



“ALTUE, ALFAJORES GOURMET”
Parte 2 - ANALISIS ORGANIZATIVO - FINANCIERO

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

Alumno: Carlos Vargas Ramírez
Profesor Guía: Soledad Etchebarne

Santiago, Agosto 2014

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. CAPITULO: Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	5
1.1. Análisis de la Industria	5
1.2. Competidores.....	13
1.3. Clientes.	17
1.4. Matriz de Perfiles Competitivos. (MPC).....	22
1.5. Conclusiones.....	22
2. CAPITULO: Descripción de la Oportunidad de Negocios	23
2.1. La Empresa, su Misión, Visión, Objetivos.....	23
2.2. Descripción del Producto o Servicio y sus aspectos distintivos.....	24
2.3. Qué Oportunidad o Necesidad atiende.	25
2.4. Estimación del tamaño de Mercado.....	26
2.5. Cómo se atraerá a los Clientes.....	27
5. CAPITULO: Plan de Operaciones	28
5.1. Estrategia de Operaciones	28
5.2. Flujo de Operaciones	29
5.3. Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas	30
5.4. Ubicación geográfica.....	34
6. CAPITULO: Gestión de Personas.....	35
6.1. Estructura organizacional.	35
6.2. Determinar dotación y sus características.	37
6.3. Incentivos y compensaciones.	37
6.4. Equipo Gestor.	38
8. CAPITULO: Plan Financiero	39
8.1. Supuestos.....	39
8.2. Estimación de Ingresos.....	41
8.3. Estado de Resultado	43
8.4. Flujo de Caja.....	43
8.5. Balance	45
8.6. Requerimientos de Capital.....	45
8.7. Evaluación financiera del proyecto	46
9. CAPITULO: RSE y Sustentabilidad	50

9.1 Mapa de Stakeholders.....	50
9.2 Valores éticos del negocio.....	50
9.3 Determinación de Impactos sociales, económicos y ambientales.	50
10. CAPITULO: Riesgos Críticos	53
10.1 Riesgos Internos.	53
10.2 Riesgos Externos.	53
10.3 Plan de Mitigación.....	54
11. CONCLUSIONES.....	55
13. BIBLOGRAFIA	56
ANEXOS	57
N°1: HACCP, su relación con sistemas de Calidad	57
N°2: Descripción Análisis PORTER.....	58
N°3: Análisis Competidores de la Industria	60
N°4: Aplicación Encuesta y Análisis de resultados	64
N°5: Mapa de posicionamiento relativo	69
N°6: Listado Hoteles Boutique en Chile	70
N°7: Listado Tiendas Especializadas en Chile.....	71
N°8: Descripción Modelo de Negocio CANVAS	75
N°9: Descripción Cadena de Valor	78
N°10 : Layout Tienda Taller y Distribución del Local.....	79
N°11 : Variedad de Alfajores gourmet, para toda ocasión.....	80
N°12 : Descripción de Puestos de Trabajo.....	81
N°13: Ejemplo Listado de Precios referenciales	85
N°14: Detalle Análisis Evaluación Financiera	86

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo tiene como objetivo principal evaluar la factibilidad estratégica y económica de una Fábrica y Showroom de alfajores artesanales personalizables, donde la fábrica estará ubicada en Concepción, comuna San Pedro de la Paz, y la Showroom ubicada en Santiago específicamente en la comuna de Providencia o Las Condes.

Altue apuesta a cubrir las necesidades de consumo o regalo de un producto artesanal en base al chocolate fino, 100% personalizable con sello regional. Orientado tanto al consumidor final como también a tiendas especializadas, supermercados gourmet, hoteles y/o empresas que desean un regalo corporativo diferente.

La empresa está inserta en la industria de repostería y chocolatería en Chile. En este mercado son pocas las empresas dirigidas al alfajor artesanal. Solo se observa competencia indirecta en el mercado industrial. La alta tendencia al consumo de productos gourmet más el tamaño de mercado de la industria, que bordea las UF 8.800 millones, lo hace muy atractivo.

Uno de los principales resultados del análisis de la encuesta aplicada a potenciales clientes, fue su disposición por consumir, regalar, pagar por el producto en estudio y la identificación de variables tales como calidad, personalización y variedad de la oferta que a su juicio son mayormente valoradas en un alfajor gourmet. Estas variables, que agregan valor a los consumidores, son las ventajas competitivas que se trabajaran en este negocio y que otorgaran sustentabilidad al negocio.

El público objetivo al cual va dirigido el producto son hombre y mujeres en el rango de edad 25 a 65 años, pertenecientes a los estratos medio y alto de la población, al cual llegaremos a través de los medios y canales especializados en productos gourmet.

El plan de negocio a 10 años de Altue, basado en su capacidad de gestión de sus recursos y actividades para mantener un crecimiento sostenido en los ingresos por ventas, proyecta lograr un 20% de participación de mercado. Esto sumado a un VAN positivo, una TIR mayor a la tasa exigida del proyecto y la recuperación de la inversión en cinco años de iniciada la operación del negocio nos permiten inferir que es recomendable y atractivo invertir en este proyecto.

1. CAPITULO: Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

1.1. Análisis de la Industria

El modelo de negocio de los alfajores gourmet personalizados se ubica en la industria de repostería y chocolatería, ya que son alfajores cubiertos de chocolate fino con mayor porcentaje de cacao. La industria de los chocolates en las últimas décadas ha tenido crecimiento; y ha tratado de ajustar su oferta a los requerimientos del consumidor ya sean de carácter económicos, nutricionales o benéficos para la salud. Es así como el consumo de chocolates en Chile está en fuerte expansión y es uno de los países que lidera el consumo por habitante en América Latina. (1)

Identificación de Actores Claves de la Industria

Inicialmente se identificaron los **Competidores** como actores claves de la industria chilena, donde se han separado en dos grupos, según distintas características tales como: el tipo de producto, calidad del mismo y el segmento objetivo de cada uno. El primer grupo produce repostería y chocolate industrial, es decir, en grandes cantidades. Está orientado a un público masivo, abarcando la mayoría del mercado en Chile; donde se distinguen los siguientes actores según su volumen y valor en ventas: *Havanna, Bonfide, Grupo Arcor, Costa, Foods Alimentos CCU* (con su marca Calaf), *Kraft Foods* (2010 con la adquisición de Carbury) y *Lagos del Sur*. El segundo grupo está formado por empresas pequeñas, que producen repostería y chocolates finos y artesanales, abarcando un segmento más reducido de consumidores, tales como: *Bozzo, Varsoviene, Entre Lagos, Verlyus y Roggendorf*. Donde es importante destacar, que nuestra empresa no compite directamente con los productores de alfajores industriales, el posicionamiento de estos es completamente diferente al nuestro.

Otros actores clave son los **Clientes y/o Consumidores**., los cuales son cada vez más exigentes, y poseen mayor capacidad de negociación respecto a los productos que adquieren. Es así como en el momento de compra los consumidores exigen y valoran positivamente adquirir conocimiento sobre calidad y atributos del producto, del origen, garantías de seguridad y las condiciones en que este fue producido y elaborado.

(1) *El Chocolate: Resultado de un estudio realizado por CONADECUS: <http://www.rochade.cl/?p=1957>*

Por otro lado vemos a los **Proveedores** quienes son actores importantes en nuestra cadena productiva, quienes nos proveen de insumos nacionales que existen en gran cantidad (como huevos, mantequilla, leche, harina). Sin embargo, la actual escasez del cacao, como insumo principal de nuestra materia prima (el chocolate fino), hace peligrar la industria, impulsada -principalmente- por la alta demanda de China.⁽²⁾ Según estudios de la Organización Internacional del Cacao, durante este año 2014 se podría experimentar un déficit de 50.000 toneladas de semillas de este ingrediente, clave para la fabricación de bombones y otros productos dulces.

Por otra parte el **Packaging** juega un papel clave, dando cumplimiento a las normativas vigentes que dictaminan las acreditaciones y permisos pertinentes (*SII, Servicio Nacional de Salud; Municipalidad*). Por ejemplo, el etiquetado debe cumplir con las regulaciones de los productos alimenticios, incorporando los niveles nutricionales y fechas de duración o vencimiento, se debe asegurar que el producto cumple con la normativa que permite el uso de los mismos.

Identificación de Macro Segmentos.

El macrosegmento asociado a la industria de alfajores forma parte de la macro industria de repostería y chocolatería en Chile. El macrosegmento está compuesto por los fabricantes industriales (grandes compañías) y por las empresas pequeñas que fabrican productos artesanales a menor escala. Nuestra empresa está inserta en el grupo de empresas que elaboran productos artesanales y finos, a menor escala. Es así como se orientará nuestro producto hacia el rubro de repostería/chocolatería/artesanal.

Análisis del Entorno de la Industria (PESTEL)

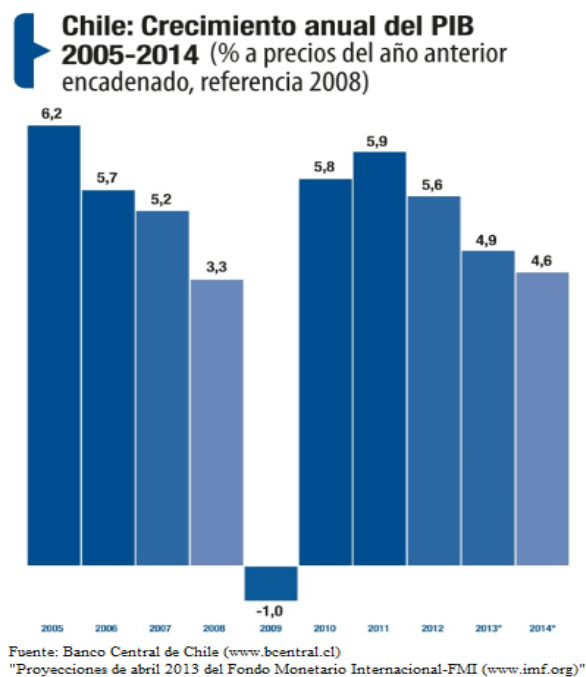
A continuación se presenta el análisis del entorno de la industria de repostería & chocolatería artesanal nacional, a fin de determinar el impacto que los factores pueden tener, y cómo podrían condicionar la estrategia. Se consideran los siguientes aspectos:

(2) <http://www.24horas.cl/tendencias/saludybienestar/escasez-de-cacao-hace-peligrar-industria-del-chocolate-1190540>

Factores Políticos. La economía abierta de Chile, combinada con una activa política de acuerdos comerciales bilaterales, regionales y multilaterales, ha llevado a un aumento sostenido del comercio exterior y de la competitividad del país, lo que consolida su posición como un activo socio-internacional. Como por ejemplo los Tratados de Libre Comercio (TLC), Acuerdos de Asociación Económica (AAE) y los Acuerdos de Complementación Económica (ACE) lo que genera mayores posibilidades de negocios más allá de nuestras fronteras.

A su vez el tema de salubridad e higiene han tomado fuerza, en el sentido de imponer mayores requisitos legales a las empresas durante su proceso productivo. Es el caso de HACCP (“Fuente: Hanna Instruments del 26 agosto 2004”) ver Anexo N°1:(HACCP y su relación con sistemas de Calidad), el que concierne directamente a nuestra empresa, existiendo requisitos de la Seremi de Salud para darle así una mayor protección a la población y a los consumidores.

Factores Económicos. Chile es la economía emergente mejor evaluada de la región latinoamericana. En el año 2010 Chile fue la primera nación sudamericana incorporada como miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En el transcurso de ocho años, entre 2005 y 2012, el Producto Interno Bruto (PIB) del país se ha expandido a una tasa anual promedio de 4,6%, según cifras del Banco Central de Chile. Durante el año 2012, en plena crisis de deuda europea, la economía de Chile se mostró resiliente a los efectos recesivos globales. De este modo, el PIB de Chile aumentó un 5,6% en dicho periodo, alcanzando los US\$268.413 millones. El PIB per cápita cerró en US\$15.410 en el mismo año y asciende a US\$18.419 si se le ajusta por Paridad de Poder de Compra (PPC), de acuerdo al cálculo del Fondo Monetario Internacional (FMI) de abril de 2013(3).



Esta fuerza e indudable crecimiento económico del país, hace que nuestra empresa se vea favorecida nacionalmente, dado que mientras mayor poder adquisitivo posean las personas, ello se verá reflejado en un mayor desembolso por parte de los consumidores y por ende una mayor venta de los productos exclusivos e innovadores, en cualquier industria.

Factores Sociales. En los últimos años ha existido una nueva conciencia por llevar una vida más saludable entre los chilenos, ya sea mediante el deporte y/o comer sano. Si bien esta tendencia cada vez es más generalizada, cabe señalar que sus brechas dependen de varios factores, entre ellos del *nivel socioeconómico de la población*, de su *zona de residencia* y de la *edad* (4). Esta fuerza hace que en la industria nuestro producto sea bien aceptado por los consumidores, en el sentido de las cualidades nutricionales basadas en gran parte en las calorías que poseen las grasas provenientes del cacao el cual aporta minerales como calcio; posee cantidad importante de antioxidantes que neutralizan a los radicales libres que dañan a las células, y ayuda así a prevenir la aparición de enfermedades del corazón. Sin embargo, es conveniente destacar que también hay riesgos en su consumo excesivo por contribuir a generar sobrepeso y obesidad.(5)

Factores Tecnológicos. La tecnología hoy en día pasa a ser un factor clave del éxito para muchas empresas de la industria, donde buscan llevar la vanguardia en sus procesos (productivos y/o manejo de información), que le permitan ser más eficientes y menos dependientes de la mano de obra. Según estudios de ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias), en la industria agrícola y alimentaria, las importaciones de maquinaria en los últimos 5 años crecieron en un 52%.

Es acá donde vemos que existe una oportunidad para la empresa de modernizar sus procesos productivos incorporando tecnología de vanguardia (como lo son hornos inteligentes, cocinas modernas y accesorios para un mejor acabado del producto). Manteniendo como diferenciador de nuestro producto la personalización de los diseños decorativos, para lo cual no existen plantillas o máquinas capaces de suplir el arte de la decoración manual.

(3) Chile un lugar para invertir: <http://www.ciechile.gob.cl/es/porque-chile/>. Fuente: Banco Central de Chile (www.bcentral.cl)

(4) Conciencia por una vida más saludable entre los chilenos, http://www.latercera.com/contenido/659_214585_9.shtml
-Encuesta Nacional de Consumo Alimentario Chile 2010-2011", del Ministerio de Salud y de las Fac. de Economía y Negocios (FEN) y de Medicina, ambas de la UCH, publicadas en el Programa "Elige Vivir Sano" del Gobierno de Chile.

(5) -El Chocolate: Resultado de un estudio realizado por CONADECUS: <http://www.rochade.cl/?p=1957>.

Factores Legales. En el corto plazo no se visualizan eventuales modificaciones en el marco regulatorio en materia de salud y medio ambiente. En materia laboral, recientemente la Cámara de Diputados aprobó el proyecto que moderniza el sistema de Seguridad Social y de accidentes de trabajo. No obstante la existencia de eventuales nuevas exigencias regulatorias, nuestros productos se desarrollarán cumpliendo la normativa que se encuentre vigente, especialmente en materia de salud, seguridad y medio ambiente. Así como le exige la *Ley Super 8* (6), respecto a informar en nuestros envases los ingredientes e información nutricional que contiene el producto alimenticio.

