	17%
Torta de hojas 15p	0,77	14%	15%	16%	16%	17%
Cheesecake (Variedades) · Precio (D22)	0,63	14%	15%	16%	16%	17%
Torta de panqueques 10p	0,62	14%	15%	16%	16%	17%
Torta de merengue 15p	0,60	14%	15%	16%	16%	17%
Torta de bizcocho 15p	0,60	14%	15%	16%	16%	17%
Crecimiento % Costos Variables	-0,38	17%	16%	16%	15%	14%
Pie de limón · Precio (D20)	0,39	15%	15%	16%	16%	16%
Kuchen (Variedades) · Precio (D18)	0,39	15%	15%	16%	16%	16%
Crecimiento % Remuneraciones	-0,25	16%	16%	16%	15%	15%
Crecimiento % Costos Fijos	-0,09	16%	16%	16%	15%	15%

Fuente: Elaboración Propia

14. REFERENCIAS

Banco Mundial (2020). *El Banco Mundial en Chile*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#3>

Baking Business (2019). *Opportunities abound for Latin American bakeries*. Recuperado de: <https://www.bakingbusiness.com/articles/49977-opportunities-abound-for-latin-american-bakeries>

Barros A., Cambiaso O., Garín G., Larraín P. y Moles M. (2018). CHILE SALUDABLE: Oportunidades y desafíos de innovación para colaciones escolares saludables. (Vol. 7). Santiago, Chile.

Canvas Estrategias Sostenibles (2019). *Renovamos el CANVAS de la Sostenibilidad*. Recuperado de: <https://www.canvasconsultores.com/renovamos-canvas-sostenibilidad/>

Cámara Nacional Comercio Servicios Turismo (2020). *Ventas del Comercio Minorista Región Metropolitana octubre 2020*. Recuperado de: <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2020/11/Ventas-Comercio-RM-Octubre-2020.pdf>

Diario de Gastronomía (2014). *La Dulce Historia de la Pastelería*. Recuperado de: <https://diariodegastronomia.com/la-dulce-historia-de-la-pasteleria/>

Economía y Negocios (2019). *Actividad emprendedora en Chile se ubica en el tercer lugar del mundo*. Recuperado de: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=540105>

EcuRed (2019). *Talagante*. Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Talagante>

El Conocedor (2014). *Conexiones gastronómicas – pastelería y repostería*. Recuperado de: <https://revistaelconocedor.com/conexiones-gastronomicas-pasteleria-y-reposteria/>

El Economista (2018). *Consumo de pasteles y tortas light aumenta un 18% en Chile*. Recuperado de: <https://www.eleconomistaamerica.cl/sociedad-eAm-chile/noticias/9097985/04/18/Consumo-de-pasteles-y-tortas-light-aumenta-un-18-en-Chile.html>

Espacio Food Service (2022). *Las Nuevas Tendencias Para El 2023 En Panadería, Pastelería Y Chocolatería*. Recuperado de: <https://www.espaciofoodservice.cl/las-nuevas-tendencias-para-el-2023-en-panaderia-pasteleria-y-chocolateria/>

FIPACH (2020). *FIPACH 2020 ORIGEN, TECNOLOGÍA Y FUTURO*. Recuperado de: https://fipach2020.cl/doc/BROCHURE_FIPACH_2020.pdf

Galdámez C. (2016). PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA UNA TIENDA DE CUPCAKES CON ENFOQUE EN EL MARKETING SENSORIAL, UBICADA EN SANTIAGO REGIÓN METROPOLITANA. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica Federico Santa María, Santiago, Chile.

Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*, 88-93.

Ine.cl (2020). *Resumen de demografía y vitales*. Recuperado de: <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales>

Ine.cl (2021). *BOLETIN ESTADISTICO: 'INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR*. Recuperado de: [https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/2021/bolet%C3%ADn-indice-de-preciosalconsumidor-\(ipc\)-mayo-2021.pdf?sfvrsn=489dc816_4](https://www.ine.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/2021/bolet%C3%ADn-indice-de-preciosalconsumidor-(ipc)-mayo-2021.pdf?sfvrsn=489dc816_4)

Ine.gob.cl (2023). *BOLETIN ESTADISTICO: 'INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR*. Recuperado de: [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/%C3%ADndicedepreciosalconsumidor/boletines/espa%C3%B1ol/2023/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-enero-2023.pdf?sfvrsn=962ffdc6_6](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/%C3%ADndicedepreciosalconsumidor/boletines/espa%C3%B1ol/2023/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-enero-2023.pdf?sfvrsn=962ffdc6_6)

La Rive Internacional (2019). *High quality and food safety in industrial bakery products*. Recuperado de: <https://www.larive.com/ppp/bakerytechchina/>



Vásquez C. (2019). Cambio en la composición de productos y en los hábitos de compra: los efectos de la Ley de Etiquetado. *INTA*, 24 de junio 2019, Recuperado de: <http://uchile.cl/u154960>

World Bakers (2019). *Four Macro Trends Driving Bakery Consumption*. Recuperado de: <https://www.worldbakers.com/market-insights/four-macro-trends-driving-bakery-consumption/>