Factores Ecológico y Ambiental. En este ámbito el tema ecológico ha tomado gran fuerza en el último tiempo, todo esto vinculado al cuidado del planeta, otorgando gran importancia al reciclaje o el uso de materiales que cuiden del medio ambiente, siendo un tema valorado por los consumidores hoy en día y en particular por las nuevas generaciones. Es así como todos nuestros envases y empaques mantienen la línea de materiales reciclables (como: cajas de cartón, etiquetas de cartón, cartulinas, entre otras). Del mismo modo durante nuestro proceso de producción los desechos son clasificados, para facilitar el proceso de recolección de basura del sistema.

Conclusión.

Del análisis del entorno de la industria, se puede indicar que existen buenas oportunidades para la empresa, ya que el país está en un ciclo de crecimiento económico, sumado a la creciente tendencia nacional al consumo de productos basado en chocolate fino. Aunque la actual escasez del cacao, hace peligrar la industria, principalmente por la alta demanda de China durante el año 2014, estamos frente a una materia prima renovable.

Análisis y Respaldo de las Tendencias de la Industria

La industria de repostería y chocolatería en Chile aun está en proceso de desarrollo, no se maneja mucha información en cuanto a cifras y estadísticas de mercado. Sin embargo los productos gourmet han tenido una penetración creciente en el mercado nacional, además

(6) *iez cosas que debes saber de la Ley Super8:* <http://www.odecu.cl/index.php/servicios-basicos/77-noticias/281-10-cosas-que-debes-saber-de-ley-del-super-8>

el auge de estos productos ha tenido como consecuencia el surgimiento de varias tiendas especializadas en este tipo de productos, especialmente en la región Metropolitana. Hace veinte años la mayoría de los consumidores gourmet sobrepasaba los 60 años, hoy en día el 67% de las personas que tienen entre 25 y 35 años adquiere estos productos.(7).

Tendencia en el mercado del Chocolate. - El mercado de los chocolates ha venido creciendo en los últimos años, pese a esto, el consumo per cápita aún es bajo si lo comparamos con otros países especialmente europeos. Dentro de Latinoamérica somos el país que presenta el consumo per cápita más alto, alcanzando 1,8 kilos de chocolates aproximadamente (7). Una de las variedades en las que ha aumentado el consumo en el último tiempo es el **chocolate amargo**, porque la gente está adquiriendo el gusto por consumirlo, ya que al parecer está de moda y debido a que mucha gente tiene intolerancia a la glucosa o es diabético, esta variedad la pueden ingerir en bajas cantidades. Es así como el consumo de **chocolates finos** según lo aseveró el gerente general y socio de la chocolatería Entre Lagos, Tíglat Montecinos, quien estima que este sub-mercado mueve alrededor de unos *US\$ 20 millones* anuales (8). Donde las tendencias en este sector vienen por la diversidad, alta calidad, productos como los orgánicos, sin azúcar, con alto contenido de antioxidantes y con cacao de diferentes orígenes.

Análisis de Fuerzas Competitivas del Sector (Análisis Porter)

A continuación se presenta el análisis del nivel de atractivo de la industria en repostería y chocolatería gourmet nacional, mediante las fuerzas competitivas de Porter, como ilustra la figura siguiente. Ver Anexo N°2 para mayor detalle (Descripción Análisis PORTER).

(7) *Estudio de mercado gourmet en Chile ; Hermosilla, M., & Massardo, M. (Miércoles de Octubre de 2008).*

(8) *El Chocolate: Estudio realizado por CONADECUS*<http://www.rochade.cl/?p=1957>

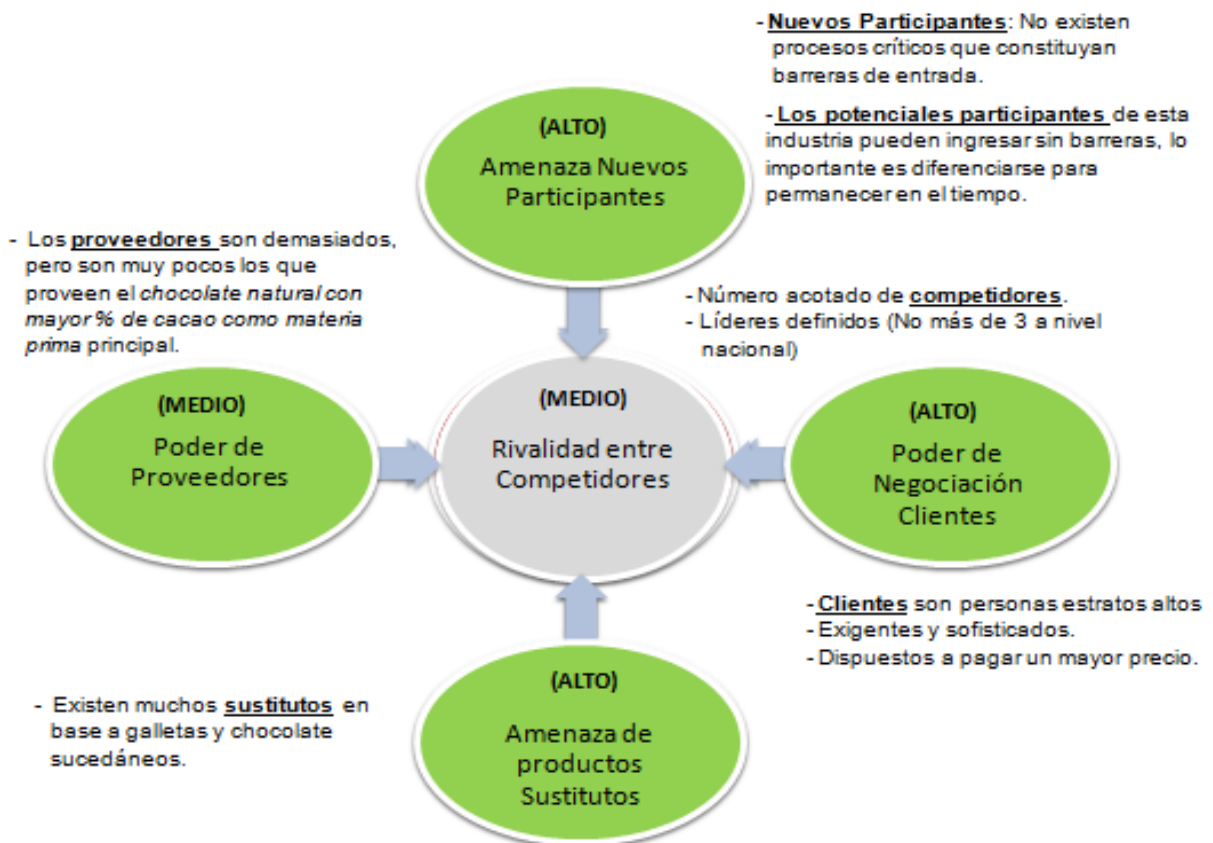


Figura N°1: Análisis de Porter; Fuente elaboración propia 2013.

Atractivo de la Industria: del análisis de las fuerzas de Porter se puede concluir que, en general la industria es atractiva, aunque el ingreso al mercado es fuertemente competitivo debido al alto poder de negociación de los clientes y el alto grado de amenaza de productos sustitutos, se debe estar sustentado con una potente propuesta de valor. Se desprende además, que los proveedores tienen una mediana barrera de entrada respecto al nivel de especialización de la mano de obra (personalización del producto), existencia de un número limitado de competidores directos y la actual tendencia del mercado a lo gourmet impulsa a los competidores poseer diferentes estrategias de marketing, por lo cual nuestra empresa marcará su diferenciación sobre lo artesanal, siendo pionero en alfajores personalizables con sello regional, buscando posicionamiento, marca, prestigio y variedad, a través de un adecuado mercado.

Análisis de Stakeholders y Otros Públicos para Sustentabilidad.

Las actividades que realice la empresa poseen un impacto ya sea económico, legal, ambiental o social, por lo cual nuestra empresa desea generar confianza con los distintos grupos de interés, como lo son: Clientes, Inversionistas, Proveedores, Gerentes del Proyecto, Empleados, Competencia directa, Empresas de Servicio, y Medios de Comunicación. A continuación se ha detallado el levantamiento de los grupos de interés, identificando el impacto que ese grupo de interés tiene sobre el desarrollo del negocio, así como el nivel de interés que tiene sobre sus resultados.

Stakeholder	Interno/ Externo	Efectos sobre Altue	Que esperamos	Que esperan ellos de Altue	Influencia	Estrategia Potencial
Clientes	Externo	Generan ingresos a través del consumo del producto.	Fidelidad y difusión.	Productos de calidad, innovadores, personalizados.	Alto	Estrategia de la empresa orientada al cliente y servicio. Generar sentimiento de fidelización.
Gerentes del Proyecto	Interno	Definen el funcionamiento de la empresa	Correcta identificación de las estrategias que la empresa requiere implementar	Posicionamiento, prestigio, identificación, retorno, validación como gestores del negocio.	Alto	Evaluación periódica y permanente del estado de la industria, análisis interno y definición estrategias.
Inversionistas	Externo	Entregan los recursos financieros para la operación del negocio	Mantengan las inversiones sobre la empresa.	Retorno de las inversiones.	Alto	Establecer metas de cumplimiento hacia las inversiones, que sean alcanzables y establecer estrategias de salida confortables.
Empleados	Interno	Permiten la operación de la empresa.	Comportamiento acorde con los lineamientos de la empresa. Responsabilidad, Fidelidad, Respeto.	Remuneración justa y buen clima laboral	Medio	Selección de personal de producción y de atención al cliente con un perfil acorde a los lineamientos. Mantener política de RRHH clara y bien definida.
Competencia Directa (<i>alfajores finos y artesanales</i>)	Externo	Pueden influenciar en la cantidad de clientes de la empresa, a través de la captura de mercado.	Que mantengan una competencia justa	Una competencia justa, que no les disminuya el flujo de clientes.	Alto	Estrategia de diferenciación. Observar a la competencia respecto a sus características.
Empresas de servicios complementarios	Externo	Pueden servir como medio de difusión para el negocio.	Que se conviertan en socios estratégicos, generando vínculos y relaciones de cooperación mutua	Cooperación mutua	Medio	Identificar empresas claves, con las cuales generar alianzas estratégicas para difusión o complementación.
Proveedores	Externo	La calidad de los productos y la	Que cumplan los acuerdos asociados	Que cumplan los acuerdos de pago.	Medio	Identificar Proveedores

Stakeholder	Interno/ Externo	Efectos sobre Altue	Que esperamos	Que esperan ellos de Altue	Influencia	Estrategia Potencial
		regularidad de la entrega afectan en la calidad y operatividad del negocio.	al suministro de productos.	Que mantengamos acuerdos de compra sustentables.		comprometidos y responsables , que cumplan con los estándares de calidad requeridos por el negocio. Dar pago a los productos de manera responsable.
Medios de Comunicación	Externo	Sirven de difusión para la captura de clientes.	Que hagan difusión de la empresa	Ser una actividad interesante de difundir.	Bajo	Generar comunicación con los medios identificados como potenciales.

Tabla N°1: Identificación y caracterización de Grupos de Interés. Fuente: Elaboración Propia – 2013

1.2. Competidores.

Dentro de la industria existen dos grupos de competidores: los *competidores indirectos*, que producen alfajores de forma industrial; y los *competidores directos*, que está formado por empresas más pequeñas, que producen alfajores finos y artesanales, abarcando un segmento más reducido de consumidores.

Identificación y Caracterización de los Competidores.

El objetivo es simplificar el análisis de la competencia, por ello hemos separado estos grupos de actores según características como el tipo de producto, la calidad del mismo y el segmento objetivo. Hoy las grandes marcas como Havanna, Bonfide, Arcor, Costa, Calaf, Kraft Foods (2010 con la adquisición de Carbury) y Lagos del Sur son los que abarcan gran parte de la industria de los alfajores industriales. El otro grupo está formado por empresas más pequeñas, que producen repostería y chocolate finos y artesanales, tales como: Bozzo, Varsoviene, Verlyus, Roggendorf, Bombonería Entre Lagos.

COMPETENCIA INDIRECTA (Alfajores industriales)	COMPETENCIA DIRECTA (Alfajores Artesanales).
Havanna	Varsoviene
Bonfide	Bozzo
Arcor	Entre Lagos
Costa	Verluys
Calaf	Roggendorf
Kraft Foods (Carbury)	***
Lagos del Sur	***

Tabla N° 2: Listado Competidores Indirectos / Directos; Fuente: Elaboración Propia - 2013

A continuación se presenta un cuadro resumen de los Competidores:

Empresa	Competencia	Origen	Presencia	Tamaño
Havanna	Indirecta	Argentina	Latinoamérica.	Grande
Bonfide	Indirecta	Argentina	Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay	Grande
Arcor	Indirecta	Argentina	Argentina, Brasil, Chile y Perú.	Grande
Costa	Indirecta	Chile	Latinoamérica	Grande
Calaf	Indirecta	Chile	Chile	Mediano
Kraft Foods	Indirecta	Londres	Multinacional	Grande
Lagos del Sur	Indirecta	Chile	Chile	Mediano
Varsoviene	Directa	Chile	Chile	Grande
Bozzo	Directa	Chile	Chile	Grande
EntreLagos	Directa	Chile	Chile	Mediano
Verluys	Directa	Chile	Chile, Concepción	Pequeño
Roggendorf	Directa	Chile	Chile, (Concep, Stgo)	Pequeño

Tabla N° 3: Resumen Competidores Indirectos / Directos; Fuente: Elaboración Propia - 2013

¿Cuáles son los precios que manejan estas empresas de competencia directa?

La identificación de los precios es otro de los componentes del estudio de mercado, el análisis de esta variable es muy importante para conocer el precio de los productos con los cuales tendremos que competir. Debido a su importancia se obtuvo información detallada de los precios de varias empresas de la competencia en el sector.

COMPETIDORES DIRECTOS					
	PRINCIPALES			REGIONALES	
	Varsoviene	Bozzo	EntreLagos	Verluys	Roggendorf
Segmento	medio alto, ABC1	medio alto, ABC1	medio alto, ABC1	medio	medio
Rango Precio productos	desde \$500 (barra de leche) a \$28.000 (caja lujo: bombones)	va desde \$170 (barra de 8grs) a \$32.500 (caja de 2kg.).	va desde los \$300 (10 grs. de bombones) hasta los \$18.600 (1,8 Kg. de bombones)	desde \$200 (barra de chocolate) a \$12.000 (caja lujo: bombones)	desde \$400 (barra de chocolate) a \$15.000 (caja lujo: bombones)
Plaza Distribución	posee 20 tiendas comerciales, 2 en Concepción, 1 en Viña y el resto en Santiago. Posee una sola fábrica en Recoleta.	a través de 7 tiendas propias, y socios estratégicos, como: Falabella Gourmet, Líder, Bazuca y página web	a través de 3 tiendas en Santiago, en el Café Entrelagos de Valdivia y otra tienda en Puerto Montt. Además a través de los supermercados (Unimarc, Jumbo),	a través de su única tienda propia en Concepción y página web.	a través de sus 2 tiendas propias en Concepción y Santiago; y a través de su página web.

		propia.	Falabella Gourmet, y unas pocas confiterías.		
Venta	a través de sus tiendas propias y por la página web	a través de sus tiendas propias, socios estratégicos y por la página web	a través de sus tiendas propias, socios estratégicos.	a través de sus tiendas propias y por la página web	a través de sus tiendas propias y por la página web
Marketing	no hay inversión en marketing, solo desarrollo de sus locales de venta y la página web.	no hay inversión en marketing, solo desarrollo del punto de ventas y la página web.	no posee ningún tipo de publicidad pagada.	a través de los medios locales como radio, tv.	a través de los medios locales como radio, tv.

Tabla N°4: Comparación Competidores; Fuente: Elaboración Propia - 2013

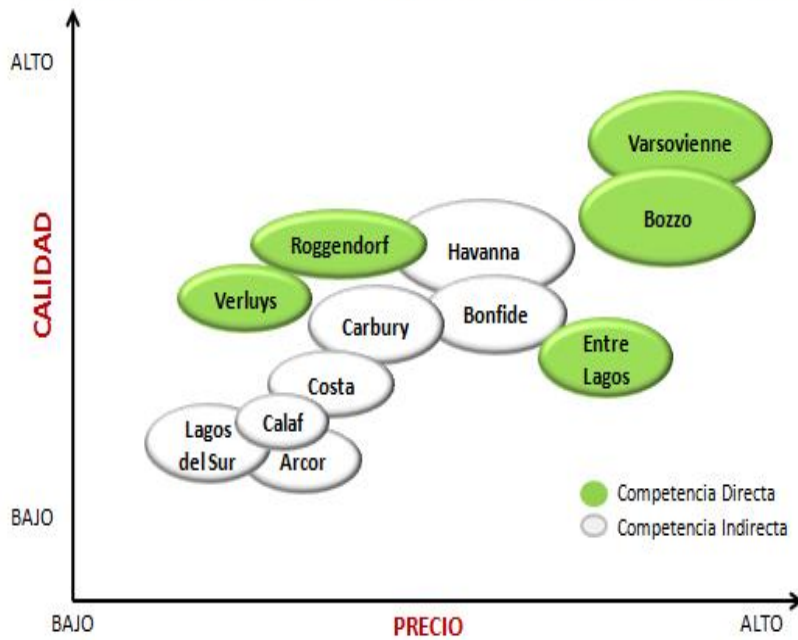
Mapa de Posicionamiento Relativo.

Con la ayuda del mapa de posicionamiento relativo es posible reconocer la posición que obtiene nuestra empresa, respecto a su competencia, bajo la mirada de los clientes potenciales.

En este análisis, uno de los prismas fue tomar en cuenta el **precio** de los productos de cada empresa de la competencia sobre la **calidad** que ofrecen, y el **precio** de los productos frente a los **canales de distribución**. Sin lugar a dudas, existe gran número de competidores en el sector, pero en especial a nivel de competencia indirecta con lo que son alfajores industriales, pero a nivel de competencia directa son algunos los competidores que se encuentran en el mercado, y sus precios son altos comparados con los de la competencia indirecta, pero su **calidad** (donde la calidad, viene determinada por el porcentaje de cacao y el cuidadoso proceso de elaboración) es altamente destacada frente a los alfajores industriales. Para mayor detalle ver Anexo N°4. (Aplicación Encuesta y Análisis de resultados).

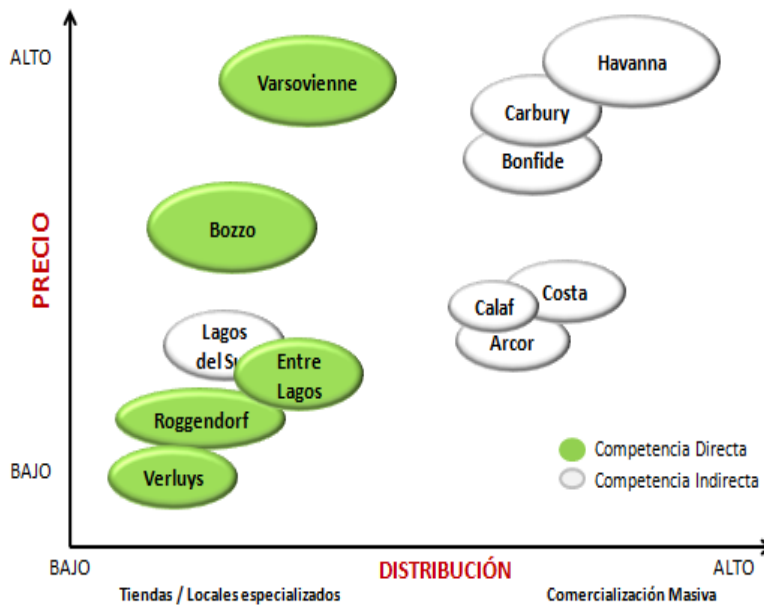
A través de los siguientes gráficos, podemos revisar nuestro posicionamiento en el mercado:

ESCENARIO 1: UBICACIÓN DE COMPETIDORES SEGÚN "CALIDAD Y PRECIO"



Fuente: elaboración propia- 2013

ESCENARIO 2: UBICACIÓN DE COMPETIDORES SEGÚN "PRECIO Y DISTRIBUCIÓN"



Fuente: elaboración propia- 2013

Para conocer más detalle del análisis sobre el mapa de posicionamiento ver Anexo N°5. (Mapa de posicionamiento relativo).

Fortalezas y Debilidades de los Competidores.

Las empresas de competencia indirecta (industriales) poseen grandes fortalezas como el posicionamiento de marca a nivel internacional, grandes volúmenes de ventas y economías de escala en sus procesos de producción y logística. Las empresas de competencia directa (gourmet) poseen alta fidelidad de un selecto tipo de clientes a nivel nacional/regional. A continuación presentamos una tabla comparativa de nuestros competidores directos:

COMPETENCIA DIRECTA				
Empresa	Ventaja Competitiva	Desventaja Competitiva	Posición Competitiva	Agresividad
Varsoviene	Antigüedad de +50 años. Valor de marca. Diversidad de productos. Fuerte presencia Nacional.	- Falta de atención personalizada - Precios mas altos por estrategia de diferenciación.	Muy Competitiva	Alta
Bozzo	Antigüedad de +100 años. Fuerte Lealtad de marca. Diversidad de productos. Fuerte presencia Nacional.	- Falta de atención personalizada - Precios mas altos por estrategia de diferenciación.	Muy Competitiva	Alta
EntreLagos	Antigüedad de +160 años. Valor de marca. Diversidad de productos. Fuerte presencia Nacional.	- Falta de atención personalizada - Precios mas altos por estrategia de diferenciación.	Media	Media
Verluys	Antigüedad de +30 años en Concepción. Diversidad de productos. Valor de marca regional.	- Presencia regional (sólo Concepción). Respaldo e Identidad de marca nacional. - Falta de atención personalizada	Baja	Baja
Roggendorf	Antigüedad de +20 años en Concepción. Diversidad de productos. Valor de marca regional.	- Presencia regional (sólo Concepción y Santiago). Respaldo e Identidad de marca nacional. - Falta de atención personalizada. - Precios mas altos por estrategia de diferenciación.	Baja	Baja

Tabla N° 5: Comparación Perfiles de Competidores; Fuente: Elaboración Propia - 2013

1.3. Clientes.

Caracterización de los Consumidores.

El consumidor chileno está hoy dispuesto a pagar un poco más por productos en base a chocolate con mayor porcentaje de cacao, finos y exclusivos. Nuestro consumidor objetivo, es más exigente y sofisticado que el consumidor común. A continuación presentamos una tabla resumen con la segmentación de nuestros consumidores:

Segmentación Demográfica	Debido a que el alfajor gourmet en base a chocolate fino, es un producto de exclusivo consumo dentro de la población, la edad de estos consumidores está entre los 25 y 65 años, siendo el género femenino el de mayor compra. Estado civil: Solteros, casados, con o sin hijos (segmento amplio). Educación. Superior, o nivel cultural sobre la media. Ocupación. Profesional. Nivel Cultural: Medio-Alto
Segmentación Geográfica	La Tienda Virtual (página web) y Tienda Taller (fábrica) pretenden enfocar el producto a personas, empresas o instituciones, hoteles, tiendas especializadas y supermercados gourmet a nivel nacional, siendo inicialmente la octava región la casa matriz como sello regional.
Segmentación Socioeconómica	Con base a que es un producto de alta calidad, su precio es mayor, por ende está enfocado principalmente hacia los estratos medio y alto de la población.
Segmentación Psicológica	Personalidad: Tranquilo, independiente, relajado. Estilo de vida: Amante de la repostería gourmet, sibarita, refinado. Valores: Alegría, felicidad.

Tabla N° 6: Caracterización Consumidores; Fuente: Elaboración Propia - 2013

Es así como hemos identificado a nuestros clientes dentro de la industria, como:

- ✓ **Personas** (*consumo personal, como amantes de la repostería gourmet*)
- ✓ **Empresas e Instituciones** (*regalos corporativos personalizados*)
- ✓ **Hoteles** (*regalos corporativos personalizados*)
- ✓ **Tiendas especializadas.** (*para venta al público, amante de la repostería gourmet*)
- ✓ **Supermercados gourmet.** (*para venta al público, amante de la repostería gourmet*)

Ver Anexo N°6. Listado Hoteles (boutique) en Chile.

Ver Anexo N°7. Listado Tiendas Especializadas en Chile

Macro y Micro Segmentos

A través de una encuesta en línea de elaboración propia, hemos corroborado la tendencia a consumir productos gourmet en base a chocolate con mayor porcentaje de cacao, ver Anexo N° 4. (Aplicación Encuesta y Análisis de resultados).

En esta industria identificamos inicialmente dos macro-segmentos y varios micro-segmentos. Así los **macro-segmentos** son la repostería y chocolatería nacional a escala industrial y a escala artesanal. Los **micro-segmentos** identificados son personas que consumen u obsequian productos gourmet en base al chocolate fino; empresas que desean regalar en ocasiones especiales un producto gourmet personalizado; tiendas especializadas y supermercados que desean ofrecer un producto innovador gourmet en base a chocolate; hoteles que desean obsequiar a sus clientes un producto personalizado en base a chocolate.

Nuestra empresa se desarrollará en el **macro-segmento** de productos de repostería y chocolatería artesanal en el mercado nacional chileno, específicamente alfajores gourmet, para consumo personal o para regalar. Nos enfocaremos hacia un **micro-segmento** compuesto por hombres y mujeres, de un rango de edad amplio entre los 25 y 65 años, profesionales con un nivel socioeconómico medio-alto (ABC1) y amantes de la repostería gourmet. Como negocio nos enfocaremos a empresas, tiendas, supermercados y hoteles, como además a personas que buscan productos innovadores, finos y exclusivos que expresen sus sentimientos en ocasiones especiales.



Figura N°2: Macro – Micro Segmentos, Fuente elaboración propia 2013.

Tamaño del Mercado Objetivo y sus Tendencias.

En cuanto al tamaño del mercado de la chocolatería a nivel nacional en US\$, en Chile bordea los US\$660 millones – y como dato internacional en Argentina la industria factura US\$2.274 millones, España US\$2.677 millones, Brasil US\$7.604 millones y Estados Unidos con US\$30.640 millones (9). Dentro de esta categoría, la confitería de chocolate es la más consumida en Chile, ya que anualmente se ingieren **2,6 kg por persona**, secundada por los artículos de confitería (2,2 kilos per cápita).(9). Como dato adicional, es sabido que el principal destino internacional del alfajor argentino es Chile, donde llega el 60% del total exportado. (10)

Para estimar el tamaño del **mercado potencial** a nivel nacional, al que proyectamos la demanda de los próximos 10 años, se empleó información disponible del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y Censo 2012 (11). De acuerdo a la segmentación de nuestro mercado objetivo, se ha identificado con el cruce de información estadística, que existe una **demanda potencial del 8%** de la población nacional (es decir, 1.176.619 habitantes). Ver tablas N°7, 8, 9.

Número Habitantes según Censo 2012:

VARIABLES	PAIS	SANTIAGO	CONCEPCIÓN	(STGO + CONCEP)	NACIONAL
POBLACION	16,341,929	6,604,835	1,950,482	8,555,317	16,341,929
RANGO EDAD (25 - 65)	8,652,377	3,460,951	1,038,285	4,499,236	8,652,377
NIVEL ABC 1	1,176,619	726,532	89,722	816,254	1,176,619

5.0%	8.0%
(Demanda Stgo+Concep)	(Demanda Nacional)

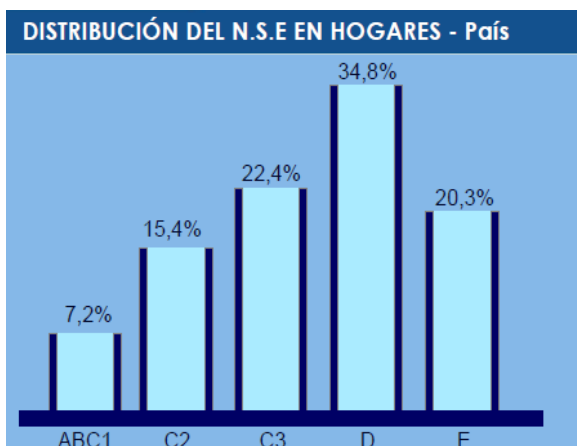
Tabla N° 7: Cruce información estadística mercado objetivo. . Fuente: Elaboración Propia – 2013

Población cuantificada según región		
Región	Censo 2002	Censo 2012
Total País	15.051.136	16.341.929
Arica y Parinacota	188.463	212.813
Tarapacá	236.021	295.095
Antofagasta	481.931	530.879
Atacama	253.205	284.992
Coquimbo	603.133	687.806
Valparaíso	1.530.841	1.697.581
Metropolitana de Santiago	6.045.532	6.604.835
Libertador General Bernardo O'Higgins	775.883	851.406
Maule	905.401	955.048
Biobío	1.859.546	1.950.482
La Araucanía	867.351	889.492
Los Ríos	354.271	364.183
Los Lagos	712.039	767.714
Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	89.986	94.271
Magallanes y de la Antártica Chilena	147.533	155.332

Censo 2012			
Grupo de edad	Total	Hombres	Mujeres
Total	16.341.929	7.958.686	8.383.243
0 a 4 años	1.183.461	602.491	580.970
5 a 9 años	1.121.796	571.623	550.173
10 a 14 años	1.219.414	622.405	597.009
15 a 19 años	1.346.413	685.807	660.606
20 a 24 años	1.429.332	721.722	707.610
25 a 29 años	1.203.299	596.441	606.858
30 a 34 años	1.152.269	564.962	587.307
35 a 39 años	1.147.360	556.321	591.039
40 a 44 años	1.144.182	550.629	593.553
45 a 49 años	1.141.542	548.089	593.453
50 a 54 años	1.053.955	501.422	552.533
55 a 59 años	832.629	396.516	436.113
60 a 64 años	677.141	315.774	361.367
65 a 69 años	560.077	258.277	301.800
70 a 74 años	422.211	187.388	234.823
75 a 79 años	302.023	129.340	172.683
80 años o más	404.825	149.479	255.346

Tabla N° 8: Censo 2012- Población y Tasa de Crecimiento / Grupo de edades.

- (9) http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=2539
 (10) [http://www.paula.cl/tendencia/pasion-por-el-alfajor/Los argentinos consumen más de 6 millones de alfajores al día, tienen más de 50 marcas distintas, cerca de 40 variedades disponibles y una versión autóctona por cada provincia.](http://www.paula.cl/tendencia/pasion-por-el-alfajor/Los%20argentinos%20consumen%20m%C3%A1s%20de%206%20millones%20de%20alfajores%20al%20d%C3%ADa,%20tienen%20m%C3%A1s%20de%2050%20marcas%20distintas,%20cerca%20de%2040%20variedades%20disponibles%20y%20una%20versi%C3%B3n%20aut%C3%B3ctona%20por%20cada%20provincia.)
 (11) <http://www.censo.cl/>



REGION	NIVEL SOCIOECONÓMICO (NSE)				
	ABC1	C2	C3	D	E
I	6,8	17,5	26,1	35,4	14,4
II	9,0	20,2	27,0	33,1	10,7
III	5,0	13,5	23,4	36,8	21,3
IV	4,2	12,8	20,1	35,3	27,7
V	6,7	17,2	24,8	37,2	14,1
VI	3,9	11,4	19,9	38,3	26,5
VII	2,9	9,1	17,5	35,5	35,1
VIII	4,6	11,2	19,7	33,4	31,0
IX	3,7	9,8	16,6	30,1	39,8
X	3,8	9,9	16,2	31,7	38,4
XI	4,7	12,5	17,9	33,3	31,6
XII	6,3	18,0	26,0	35,7	14,1
RM	10,6	19,2	25,1	35,3	9,8
TOTAL	7,2	15,4	22,4	34,8	20,3

Tabla N° 9: Censo 2012- Nivel Socioeconómico país.

Tendencias. “Hoy se ve un claro aumento del consumo de chocolate por sobre los productos de menor valor agregado. Vemos también desarrollo de nuevos sabores, productos altos en cacao y nuevos formatos que el consumidor se está atreviendo a probar” (Fuente: Juan Pablo Rogers, Jefe de Categoría Chocolates Arcor, <http://www.tecnomercado.cl/2013/chocolates-aumentan-su-variedad-y-sofisticacion/>). A modo de contexto, el volumen del mercado de chocolates en Chile en 2012 fue de 38.000 toneladas y para el 2017 se espera que llegue a 42.000 toneladas. (11).

Esta nueva predilección de los chilenos por el consumo de productos en base a chocolate fino, ha impulsado también a la aparición y crecimiento de la “**repostería y chocolatería gourmet**”. Es así como vemos que la oferta de productos en base a chocolate fino está aumentando su sofisticación.

Proyecciones futuras. Las empresas aseguran que este es un mercado aún inmaduro, donde queda mucho por crecer y una cultura chocolatera gourmet por desarrollar. Se están buscando nuevas tendencias, con respecto a la diversidad, alta calidad, productos con aplicaciones específicas como los orgánicos, sin azúcar, con alto contenido de antioxidantes, o con cacao de diferentes orígenes. También, se proyecta que a futuro podremos encontrar mayor variedad de materia prima y por lo tanto, aumentar el número de personas que trabajen en chocolate, variando la cantidad de productos que se pueden elaborar.(12)

(11) <http://www.censo.cl/>

(12) <http://www.tecnomercado.cl/2013/chocolates-aumentan-su-variedad-y-sofisticacion/>

1.4 Matriz de Perfiles Competitivos. (MPC)

De acuerdo a la *Matriz de Perfil Competitivo* se realizará una valorización según la importancia de los factores que son considerados como claves para el éxito de nuestra empresa dentro de los cuales resaltamos: calidad del producto, variedad de producto, atención al cliente, presentación del producto, servicio a domicilio e infraestructura comparándola con los competidores más cercanos. La valorización está considerada en una escala del 1 al 4 (menos importante, al más importante). Ver Tabla N° 10: Matriz perfil competitivo.

Factores	Peso Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	ALTUE		VARSOVIENNE		BOSSO		ENTRELAGOS	
				Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Pond.
Calidad del Producto	0,20	4	0,80	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Marca de Prestigio	0,05	4	0,20	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Variedad de producto	0,10	4	0,40	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Producto novedoso	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Atención al Cliente	0,10	4	0,40	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Presentación del producto	0,10	4	0,40	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Precios competitivos	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Servicio a Domicilio	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Ubicación estratégica	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Infraestructura	0,10	4	0,40	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Promociones y Descuentos	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Estrategia de Publicidad	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Seguridad, ante emergencia	0,02	2	0,04	3	0,06	4	0,08	4	0,08	3	0,06
Total	1			3,00	3,13	3,31	3,44	3,15	3,19	2,77	2,87

Tabla N° 10: Matriz perfil competitivo – Fuente elaboración propia, 2013.

A través de este análisis se ha podido determinar que nuestra empresa **Altue**, es competitiva en el mercado, pues se ha establecido en un **tercer lugar** frente a sus principales competidores. Este es un resultado alentador, ya que la empresa posee algunas deficiencias frente a establecimientos tan consolidados en el mercado como son los analizados anteriormente, pero es claro que dichas debilidades pueden ser solucionadas exitosamente en el corto tiempo, dentro del marco de mejoramiento continuo de nuestra empresa.

1.5 Conclusiones

Se puede concluir que estamos frente a una industria atractiva, con un amplio espacio de crecimiento, dada la tendencia actual al consumo de productos gourmet en base a chocolate fino. Donde las empresas industriales poseen gran variedad de productos y amplios canales de distribución para un sector objetivo variado. Las empresas gourmet (artesanales) poseen una producción más limitada y pocos canales de distribución, ya que apuntan a un sector objetivo más exclusivo. Es así como nuestra empresa tomará las ventajas de ambos

grupos de competidores y ofrecerá un producto artesanal, de calidad, personalizable y exclusivo no sólo a personas para consumo particular, sino que también estratégicamente buscamos masificar nuestro producto a nivel nacional a: Hoteles, Tiendas especializadas, Supermercados gourmet, Empresas e Instituciones sin perder el sello regional, de exclusividad y lo gourmet.

Dos tópicos esenciales nos sirvieron de base para la elección de la estrategia competitiva que nuestra empresa deberá desarrollar. El primero fue analizar la *estructura* de la industria en el que compite esta nueva empresa de *alfajorería gourmet*. El segundo tema fue estudiar el posicionamiento de nuestra empresa frente a la industria.

2. CAPITULO: Descripción de la Oportunidad de Negocios

2.1. La Empresa, su Misión, Visión, Objetivos.

Altue, nace de la pasión familiar por el chocolate, lo gourmet y lo artesanal que llevan a desear emprender y materializar una Tienda-Taller (fábrica y punto de venta) especializada en la elaboración de alfajores artesanales, que destacan tanto por sus exquisitos sabores y agradables texturas, como por sus diseños y presentación de este tradicional dulce de origen sudamericano. Nuestro espíritu es construir una marca propia, exclusiva y rentable en el rubro de repostería y chocolatería artesanal con **sello regional y presencia nacional**.

Altue, se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada, dedicada a la elaboración de alfajores artesanales personalizables, en base a chocolate fino. Su “**Tienda-Taller**” (fábrica) como casa matriz se ubicará en la comuna de San Pedro de La Paz - Concepción. Siendo a través de su “Tienda Virtual” (página web) el medio oficial por el cual ofrecerá sus productos a nivel nacional. Luego de nuestro posicionamiento de marca y demanda creciente a mediano plazo (1 año), estratégicamente abriremos una “**Showroom**” (sala de exposición) en Santiago como espacio dedicado a la promoción y exposición de nuestros productos, dando a conocer nuevas creaciones a los potenciales clientes (empresas, tiendas especializadas, hoteles, particulares, etc)

Visión. Nuestra visión es lograr el posicionamiento y consolidación de la marca en el mercado de repostería y chocolatería artesanal, con nuestro producto a nivel regional y

nacional. Y penetrar en el mercado internacional a largo plazo. Con una fuerte cultura de responsabilidad social que la diferencia, dentro de un mercado altamente competitivo y exigente.

Misión. Nuestra misión es satisfacer las necesidades de los consumidores amantes de la repostería gourmet, con un producto de calidad, exclusivo y delicioso, elaborado de forma artesanal sin ningún tipo de aditivos, y de acuerdo a los gustos del cliente.

Objetivos

Generales:

- Construir y mantener una empresa familiar rentable y de prestigio nacional, en el rubro de repostería artesanal.
- Dar a conocer un producto personalizado e innovador, dirigido a aquellos consumidores de paladares exquisitos que buscan productos artesanales en base a chocolate fino, de calidad y exclusivos, con un sello diferente.
- Tener presente la visión, la misión y los valores de la empresa para así llevar al cliente un excelente producto con el mejor servicio. Manteniendo un compromiso con la investigación y retroalimentación de necesidades que puedan surgir.

Específicos:

- Generar utilidades que nos hagan recuperar la inversión en un plazo máximo de 2 años.
- Capturar el primer año de operación un **4%** y **6%** al segundo año de la demanda potencial, e incrementarla hasta un **20%** en los próximos 10 años.
- Al segundo año de operación alcanzar una posición importante en el mercado de la región y con el tiempo, a nivel nacional e internacional. Siendo reconocidos como una empresa respetada por su cultura de responsabilidad social, a nivel país.

2.2. Descripción del Producto o Servicio y sus aspectos distintivos.

En la actualidad la tendencia del consumo del chocolate con mayor porcentaje de cacao a nivel mundial se ha incrementado considerablemente. Dado este escenario, se pretende crear nuestra “Tienda Taller” (fábrica) especializada en la elaboración de alfajores finos, artesanales y personalizables, en base al verdadero chocolate. Ofreciendo así una amplia gama de alfajores, con la más alta calidad y especial dedicación. Nuestro concepto

estratégico, es que los alfajores son tratados como joyas :desde la elaboración, la presentación, el empaque y exhibición en la tienda-virtual y tienda-taller, serán un reflejo de ello. Por otra parte, buscamos innovar en los sabores y recetas experimentando con sabores propios, sin dejar de lado la tendencia de los sabores clásicos. Así nuestros alfajores se adaptarán a todos los gustos, estados de ánimo y ocasiones, ya sea para consumo personal en casa, tiendas especializadas, supermercados gourmet y/o regalos corporativos de hoteles, empresas e instituciones.

Además se pretende contratar a más personal para tener todas las áreas de producción y ventas cubiertas con personal calificado que se le capacitará constantemente del **mundo y cultura del cacao** y de sus respectivas labores a desempeñar en la empresa, para así tener un buen equipo de trabajo con identidad propia.

Ver Anexo N°10: Layout Tienda Taller y Distribución del Local.

Ver Anexo N°11: Variedad de Alfajores gourmet, para toda ocasión..

2.3. Qué Oportunidad o Necesidad atiende.

Dentro de Latinoamérica somos el país que presenta el consumo per cápita más alto en chocolatería, alcanzando *1,8 kilos de chocolates* aproximadamente. Es así como el consumo de chocolates finos también ha estado aumentando en los últimos años, este sub-mercado mueve cerca de unos *US\$20 millones*. Las tendencias en este sector vienen por la diversidad, alta calidad, los productos innovadores con aplicaciones específicas, productos orgánicos, sin azúcar, con cacao de diferentes orígenes, etc.(13). Es por ello que nuestra oportunidad de mercado surge por la opción de compra de todas aquellas personas y/o empresas que prefieren productos en base a chocolate fino, gourmet, exclusivos e innovadores, como lo es nuestro concepto de alfajores-personalizados ya sea para consumo personal, eventos y/o regalos corporativos. La idea es producir y comercializar una amplia gama de alfajores artesanales en base al chocolate fino, que se adaptan a todos los gustos, estados de ánimo y ocasiones, dirigido tanto al consumidor final (hombre y mujeres) como también a tiendas especializadas, supermercados gourmet, hoteles y/o empresas. Como prácticamente no existe competencia en el mercado sobre este tipo de producto bajo el concepto de un producto gourmet-comestible-personalizable- para toda ocasión es que

nuestros potenciales clientes nos tendrán en su mente una vez hayan comprado y/o consumido nuestros novedosos alfajores.

2.4. Estimación del tamaño de Mercado

En Chile, el mercado de repostería y chocolates gourmet cada día crece más. Según cifras de la Dirección de Promoción de Exportaciones (ProChile), el 2009 existía un mercado que llegaba a los 8 millones de dólares, por concepto producción país, con un crecimiento anual del 40%. Hoy, se estima que estas cifras han aumentado. Así como también lo hizo el consumo de chocolates (14).

Para estimar el tamaño potencial del mercado nacional, empleamos información disponible del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y Censo 2012. De acuerdo a la segmentación de nuestro mercado objetivo, existe una **demanda potencial** del **8%** de la población nacional (es decir, 1.176.619 habitantes), ver sigte análisis Tabla.

Número Habitantes según Censo 2012:

VARIABLES	PAIS	SANTIAGO	CONCEPCIÓN	(STGO + CONCEP)	NACIONAL
POBLACION	16,341,929	6,604,835	1,950,482	8,555,317	16,341,929
RANGO EDAD (25 - 65)	8,652,377	3,460,951	1,038,285	4,499,236	8,652,377
NIVEL ABC 1	1,176,619	726,532	89,722	816,254	1,176,619

5.0%	8.0%
(Demanda Stgo+Concep)	(Demanda Nacional)

Tabla N° 11: Cruce información estadística mercado objetivo. . Fuente: Elaboración Propia – 2013

Dentro de este mercado nacional, sabemos que los **alfajores** se han posicionado en los últimos años como una de las irresistibles tentaciones del mercado, con cifras más que destacadas. Durante los años 2008 y 2009, se convirtieron en la **segunda categoría de consumo masivo con mayor crecimiento**, con porcentajes sobre el 35%. Si bien hoy este ritmo ha bajado un poco, de todas maneras siguen jugando un papel muy relevante. Karen Finkelstein, jefe producto Foods Alimentos CCU, explica que en la actualidad “Los alfajores se encuentran con un importante 24% de crecimiento el 2010 y un 5% el 2011.”.

(13)Chile lidera consumo de chocolate en América Latina http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=2539

(14)<http://santiagodulce.wordpress.com/2012/10/17/chocolates-gourmet-la-pasion-del-chocolatier-hans-andresen/>

Una de las razones de los buenos números de esta categoría está en la innovación, que apunta por un lado a tener los formatos que más se acomoden a cada canal de venta y también al producto mismo. Hasta hace algunos años, el alfajor se definía por ser algo así como un “sándwich dulce”, con dos tapas y un relleno, hasta que aparecieron más variedades.(15).

Considerando además, que uno de nuestros mercados objetivos masivos son los **Hoteles en Chile**, los cuales se caracterizan por una atención personalizada y resaltan un concepto bien definido o sentido temático, como lo son hoy los ya conocidos Hoteles Boutique. En este sentido se estima que alrededor de 20 son los hoteles boutique que existen a lo largo del país, sumado a ello los hoteles tradicionales (aprox 1.5000 hoteles a nivel nacional (16).). En el mismo contexto, encontramos en Santiago más de 20 **Tiendas especializadas** en repostería y productos gourmet a quienes también orientamos nuestro producto (ver Anexos N° 6 y 7.)

2.5. Cómo se atraerá a los Clientes.

Con la finalidad de dar a conocer la existencia de nuestro producto a los consumidores para estimular, motivar e inducir a la compra utilizaremos los siguientes medios de comunicación, como: página web, página facebook, twitter; ferias repostería gourmet locales, degustaciones en tienda; radios locales y periódico-revistas, volantes y folletos. El objetivo es generar conocimiento de nuestro producto, y estar en la mente del consumidor como “Top of mind”.

A través de nuestra “Tienda Virtual”(página web) diseñada temáticamente, atraeremos a los clientes a nivel nacional, y fundamentalmente de forma inicial a través de la “Tienda Taller” especialmente habilitada para fabricar y vender nuestros alfajores; ubicada en centro comercial donde los clientes podrán encontrar el alfajor que busquen, considerando que existe un stock mínimo de alfajores en tienda (por catálogo), donde el cliente podría adquirir los diseños que en el mismo instante si lo desea. Es así, como daremos a conocer

(15) *Un negocio redondo: <http://www.ceret.cl/noticias/un-negocio-redondo-para-almacenes-y-quiocos/>*

(16). *<http://www.booking.com>*

Nuestro producto, hecho de manera artesanal con materias primas de calidad. Resaltaremos un producto al que se le puede aplicar un sin fin de creatividad para así sorprender a nuestros clientes, nos basaremos en el concepto de la personalización a pedido, donde el cliente elegirá su propio chocolate, relleno, decoración y presentación, lo que nos hace ir ampliando la gama de productos a través del tiempo. Como no se trabaja en “línea de producción”, podemos tomarnos el tiempo para que cada alfajor sea personalizado, único y sinónimo de **perfección y exclusividad**.

5. CAPITULO: Plan de Operaciones

5.1. Estrategia de Operaciones

Nuestra estrategia de operaciones tiene que ver con el desarrollo de un plan a largo plazo para determinar la mejor manera de **utilizar los principales recursos de la empresa**, de forma que se dé un alto grado de compatibilidad entre dichos recursos y la estrategia corporativa. Es así como enfocamos la estrategia a nuestro principal proceso para elaborar un producto artesanal, aplicando un **sistema de personalización a pedidos**, donde el diseño puede variar según el evento o la ocasión tanto para empresas, instituciones o personas particulares. Es acá donde nuestro *personal experto* y constantemente instruido en la *operación y servicio al cliente* es fundamental para lograr el ambiente y clima de trabajo idóneo que maximice la eficiencia y eficacia de la producción.

Es así como la estrategia de operaciones tendrá como objetivo apoyar el cumplimiento del plan estratégico de la empresa, a través de cuatro (4) puntos básicos:

Calidad y Flexibilidad: El eje central de nuestra operación es la calidad de nuestros suministros y la personalización del producto a pedido. Se implementarán planes de excelencia operacional y de servicio al cliente involucrando a todo el personal.

Costos: Eficientar los costos de producción, a partir de las constantes búsqueda de mejores prácticas y estandarización, como también el uso de economías de escala y alianzas con proveedores específicos.

Tiempo de Entrega: Se revisarán los procedimientos constantemente para lograr una mejora continua en los tiempos de producción y administración, sin descuidar la calidad del servicio.

5.2. Flujo de Operaciones

En el siguiente cuadro se muestra de manera resumida las tareas principales que desarrollan las áreas involucradas en el proceso, hasta el servicio post-venta:

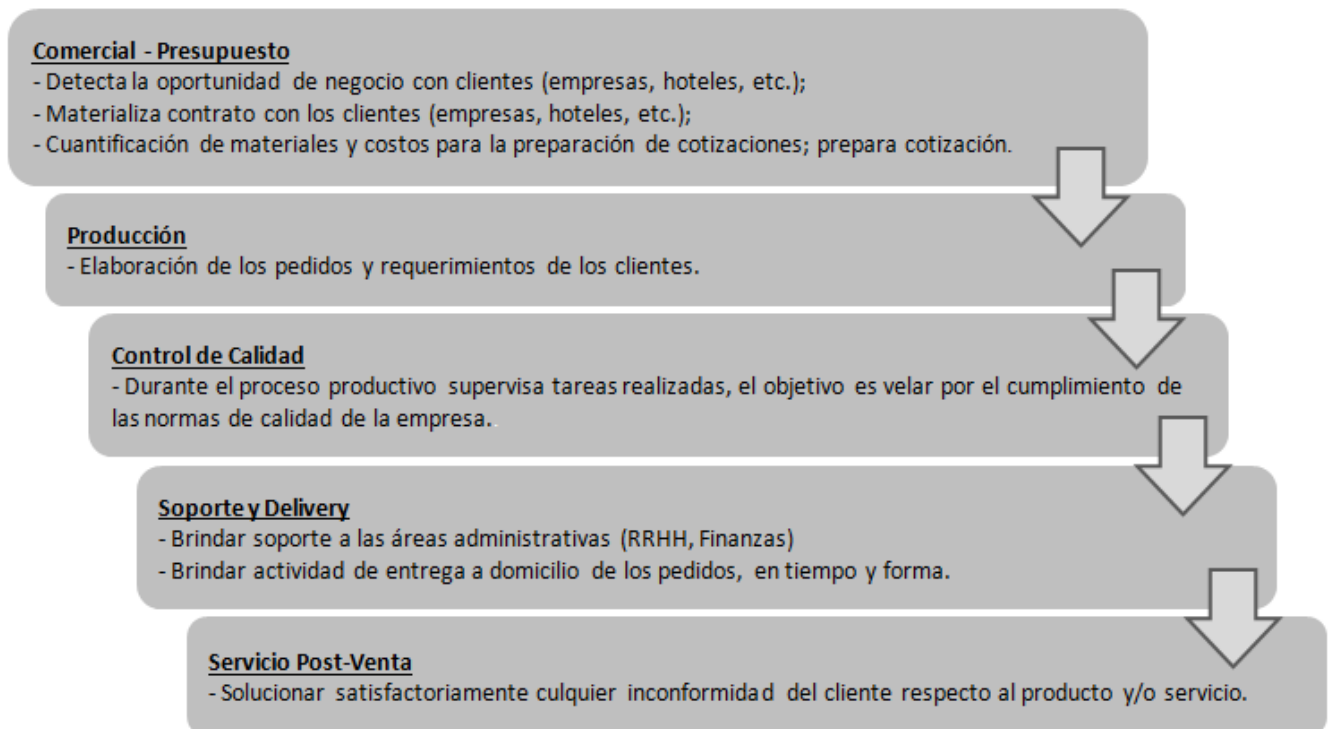


Figura N°4 - Fuente, Elaboración Propia 2013

Post- Venta: Garantía del Producto

La satisfacción de los clientes es muy importante para nosotros, por lo que garantizamos la más alta calidad en la selección de los insumos en la elaboración de cada uno de los alfajores, así como en el proceso mismo de elaboración. Sin embargo, si por cualquier

razón algún cliente no está satisfecho con su producto, este podrá hacernos saber su inconformidad, al llenar un *Formulario de Satisfacción*, con el fin de que nosotros evaluemos la situación y hagamos todo lo posible por mejorar y darle una atención especial a los clientes, para que estén contentos con el servicio y los productos.

5.3. Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

DESCRIPCIÓN DE LA TECNOLOGÍA CLAVE PARA LA OPERACIÓN.

Para llevar a cabo la elaboración del producto necesitamos de la siguiente maquinaria, como tecnología clave, para cubrir la demanda. (www.artebianca.cl – tienda artículos de cocina)

Máquinarias y Equipos	Costo (\$) + IVA
1 Horno de 4 bandejas	\$ 9.500.000
1 Amasadora	\$ 1.200.000
1 Moldeadora	\$ 1.800.000
1 Dosificadora	\$ 3.600.000
1 Templadora de Chocolate	\$ 7.630.000
1 Bañadora de Chocolate	\$ 9.040.000
1 Túnel continuo	\$ 9.700.000
1 Cámara de Frío	\$ 5.841.840
Sub-Total Máquinarias y Equipos (\$)	\$ 48.311.840
Sub-Total Máquinarias y Equipos (UF)	2.068,62

Además desde el punto vista tecnológico diseñaremos e implementaremos una *Página Web* como *Tienda Virtual*, siendo este el punto clave de venta electrónica (sucursal Concepción / Santiago), con el objetivo de cubrir la demanda a nivel nacional.

PROCESOS CLAVES.

Los procesos operacionales más importantes son Abastecimiento, Fabricación, Empaque, Distribución y Servicio al Cliente.

- Proceso de Abastecimiento. Debido a la alta calidad de nuestro producto y su proceso de producción ‘Just in Time’, es vital contar con un proceso de abastecimiento eficiente que permita asegurar la continuidad de los procesos productivos, con el óptimo de stock insumos. El proceso de abastecimiento consta de 3 principales etapas primordiales:

a) *Selección de Proveedores.*

Como estrategia nuestra empresa sólo tendrá como exclusivo al proveedor de materia prima para el chocolate. Los demás, serán proveedores comunes, como por ejemplo:

-Harina: Cía.Molinera del Pacífico;Molino Bío-Bío S.A.;Carozzi.

-Azúcar: IANZA.

-Huevos: Huevos del Sur; Distribuidora de Huevos Coliumo; Yemita; CintaAzul.

-Mantequillas: Soprole; Colún, etc.

-Chocolate: Algún productor chocolate belga o suizo, por su reconocida calidad.

-Transporte de Encomiendas: Empresas Cruz del Sur; etc.

b) *Definición de Acuerdos comerciales y operativos.*

-**Acuerdos Comerciales.**Para el caso de materias primas, insumos y empaques el *plazo de pago será de 15 días.*

-**Acuerdos Operativos.**

✓ Materias Primas. Debido a que nuestro proceso de producción es bajo pedido, de alta calidad y debemos mantener la continuidad operativa, la entrega será *una vez al mes* para la Harina, Azúcar, Mantequillas y Chocolate. Para el caso de la Leche y Huevos será *cada semana.*

✓ Insumos y Empaques. Se aprovisionarán *cada mes.* Y en el caso de los empaques, a partir del año 2 como estrategia se aprovisionará *para 2 semanas* y a partir del año 4 para *1 semana*, debido al espacio que ocupa la caja ya armada.

c) *Evaluación de Proveedores.* Con respecto a la evaluación de proveedores, será trimestral para revisar oportunidades de reducción de costos y cumplimiento tiempos de entrega.

- Proceso de Fabricación. Como ya mencionamos el sistema de producción que emplearemos será el de producción bajo pedido, también llamado *Just in Time (JIT)* puesto que solo una vez que se haya recepcionado el requerimiento del cliente se iniciará la fabricación. En el pedido se deberá acordar la personalización del producto en lo referente a: i)Diseño, sabor, tamaño y cantidad de los Alfajores; ii)Empaque final a utilizar; iii)Tiempo y lugar de entrega.

Nuestro proceso de producción bajo pedido se puede manejar como el de un taller en el que la producción se hace por unidades o cantidades relativamente medianas; con un proceso de producción estandarizado y con un componente manual muy alto. Por ende, la capacidad de atención de pedidos es directamente proporcional a la cantidad de personal especializado en la elaboración de los alfajores artesanales y personalizados.

A continuación ilustramos el proceso de elaboración:

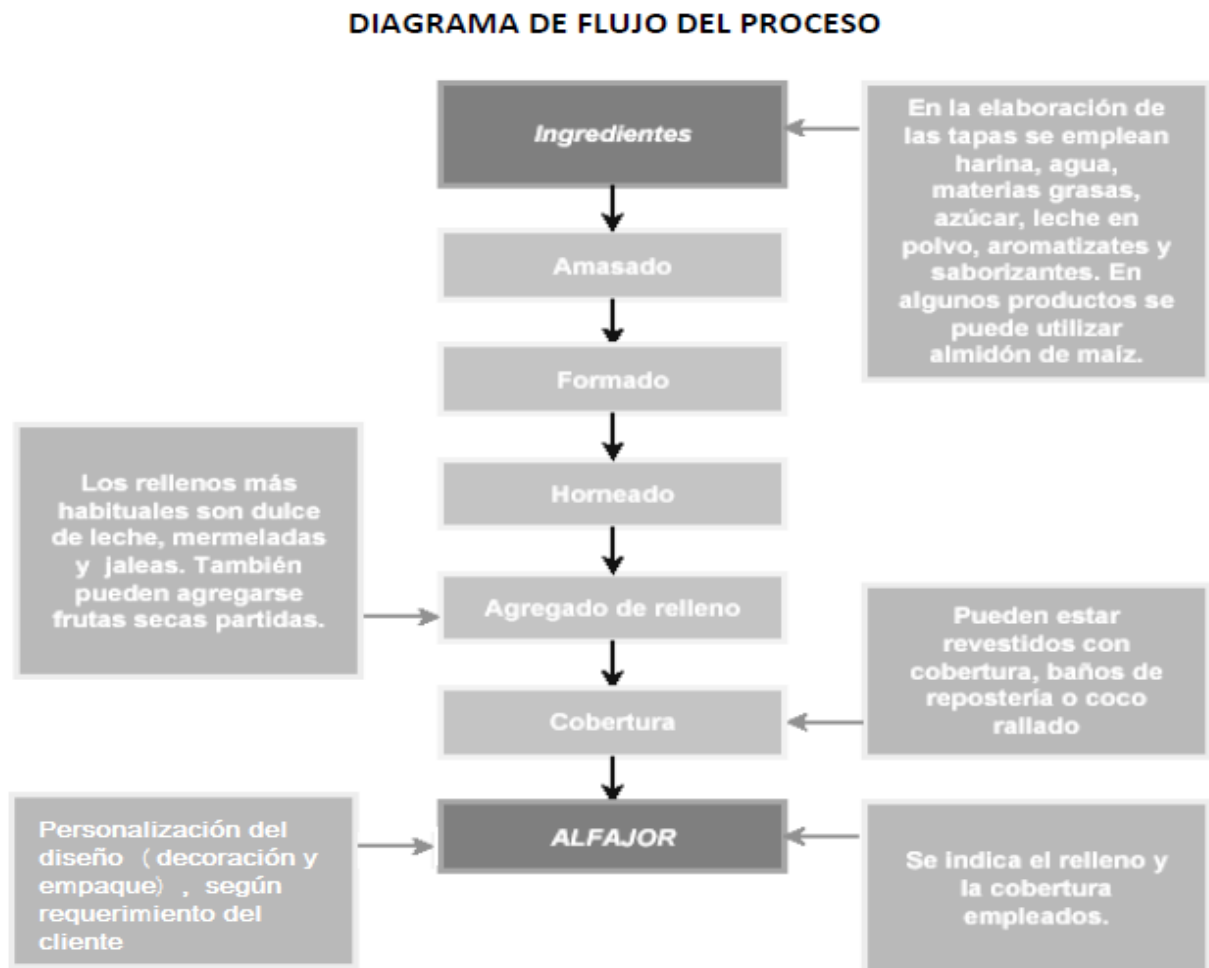


Figura N°5 - Fuente, Elaboración Propia 2013

- Proceso de Empaque. El empaque más allá de ser la actividad de diseño, la envoltura y el material que protege y contiene el producto, es nuestra forma de atraer los sentidos del cliente, crear conexiones emocionales y mejorar la *experiencia de marca*. En este sentido, el diseño de los empaques será de diferentes formas, y de acuerdo a los requerimientos del cliente dado el caso. Se contará con una gran variedad tanto en cajas,

- como en moños (listones), estos empaques serán de un diseño exclusivo con decorados de forma artesanal, para darle un toque personal al producto. Asimismo, los productos estarán disponibles en porciones individuales o en empaques de diferentes tamaños, como por ejemplo 4, 6, 8, 12, 24, y 32 unidades surtidos según la elección del cliente.
- Proceso de Distribución. Nuestra empresa contará con un servicio de entrega para ofrecer un servicio diferencial al cliente. Para el caso de la *línea de regalos personales*, el servicio de entrega será de puerta a puerta para el cual se contratará a un personal de entrega motorizado y para el caso de los meses de venta alta (febrero, mayo, junio y diciembre) se aumentará el personal dependiendo del volumen de entregas. Para la *línea corporativa* (esto es: hoteles, supermercados gourmet, tiendas especializadas y empresas), se utilizará un proveedor de encomiendas.

RECURSOS CLAVES.

Nuestros recursos claves, para llevar a cabo la estrategia de operaciones, son:

- Proveedor de Chocolate fino. Siendo este el principal insumo, que será importado desde Bélgica o Suiza.
- RRHH. Empleados motivados y capacitados en aspectos operacionales y atención al cliente.
- Internet. Mantenimiento de una atractiva y actualizada página web como “Tienda Virtual” y una actualizada página FaceBook, para conocer las opiniones de nuestros clientes y ofertar promociones.
- Instalaciones. Ubicación privilegia de nuestros locales como “Tienda-Taller”, en centro comercial de Concepción y “Showroom” en Santiago, para atención directa de los clientes. Donde expondremos nuestros alfajores en bellas vitrinas siempre con sentido de fechas importantes y época del año.

ROL CLAVE DE LAS PERSONAS.

Es importante identificar en cada uno de los empleados sus habilidades y experiencia para el beneficio de la empresa. La filosofía de la empresa será tener siempre personal cualificado, cortés, responsable, comprometido, orientado al servicio y capacitado en la estrategia del negocio para atender satisfactoriamente las necesidades de nuestros clientes

cumpliendo con los estándares de calidad e innovación de nuestros productos que ofreceremos en el mercado. La operación clave del negocio será sustentada en los siguientes roles claves:

Área	Roles
Comercial y Presupuesto	El rol del <u>área comercial</u> es ser responsable de detectar las oportunidades de negocio disponibles en el mercado y materializarlas en contratos con clientes (ej: hoteles, tiendas, empresas, etc). Encargado de establecer compromisos y relacionamiento con los clientes. El rol del <u>área de presupuestos</u> es ser responsable de la cuantificación de materiales y costos para la preparación de cotizaciones.
Producción	Responsable de materializar los requerimientos y pedidos de los clientes.
Control de Calidad	Responsable de velar por el proceso productivo y de la calidad de los suministros.
Soporte y Delivery	Existirán áreas de soporte a la operación, ya sea de <u>RRHH</u> responsable principalmente del control y pago de remuneraciones, beneficios de los empleados, etc; <u>Finanzas</u> , responsable de administrar eficientemente los recursos financieros; <u>Distribución</u> , responsable del delivery de los productos a domicilio.
Post Venta	Responsable de solucionar satisfactoriamente cualquier inconformidad del cliente por el producto y servicio. Quien evaluará la situación de reclamo formalmente y hará todo lo posible por mejorar y dar una atención especial, para que los clientes estén contentos con el servicio y los productos.

Tabla N°23 - Fuente, Elaboración propia 2013

5.4. Ubicación geográfica

Nuestra *estrategia de operaciones* contempla instalaciones de dos locales (una Fábrica y una Showroom). La casa matriz de la empresa o Fábrica será la región de Concepción con el objetivo de brindar un **sello regional**. Así el primer año, abriremos la Fábrica y punto de venta a la vez, en la comuna de mayor crecimiento de la región: San Pedro de la Paz (según Censo 2012 (+18%) ⁽¹⁶⁾). Sumando un impacto positivo en la economía local y desde la cual cubriremos la demanda a nivel nacional.

La distribución de la Fábrica (tienda-taller) presentará en la parte delantera la atención a los clientes y en la parte posterior el centro de producción y almacenamiento de los materiales requeridos para la entrega de los alfajores. En el Anexo N°10 (Layout Tienda-Taller), se puede observar una distribución de las áreas que constituirían el local.

(16) http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/San_Pedro_de_la_Paz

Luego de un año, con posicionamiento de marca y demanda creciente, abriremos una Showroom o espacio dedicado a la **promoción** y **exposición** en Santiago (de preferencia comuna de Providencia o Las Condes), con el fin de atender directamente el mercado de tiendas especializadas y hoteles, que se concentran mayoritariamente en la capital.

6. CAPITULO: Gestión de Personas

6.1. Estructura organizacional.

Inicialmente, se propone una estructura funcional sencilla ya que para comenzar a funcionar la empresa, se necesitará en un principio 12# personas, incluidos los socios capitalistas.

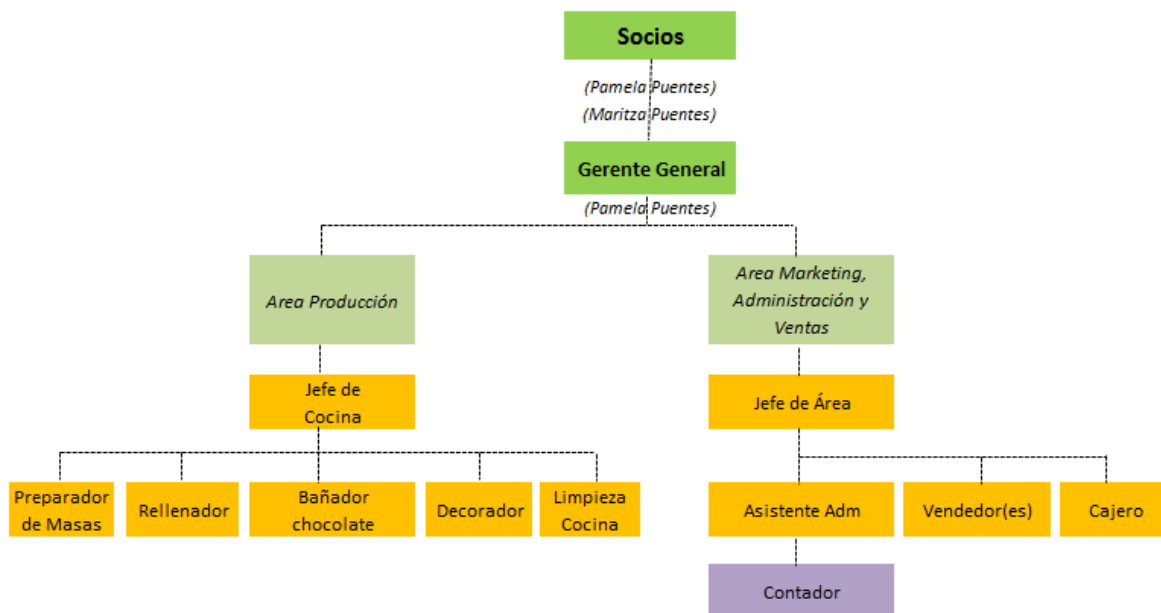


Figura N° 6: Estructura Organizacional. Fuente, Elaboración Propia 2013

En el área de producción cada una de estas personas tendrán a su cargo diferentes funciones, esto se debe a que algunas de las funciones no requieren permanencia en el puesto por largo tiempo, lo que ayudará a la rotación del personal con relación a sus puestos de trabajo, bajo la cooperación y trabajo en equipo para ir logrando el crecimiento de la empresa.

El *Contador*, será solamente el pago de los servicios prestados, no hará parte de la empresa como tal. Conforme la empresa vaya creciendo, y se proyecte fuertemente en el mercado,

se irá ajustando esta estructura, con el fin de consolidar mejor nuestra empresa a nivel interno.

Organización Funcional

A continuación se presentan las funciones generales de cada una de las líneas de dirección definidas como empresa; en un principio ciertas funciones serán conjuntas para los socios directos.

Área de Producción: Conformada por el maestro de cocina y los encargados de la elaboración del producto.

- Elaboración del Producto.
- Mejora continua en Métodos de Trabajo.
- Solicitud y Control de Insumos.
- Limpieza de Maquinaria.

Área de Marketing, Administración y Ventas: Básicamente está dividida en dos funcionalidades:

- ✓ Socios capitalistas se encargarán de la parte *administrativa*.
 - Administración y Finanzas del Negocio.
 - Control de Calidad.
 - Gestión Humana. Supervisión de Procesos.
 - Adquisición de Insumos y Maquinaria. Manejo de Inventarios.
 - Capacitación de Empleados. Salario a Empleados.
 - Estrategias de Marketing.
- ✓ Auxiliares de *venta y distribución* de los productos a los clientes.
 - Marketing y Ventas.
 - Atención al Cliente y Servicio al Cliente.
 - Ventas Directas en el Local e internet.
 - Distribución de Pedidos. Apoyo a la parte Productiva.

Contador de la Empresa: Persona contratada por servicios, para asesorar y revisar la contabilidad.

6.2. Determinar dotación y sus características.

Nuestra estructura organizacional estará conformada desde el **año uno** de la siguiente forma, por local: un Gerente General (Administrador), un Asistente Administrativo, siete operarios, un vendedor y un cajero. En el **año dos**, la estructura requerirá más dos vendedores. En las épocas pic se contratará una o dos personas eventuales para satisfacer la demanda. Ver Anexo N°12 (Descripción de puestos de trabajo).

6.3. Incentivos y compensaciones.

Desde el **primer año** las remuneraciones estarán basadas en sueldos de mercado. A partir del **segundo año** se ha considerado un incremento de sueldo del 20% para todo el personal y a **partir del año tres** el incremento será del 10% cada año, a excepción del Gerente General quien tendrá un incremento del 40% solo hasta el **tercer año**, luego de ese periodo, el incremento de sueldo será del 10% anual.

Dado que la proyección en **tres años** arroja una buena rentabilidad, los colaboradores serán además compensados con una remuneración de un sueldo básico anual, al cabo del tercer periodo.(Ver Anexo N° 14, Plan Financiero, Flujo de Caja)

Sistema Motivacional.

En la empresa la técnica de motivación consistirá en reconocer los buenos desempeños, resultados o logros obtenidos por el empleado. Para ello recompensamos económicamente los buenos desempeños, otorgando reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se den premios a los empleados que mejor desempeña su trabajo en un periodo de tiempo.

La motivación más efectiva a utilizar en la empresa será el incentivo de aumento de salario por méritos y gratificación por actuación individual. Cuando un empleado se siente seguro con la empresa es más eficiente y por lo tanto tiende a desempeñarse más en sus actividades realizadas como la fabricación de alfajores o cualesquiera que sean sus encomiendas laborales.

Nuestra concepción general como empresa es la siguiente:

- Los contratos serán de plazo fijo y se pagarán todas las obligaciones de ley.
- Todos los colaboradores de la empresa deberán percibir un salario de mercado fijo, en función de sus responsabilidades en la compañía.
- El personal de ventas no cobrará comisiones por sus ventas, cobrará bonos por alcanzar los objetivos de venta preestablecidos.
- En cuanto a las **horas extra**, los lineamientos para el pago de estas, de ser necesarias, de la jornada habitual de trabajo, serán establecidos por acuerdo mutuo con la gerencia de la empresa, conforme al salario asignado a cada empleado.

6.4. Equipo Gestor.

Es importante destacar que esta nueva empresa es de origen familiar. **Altue**, nace de la pasión familiar por el chocolate, lo gourmet y lo artesanal que llevan a desear emprender y materializar una Tienda Taller especializada en la elaboración de alfajores artesanales, finos, exclusivos, personalizables y con sello regional. Dos hermanas profesionales jóvenes, nacidas en la ciudad de Concepción, una Ingeniero Comercial y otra Ingeniero Civil en Informática, ambas con espíritu emprendedor y marcado sentido de servicio social, se unen para crear esta empresa familiar en la Octava región, sumando un impacto positivo en la economía local.

Los Socios y participantes principales del proyecto, son específicamente:

- Pamela Puentes Fernández, Ingeniero Comercial.
- Maritza Puentes Fernández, Ingeniero Civil en Informática.

Pamela Puentes (*Ingeniero Comercial*), siempre deseo emprender y materializar su idea de negocio producto del amor y pasión al chocolate, a lo gourmet, a una etapa de reinventarse e independizarse profesionalmente, con base en sólidos conocimientos del chocolate y repostería artesanal, en donde decide unir su experiencia profesional y el trabajo autodidacta desde muy joven en la elaboración y venta directa por pedidos de alfajores y otros confites (bombones, tabletas de chocolates, cuchiflés, manzanas confitadas, etc.). Pamela, además posee cursos de cómo trabajar en forma profesional el chocolate de la mano de **Francisco Pavéz** (*maestro chocolatero*), lo que se complementó con sus estudios

de investigación de mercado sobre las tendencias en el mercado nacional y extranjero respecto a la fabricación y oferta de chocolate gourmet.

Maritza Puentes (*Ingeniero civil en Informática*), desea apoyar y definir la idea de emprendimiento de su hermana, a través de la elaboración de un plan de negocios, que les permita revisar distintos puntos, como el análisis del mercado, los clientes potenciales, definir claramente el producto o servicio a ofrecer, establecer la línea estratégica a seguir y una consecución de objetivos a corto y medio plazo que les ayude a medir los resultados.

8. CAPITULO: Plan Financiero

A continuación se presenta la evaluación financiera del proyecto *Tienda Taller Altue, alfajores gourmet*. En este capítulo presentaremos el escenario base o probable, cuyo detalle se encuentra en el Anexo N°14 (Evaluación Financiera).

8.1. Supuestos

Para la presente evaluación se utilizaron los siguientes supuestos:

- La capacidad productiva se realiza a *pedidos y en serie*, no se mantienen grandes volúmenes de stock, y no hay desfases de tiempo de entrega a clientes una vez elaborado el producto.
- Capacidad instalada de producción **1.350** unidades por día.
- Consumo de *chocolate anual per cápita* Chile: 2,6 kg (17)
- Cantidad *potencial demandantes* de alfajores. Según el cruce de información del censo 2012, el **5% (816.254 hab.)** de la población entre Santiago y Concepción con rango edad 25-65 y sector socio-económico ABC1 consumiría potencialmente alfajores. El mismo análisis a nivel nacional correspondería al **8% (1.176.619 hab.)**, cuyo detalle se encuentra en el Anexo N° 14.
- De la cantidad anterior el **50% de la población** (Santiago/Concepción y a nivel Nacional) destinará el **25% de su consumo per cápita de chocolate** (2,6 kg) a consumir alfajores, es decir, 0.65 kilos de alfajores al año, eso es aprox. **7 alfajores al año potencialmente**.

(17) www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=2539

- Se estima capturar el **4% de la demanda potencial** entre Santiago y Concepción el primer año, hasta el 20% al cabo del año 10.
- Se estima incrementar la **demanda potencial** Nacional el tercer año paulatinamente **2%** hasta el 20% al cabo del año 10.
- Para **flujo con financiamiento** se considera un 100% de financiamiento (Banco) y el otro % aportes de los socios (equivalente al Capital de Trabajo - **UF 6.154** alcanzado a su segundo año de operación).
- El **capital de trabajo** se determina a través del máximo saldo negativo., cuyo detalle se encuentra en el Anexo N° 14.
- El **30% de la venta** se realiza a través de **canales Externos** (tiendas distribuidoras, con 5% descuento) y el **70% venta directa** (local e internet: personas, empresas, hoteles).
- Se asume que las **metas de ventas** se alcanzan desde el segundo año de operación, considerando la existencia de un posicionamiento en el mercado, del nivel de capacidad productiva de las fábricas para absorber la demanda.

8.2. Estimación de Ingresos

Para determinar los ingresos proyectados se han considerado todos los supuestos y parámetros indicados anteriormente. La estimación de los *ingresos por venta de los próximos 10 años* ha sido determinada en base a la demanda de mercado potencial.

Demanda Proyectada

A partir de la estimación del mercado de repostería y chocolatería en general y consiguiente mercado potencial de alfajores gourmet, se ha calculado la demanda de este mercado que estimamos en un **5%** entre las regiones de Concepción/Santiago; y un **8%** a nivel Nacional, la cual se presenta a continuación:

Fabrica 1 (Concep) Show Room (Stgo)
 Concepción+Stgo Nacional ->

DEMANDA PROYECTADA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Población abc1, edad 25-65, (Mercado objetivo)	816.254	1.176.619	1.191.209	1.205.980	1.220.934	1.236.074	1.251.401	1.266.918	1.282.628	1.298.533
Población Dda potencial (50%)	408.127	588.309	595.604	602.990	610.467	618.037	625.701	633.459	641.314	649.266
Dda potencial unids /año (25% consumo: 7 un)	2.856.889	4.118.166	4.169.231	4.220.930	4.273.269	4.326.258	4.379.904	4.434.214	4.489.199	4.544.865
Dda real Estimada diaria	476	1.030	1.390	1.759	2.137	2.524	2.920	3.326	3.741	3.787
Dda real Estimada Anual	114.276	247.090	333.539	422.093	512.792	605.676	700.785	798.159	897.840	908.973
Porcentaje Dda Potencial	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	20%
Incremento Poblacional	1,24%									
Incremento Produccion (Sup :	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	20%

Tabla N° 25: Demanda Proyectada; Fuente: Elaboración Propia – 2013.

Ingresos Proyectados

Teniendo como referencia la demanda del mercado y la capacidad productiva del negocio, se han determinado los ingresos por venta de la fábrica (Concepción) y Show Room (Santiago). A continuación se presenta la estimación de las ventas diarias y anuales en los próximos 10 años:

Fabrica 1 (Concep) Show Room (Stgo)
 Concepción+Stgo Nacional ->

INGRESOS PROYECTADOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Porcentaje Dda Potencial	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	20%
Ventas Diarias (UF)	17,07	36,91	49,82	63,05	76,60	90,47	104,68	119,22	134,11	135,78
Ventas Anuales (UF)	4.096,72	8.858,04	11.957,17	15.131,80	18.383,32	21.713,16	25.122,74	28.613,55	32.187,06	32.586,18
Ventas Diarias (\$)	\$ 398.655	\$ 861.984	\$ 1.163.563	\$ 1.472.489	\$ 1.788.897	\$ 2.112.926	\$ 2.444.716	\$ 2.784.409	\$ 3.132.151	\$ 3.170.990
Ventas Anuales (\$)	\$ 95.677.215	\$ 206.876.074	\$ 279.255.117	\$ 353.397.351	\$ 429.335.373	\$ 507.102.321	\$ 586.731.874	\$ 668.258.267	\$ 751.716.300	\$ 761.037.582
Incremento Poblacional	1,24%									
Incremento Produccion (Sup :	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	20%

Tabla N° 26: Ingresos Proyectados; Fuente: Elaboración Propia – 2013.

8.3. Estado de Resultado

Se ha elaborado el Estado de Resultado proyectado del negocio (UF), el cual se presenta a continuación:

Estado de Resultado Proyectado										
Resultado Operacional	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por Venta	4.097	8.858	11.957	15.132	18.383	21.713	25.123	28.614	32.187	32.586
Total Ingresos (UF)	4.097	8.858	11.957	15.132	18.383	21.713	25.123	28.614	32.187	32.586
Costos Operacionales Fijo	-2.781	-5.562	-5.562	-5.562	-5.562	-5.562	-5.562	-5.562	-5.562	-5.562
Costos Operacionales Variable	-1.406	-3.039	-4.103	-5.192	-6.308	-7.450	-8.620	-9.818	-11.044	-11.181
Total Costos de Explotación	-4.187	-8.601	-9.665	-10.754	-11.870	-13.012	-14.182	-15.380	-16.606	-16.743
Margen Bruto	-90	257	2.292	4.378	6.514	8.701	10.941	13.234	15.581	15.843
Gastos de Administracion y Vtas	-1.098	-2.195	-2.195	-2.195	-2.195	-2.195	-2.195	-2.195	-2.195	-2.195
Depreciación del Ejercicio	-243	-243	-243	-243	-243	-243	-243	-243	-243	-243
Total Resultado Operacional	-1.430	-2.181	-145	1.940	4.076	6.263	8.503	10.796	13.143	13.405
Gasto financiero	-1.184	-1.151	-1.109	-1.056	-989	-904	-797	-661	-490	-274
Total Resultado No Operacional	-1.184	-1.151	-1.109	-1.056	-989	-904	-797	-661	-490	-274
Resultado Antes de Impuesto	-2.614	-3.332	-1.254	884	3.087	5.359	7.706	10.134	12.653	13.132
Impuesto a la Renta	0	0	0	0	0	-1.072	-1.541	-2.027	-2.531	-2.626
Utilidad (Perdida) del Periodo (UF)	-2.614	-3.332	-1.254	884	3.087	4.287	6.165	8.108	10.122	10.505

Tabla N° 27: Estado de Resultado proyectado; Fuente: Elaboración Propia – 2013.

A continuación se presentan algunos indicadores de rentabilidad del negocio:

Tabla: Indicadores		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rentabilidad sobre los activos (ROA)	Resultado operacional/activos	-9%	-19%	-2%	23%	40%	44%	43%	40%	36%	29%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Resultado del ejercicio/patrimonio	-74%	-1606%	120%	-544%	106%	59%	46%	38%	32%	25%

Tabla N° 28: Indicadores de Rentabilidad; Fuente: Elaboración Propia – 2013.

Adicional a lo anterior La rentabilidad promedio de los últimos 6 años es de 25,5% (Escenario mas positivo) y la rentabilidad promedio anual de los últimos 10 años es de 4,7% (Escenario menos positivo) ambos escenarios de sensibilizacion se analizan en el anexo 14

8.4. Flujo de Caja

Flujo de Efectivo 2015

El Flujo de Efectivo por el periodo de 10 años, se ha elaborado considerando los siguientes supuestos:

- **Capital de Trabajo:** Se determinó el capital de trabajo requerido para la operación del negocio con una fábrica en Concepción el primer año y una Showroom en Santiago al segundo año, mediante el déficit de caja acumulado que asciende a **UF 6.154** alcanzado a su segundo año de operación. El capital de trabajo requerido será financiado con recursos propios.

- **Política de Cobro de Ventas:** La cobranza de las ventas se realiza bajo la siguiente política, con base en las siguientes condiciones de monto de la factura, tipo de cliente y volúmenes.
 - ✓ *Línea de regalos y eventos personales:* pago al día en efectivo, tarjetas de créditos, tarjetas de débito, transferencias bancarias.
 - ✓ *Línea corporativa:* Se solicitará un anticipo del 50% y el saldo hasta 30 días. En el caso de Empresas, Tiendas, Supermercados y Hotelería el crédito se realizará hasta 30 días.

CAPITAL DE TRABAJO (Una Fábrica Concepcion + Show Room Stgo): Presupuesto de caja UF , proyectado a 10 años

Mensual Año Inicio	Fábrica 1 (Concep) Concepción+Stgo		Show Room (Stgo) Nacional ->		Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 2								
Ingresos Caja												
Ventas		114.276	247.090	333.539	422.093	512.792	605.676	700.785	798.159	897.840	908.973	
Ingresos por Venta		4.096,72	8.858,04	11.957,17	15.131,80	18.383,32	21.713,16	25.122,74	28.613,55	32.187,06	32.586,18	
IVA recibido (13%)		778,38	1.683,03	2.271,86	2.875,04	3.492,83	4.125,50	4.773,32	5.436,57	6.115,54	6.191,37	
Total Ingresos (+ iva)		4.875,09	10.541,07	14.229,04	18.006,85	21.876,16	25.838,66	29.896,06	34.050,12	38.302,60	38.777,56	
Egresos Caja												
C. Variables afectos a IVA		1.405,70	3.039,45	4.102,86	5.192,17	6.307,86	7.450,42	8.620,35	9.818,15	11.044,33	11.181,28	
C. Fijos afectos a IVA		3.878,46	7.756,92	7.756,92	7.756,92	7.756,92	7.756,92	7.756,92	7.756,92	7.756,92	7.756,92	
Subtotal egresos afectos a IVA		5.284,16	10.796,37	11.859,77	12.949,08	14.064,77	15.207,34	16.377,27	17.575,06	18.801,24	18.938,19	
	937,31	937,31										
(13%) pagado a las compras		1.003,99	2.051,31	2.253,36	2.460,33	2.672,31	2.889,39	3.111,68	3.339,26	3.572,24	3.598,26	
Total Egresos	937,31	7.225,46	12.847,68	14.113,13	15.409,41	16.737,08	18.096,73	19.488,95	20.914,33	22.373,48	22.536,45	
Saldo del AÑO	-937,31	-2.350,37	-2.306,61	115,91	2.597,44	5.139,08	7.741,93	10.407,12	13.135,80	15.929,13	16.241,11	
Saldo acumulado	-937,31	-3.287,68	-5.594,29	-5.478,39	-2.880,95	2.258,13	10.000,05	20.407,17	33.542,97	49.472,10	65.713,21	

Determinación del capital de trabajo a 24 meses (2 años)

(Dos Fábricas operando)	UF	\$
Maximo saldo negativo	5.594,29	\$ 130.652.541
10% imprevisos	559,43	\$ 13.065.254
Capital de trabajo	6.153,72	\$ 143.717.795

NOTA: Al tercer año ya se proyectan utilidades, con las dos fábricas operando a nivel nacional

Tabla N° 29: Flujo de Efectivo Operacional; Fuente: Elaboración Propia – 2013.

En el flujo presentado se puede apreciar que a contar del *tercer año de operación*, la fábrica satisface no solo la demanda de Concepción y Santiago, sino a *nivel nacional* el negocio comienza a generar flujos de caja positivos.

8.5. Balance

A continuación se presenta Balance General proyectado del periodo de operación del negocio:

Balance Proyectado										
Activos	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Circulantes										
Clientes	615	947	258	308	374	442	511	582	655	665
Caja/Banco	3.821	529	73	954	3.956	9.144	15.500	23.679	33.720	43.528
Intereses diferidos	7.429	6.278	5.170	4.114	3.125	2.221	1.425	764	274	-0
Total Activos Circulantes	11.864	7.754	5.501	5.376	7.455	11.807	17.436	25.025	34.649	44.193
Activos fijos										
Terreno	1.285	1.285	1.285	1.285	1.285	1.285	1.285	1.285	1.285	1.285
Maquinaria, Muebles, infraestructura	2.443	2.200	1.957	1.714	1.471	1.228	986	743	500	257
Total Activos Fijos	3.727	3.484	3.242	2.999	2.756	2.513	2.270	2.027	1.784	1.541
Total Activos	15.592	11.239	8.742	8.375	10.211	14.320	19.706	27.052	36.433	45.734
Pasivos	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pasivos Circulantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proveedores/Acreedores	-264	-553	-621	-678	-737	-797	-859	-922	-986	-996
Oblig Con Bancos	-11.788	-10.478	-9.169	-7.859	-6.549	-5.239	-3.929	-2.620	-1.310	0
Retenciones e Impuestos	0	0	0	0	0	-1.072	-1.541	-2.027	-2.531	-2.626
Total Pasivos Circulantes	-12.052	-11.031	-9.789	-8.537	-7.286	-7.108	-6.329	-5.568	-4.827	-3.623
Patrimonio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aporte Socio	-6.154	-6.154	-6.154	-6.154	-6.154	-6.154	-6.154	-6.154	-6.154	-6.154
Resultado Acumulado	0	2.614	5.946	7.200	6.316	3.229	-1.058	-7.223	-15.330	-25.453
Resultado Ejercicio	2.614	3.332	1.254	-884	-3.087	-4.287	-6.165	-8.108	-10.122	-10.505
Total Patrimonio	-3.539	-207	1.047	163	-2.924	-7.212	-13.376	-21.484	-31.606	-42.112
Total Pasivos y patrimonio	-15.592	-11.239	-8.742	-8.375	-10.211	-14.320	-19.706	-27.052	-36.433	-45.734

Tabla N° 30: Balance Proyectado; Fuente: Elaboración Propia – 2013.

8.6. Requerimientos de Capital

El capital requerido asciende a **UF 10.639**, que comprende la adquisición de maquinarias y equipos necesarios en la construcción de la *fábrica en Concepción*, producción de alfajores; y el financiamiento del *capital de trabajo mínimo necesario* para la operación del negocio.

(*) Detalle	2015 - 2016
Inversión Inicial (Terreno, Maquinarias y Equipos)	4.485
Capital de trabajo	6.154
Total Capital requerido (UF)	10.639

(*) www.Artebianca.cl

Ver Tabla determinación del capital de trabajo y ver Anexo 14 (detalle de inversión inicial).

RESUMEN INVERSION (UNA FABRICA)	
Sub-Total Máquinarias y Equipos (\$)	\$ 48.311.840
Sub-Total Mobiliario (\$):	\$ 4.410.000
Sub-Total Fábrica e Instalaciones (\$):	\$ 40.030.000
Sub-Total Comercialización (\$):	\$ 7.000.000
SUB-TOTAL Inversión (\$):	\$ 99.751.840
<i>Provisión de Gastos Puesta en marcha</i>	<i>\$ 4.987.592</i>
TOTAL Inversión (\$):	\$ 104.739.432
TOTAL Inversión (UF):	4.485

Máquinarias y Equipos	Costo (\$) + IVA
1 Horno de 4 bandejas	\$ 9.500.000
1 Amasadora	\$ 1.200.000
1 Moldeadora	\$ 1.800.000
1 Dosificadora	\$ 3.600.000
1 Templadora de Chocolate	\$ 7.630.000
1 Bañadora de Chocolate	\$ 9.040.000
1 Túnel continuo	\$ 9.700.000
1 Cámara de Frío	\$ 5.841.840
Sub-Total Máquinarias y Equipos (\$)	\$ 48.311.840
Sub-Total Máquinarias y Equipos (UF)	2.068,62

8.7. Evaluación financiera del proyecto

Tasa de Descuento

Para determinar la tasa de descuento a aplicar, y que representaría la tasa exigida al proyecto, utilizaremos el método de CAMP. Con el método de CAPM para determinar el costo de capital, se requiere tener la estimación del *Beta del negocio*, pero dado que esto no está disponible en el mercado, obtendremos un beta proxy, para lo cual utilizaremos como información fuente el sitio de *Aswath Damodaran* que presenta información de betas actualizadas por sector (18). Considerando que nuestro producto está dirigido a la industria de *Retail (Grocery and Food)*, utilizaremos el *beta desapalancado* de este sector que es de un **1,08%** y que representaría una buena aproximación al riesgo de nuestro negocio.

Como nuestro negocio será financiado en parte con recursos propios, el beta sin deuda es igual al beta con deuda, por consiguiente para determinar el costo de capital, utilizaremos la siguiente fórmula:

$$K_o = R_f + \beta (E(r_m) - r_f)$$

Donde:

K_o : Costo de capital

r_f : Tasa libre de riesgo

$E(r_m)$: Rentabilidad promedio del mercado

$E(r_m) - r_f$: Premio por riesgo (PRM)

Datos:

- **R_f** = 4,62% anual.
Tasa Libre de Riesgo: En Chile consideramos BCP a 5 años en pesos. (Fuente: Banco Central de Chile). (19)
- **$E(r_m)$** = 15,11%.
Rentabilidad Promedio de Mercado: En Chile consideramos la rentabilidad del IPSA promedio de los últimos 10 años. (Fuente: Bolsa de Comercio de Santiago).(20)
- **$E(r_m) - r_f$** = Premio por Riesgo de Mercado = 15,11% - 4,62% = 10,49%
- **Beta sin deuda** = 0,81%.
Se considera beta de industria Retail (Grocery and Food).(Fuente: AswathDamodaran).

Entonces tenemos lo siguiente:

$$K_o = R_f + \beta (E(r_m) - r_f)$$

$$\text{Costo de Capital} = 4,62\% + 1,08\% (10,49\%)$$

$$\text{Costo de Capital} = \boxed{16,00\%}$$

Por lo tanto la tasa que se exigirá al proyecto será de **16%**.

(18)http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

(19)<http://www.bcentral.cl/prensa/resumen-estudios/dtbc617.html>

(20)<http://www.bolsadesantiago.com/index.aspx>

Evaluación del Proyecto

La evaluación financiera del proyecto se realiza mediante los flujos de caja libre, al cual determinaremos el valor actual de los flujos futuros descontados a la tasa de descuento exigida al proyecto.

Tabla: Flujo de Caja Libre

Flujo de Caja Libre (FCL)	Inicial	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Resultado Operacional												
Utilidad (Pérdida) del Periodo (UF)		-2.613	-3.329	-1.251	889	3.093	4.292	6.171	8.114	10.130	10.513	
Ajuste para obtener FCL:												
Depreciación del Ejercicio (+)		243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	
Inversión Capital de Trabajo	-6.148,66											
Inversión Activo Fijo (-)												
Recuperación capital de trabajo											6.149	
Valor residual											1.541	
Flujo de Caja Libre		-6.149	-2.370	-3.086	-1.008	1.132	3.335	4.535	6.414	8.357	10.373	18.446

Tasa Descuento	16,00%
VAN (16%)	4.671
TIR	22%
ROI	6,50%

Incorporamos al cálculo del VAN (Valor actual neto de los flujos netos) la recuperación del capital de trabajo y el valor residual con lo cual estos valores están considerando la alternativa de un cierre al término del año 10.

Analisis de sensibilización (Ver anexo 14)

Conclusiones

La sensibilización propuesta para la evaluación financiera tiene que ver con la detección de las variables de riesgo y la determinación de un rango aceptable de rentabilidades promedio mínimas para los últimos 6 años de evaluación que son los años donde realmente se marca la tendencia

La rentabilidad mínima elegida es 4,7% ver ítem 8.3. El cálculo completo de los dos escenarios se encuentra en el anexo 14.

Las variable de riesgo a evaluar son:

Precio del Alfajor: que es un precio que esta ligado al mercado, por ello aun cuando fijemos un valor de \$837,5 por unidad este estará sujeto a las variables del mercado, por ello el precio mínimo de venta para que la rentabilidad se adecuada y el negocio viable Es de \$780.

Unidades de ventas: que van a depender de la demanda y la oferta del mercado por ello las unidades definidas 554.102 que nos dan una rentabilidad de 25,5%, solo pueden bajar a 543.050 unidades.

Si bien los rangos de precios y y de unidades estimadas de ventas están cercanos a los valores limites para que el negocio de rentabilidades cercanas a lo esperado debemos indicar que el escenario en el cual nosotros evaluamos este negocio es un escenario conservador por lo que creemos firmemente que las rentabilidades serán superiores.

Conclusiones:

De acuerdo a los indicadores siguientes, se concluye que el proyecto es altamente atractivo, por cuanto presenta un **VAN positivo equivalente a UF 4.671** , una **TIR de 22%** que es muy mayor a la **tasa exigida del proyecto de 16%**, y la inversión se **recupera a los cinco años** de iniciada la operación del negocio.

9. CAPITULO: RSE y Sustentabilidad

9.1 Mapa de Stakeholders

A continuación se presenta un mapa con las distintas partes interesadas con las cuales interactúa la empresa:

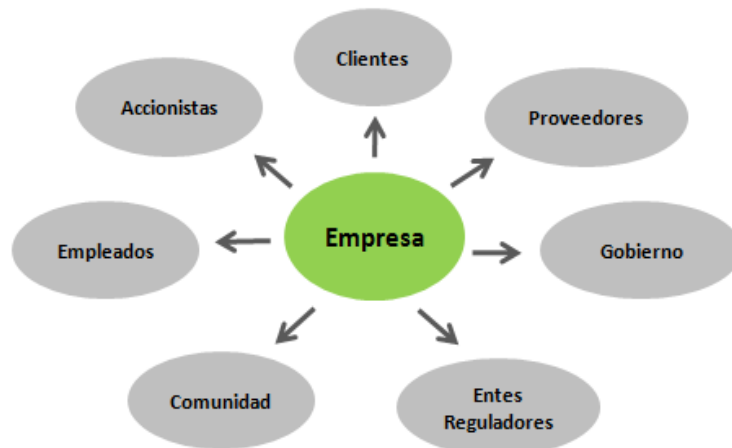


Figura N°7: Mapa de Stakeholders. Fuente, Elaboración Propia 2013

9.2 Valores éticos del negocio.

Los valores forman parte de la gente y la cultura de la empresa. Reflejan la forma de hacer los negocios y nuestro compromiso. Estos valores son:

- Reconocer que la gente es nuestro recurso más importante.
- Cumplir con nuestros compromisos.
- Enfocar todas nuestras acciones hacia nuestros clientes, tanto internos como externos.
- Tratar a todos con respeto. Ser justos, honestos y abiertos.
- Cuidar el medio ambiente y nuestra comunidad.

9.3 Determinación de Impactos sociales, económicos y ambientales.

Impacto Social y Económico

La empresa tendrá un impacto social desde el momento en que genera nuevo empleo, contribuyendo así al crecimiento de la región y país, junto al bienestar de la comunidad.

Nuestro **compromiso con la sociedad** lo aplicaremos **al capacitar y dar empleo como operarios a hombres y mujeres** en situación de **vulnerabilidad**, permitiéndoles su propio escenario para generación de ingresos y de emprendimiento, contribuyendo a mejorar la calidad de vida en sus familias.

Las condiciones y salarios que ofrecerá la empresa a sus empleados serán de mercado y suficientes para garantizar una vida digna, de igual forma la organización desarrollará actividades para armonizar la vida laboral y familiar de los empleados.

En este sentido, se proyecta que en el *primer año* se haya generando 10 empleos, directamente contratados con la empresa, aumentando los mismos en los siguientes años proyectados. De igual forma, la empresa apostará por la capacitación de sus empleados, otorgándoles ayudas para ampliar formación en su área. Por tanto, nuestra empresa tendrá un impacto social y económico sobre su entorno.

Impacto Ambiental

Teniendo en consideración el cuidado del medio ambiente y sobre todo de la zona en la que estamos ubicados, el impacto ambiental que se generará será favorable ya que para la elaboración de alfajores utilizamos hornos que no perjudican para nada el entorno ambiental. Los residuos que producirá el negocio serán administrados de modo correcto para que no se propague como un foco de contaminación.

Además, se incentivarán prácticas para que los empleados reflejen buenos valores ambientales, a través de medidas sencillas; como preservar y reutilizar elementos que permitan aportar a que el medio ambiente se conserve limpio y generoso con nosotros y con nuestras familias.

- **Ahorro en la utilización de agua.** Fieles a la convicción de cuidar nuestro planeta, llevaremos un control del gasto de agua dentro de la empresa, con el fin de no malgastar el agua en cosas innecesarias. De este modo, al lavar la loza y limpiar el local se utilizaran normas sencillas que creen en cada uno de los empleados conciencia para ahorrar agua y no utilizarla inadecuadamente.

- **Ahorro de recursos ecológicos con la reducción de papel.** Solidarios con el medio ambiente, utilizaremos lo llamado papel electrónico, aplicando los procedimientos necesarios para garantizar que los documentos electrónicos sean válidos, reduciendo notablemente la impresión de documentos, y de la misma manera la tala de árboles, la tinta de impresión y otras cosas perjudiciales para el medio ambiente.

- **Ahorro de energía para un equilibrio ecológico.** Las medidas para permitir el equilibrio ecológico y la distribución de la energía sostenible mediante el uso de lámparas fluorescentes compactas que producen menos calor y tienen mayor durabilidad, esto aplicada para todo el establecimiento.

- **Utilizar la luz del sol siempre que sea Posible.** Desconectar por completo todos los equipos cuando se sale del trabajo.

- **Reutilización de los Recursos Existentes.** El reciclado y la reutilización son la clave para cuidar nuestro medio ambiente, por ende se separarán residuos en basureros independientes, y los equipos electrónicos inservibles se colocarán en eco-puntos, como un hábito de conservación para el medio ambiente.

- **Medios de Transporte.** Todos nuestros medio de transporte cumplirán con las normas de tránsito en cuanto al respeto con el medio ambiente, se les controlará las emisiones de gases, cumpliendo así con los estándares que estipula la ley.

10. CAPITULO: Riesgos Críticos

10.1 Riesgos Internos.

En relación a los riesgos internos que presenta el negocio identificamos los siguientes:

- Riesgo en los Suministros: Desconexiones en el flujo de **suministros**, lo que es crítico por la cantidad, calidad y oportunidad en la entrega de productos finales a nuestros clientes.
- Riesgos de operación del negocio propiamente tal y que impliquen pérdidas, generadas por la implementación inadecuada del **proceso de producción** del negocio.
- Riesgo en el deterioro de la infraestructura (fábrica), lo cual implicaría pérdida de clientes en Tienda-Taller, por mala calidad de las instalaciones.
- Riesgo financiero, de contar con el financiamiento requerido por el negocio y principalmente de disponer del capital de trabajo para operar.

10.2 Riesgos Externos.

Los riesgos externos están dados principalmente por el riesgo de mercado, los cuales desarrollamos a continuación:

- Razón de captación inicial de clientes por bajo lo esperado. Este escenario implicaría una disminución de las ganancias en meses iniciales.

- Lenta obtención de permisos sanitarios para la operación de la Tienda Taller (fábricas). Lo cual implicaría directamente un significativo retraso en las operaciones y disminución de las ganancias.
- Demandas, por producto defectuoso y eventualmente un cliente se enferme. Lo cual implicaría un impacto negativo en lo económico y la imagen de la empresa.

10.3 Plan de Mitigación.

Para enfrentar los riesgos mencionados anteriormente, disponemos de las siguientes medidas mitigatorias:

- Mantener fondo de reserva para emergencia. Negociar meses de gracia en financiamiento.
- Realización temprana de trabajos de habilitación de fábrica, para así solicitar permisos sanitarios.
- Mantener política corporativa de calidad y servicio.
- Mantener procesos formales de control de calidad del producto.
- Auditorías internas periódicas al proceso de producción y procesos administrativos.
- Resguardo legal y cumplimiento estricto de normas y leyes. Revisión permanente de procedimientos de seguridad y limpieza.
- Desarrollar planes preventivos de mantenimiento infraestructura (fábricas). Mantener en el presupuesto un monto para contingencias.
- Mantenimiento constante página web (Tienda Virtual), revisión del feedback constante de clientes.
- Generar elementos de marketing asociados a la fidelización. Mantener las estrategias diferenciadoras de marketing.
- Desarrollo del personal, manteniéndolo constantemente capacitado, comprometido y motivado con la empresa, a través de adecuados sistemas de incentivo.
- Capacidad de financiamiento propio de la empresa.
- Políticas de gestión de capital de trabajo y flujo de caja.

11. CONCLUSIONES

A través de todos los análisis realizados se observó que implementar la empresa “*Altue, Alfajores gourmet*” es factible, tanto comercial como financieramente.

En el análisis de la industria se concluye que la industria es atractiva, aunque competitiva. Sin embargo, se decide ingresar dado el análisis del tamaño de mercado de alrededor de UF 8.800 millones anuales, la existencia de un número limitado de competidores directos, la actual tendencia del mercado a lo gourmet en chocolatería fina, a través de un producto para toda ocasión, tanto para consumo o regalo personal o corporativo. Estos atributos marcan además nuestras ventajas competitivas, por lo cual nuestra empresa marcará su diferenciación sobre lo artesanal, siendo pionero en alfajores personalizables con sello regional, buscando posicionamiento, prestigio y variedad, a través de un selecto mercado.

En el plan de negocio a 10 años de Altue, dicho lo anterior, se fijó como objetivo el que a pesar que la empresa se clasifica como pequeña, se trabajará para lograr un crecimiento sostenido en los ingresos por ventas, que proyecta lograr un 20% de participación de mercado. En términos económicos, la empresa posee una tasa interna de retorno del orden del 20% muy superior a la tasa de descuento proyectada para el análisis y el retorno de la inversión que se proyecta a 10 años.

En cuanto al análisis de riesgos, los más importantes son los de origen interno como por ejemplo, la alta rotación del personal. Todos estos se minimizan al tener un buen plan de mitigación, como por ejemplo, contemplar estimaciones de costos para rotación de personal, controles de calidad y una óptima gestión de planificación de trabajos.

Creemos que Altue es una empresa que tiene proyección de funcionamiento más allá de los 10 años analizados en este estudio, para ello requiere manejo del “know how” del negocio y aversión al riesgo dado que el retorno de la inversión es lento, pero con altos índices de recuperación.

13. BIBLOGRAFIA

- **Administración Estratégica y Política de Negocios:** Conceptos – décima edición. Autores: Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Ismael Oliva.
- **Que Es La Estrategia.** Autor Michael Porter. Fuente “What is Strategy”, en Harvard Business Review.
- **Competir con los recursos.** Autores David J Collins, Cynthia A. Montgomery. Fuente “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”, en Harvard Business Review.
- **La forma en que las fuerzas competitivas configuran la estrategia.** Autor Michael Porter. Fuente “How competitive forces shape strategy”, en Harvard Business Review.

- **Información de Adimark para la elaboración de encuestas.**
- **El chocolate: Estudio realizado por CONADECUS**<http://www.rochade.cl/?p=1957>
- **Ley Super 8**
<http://www.odecu.cl/index.php/servicios-basicos/77-noticias/281-10-cosas-que-debes-saber-de-ley-del-super-8>
- **Estrategia On-Line: Chilenos con los mayores consumidores de Chocolates en Latinoamérica**
http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=50007
 - **Análisis Entorno Tecnológico del país (PESTEL):**
http://www.comscore.com/lat/Insights/Press_Releases/2012/12/Argentina_Ranks_First_in_Worldwide_Desktop_Social_Networking_Engagement
- **El nuevo Giro gourmet de los chilenos**
<http://diario.latercera.com/2011/08/13/01/contenido/tendencias/26-79912-9-el-nuevo-giro--gourmet-de-los-chilenos.shtml>
- **Productos gourmet: Gran desafío de Innovación para Chile**
<http://www.mundogourmet.cl/noticias/3-noticias/7-productos-gourmet-gran-desafio-de-innovacion-para-chile.html>
- **Chilenos son los segundos consumidores de Chocolate de LatinoAmerica**
<http://www.conadecus.cl/conadecus/?p=3316>
- **Chocolates Gourmet: la pasión del chocolatier Hans Andresen**
<http://santiagodulce.wordpress.com/2012/10/17/chocolates-gourmet-la-pasion-del-chocolatier-hans-andresen/>
- **Los chocolates crecen en variedad y sofisticación**
<http://www.tecnomercado.cl/2013/chocolates-aumentan-su-variedad-y-sofisticacion/>
- **En Chile donde más transparencia y facilidad hemos recibido para hacer negocios**
http://www.ciechile.gob.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=381
- **Tiendas y mercados que venden delicatessen y productos gourmet importados y nacionales**<http://www.800.cl/?id=1093&c=1,2,3,7146,7246,7247&r=0&p=0&idCat=238&idCan=203&idC=7681&iR=664&iT=1&t=Emporios,Tiendas+y+mercados+gourmet+con+delicatessen+importados+y+nacionales>
- **Pasión por el Alfajor**
<http://www.paula.cl/tendencia/pasion-por-el-alfajor/>
- **Crisis del Cacao**
<http://www.24horas.cl/tendencias/saludybienestar/escasez-de-cacao-hace-peligrar-industria-del-chocolate-1190540>

- **Competidores:**
 - Havanna: <http://www.havanna.cl/>
 - Arcor: http://www.arcor.com.ar/es_nuestraCompania_nuestrosNegocios-galletas_29.aspx
 - Costa: <http://www.costa.cl/inicio.html>
 - Calaf: <http://www.calaf.cl/>
 - Kraft Foods. <http://www.mondelezinternacional.com/ar/es/sobre-nosotros/informacion-general.aspx>
 - Cadbury: <http://deliciosadas.com/2007/08/17/cadbury-presenta-su-nuevo-alfajor-con-extra-placer-de-extra-dulce-de-leche/>

ANEXOS

N°1: HACCP, su relación con sistemas de Calidad

<http://www.hannachile.com/noticias-articulos-y-consejos/articulos/item/189-haccp-terminologia-conceptos-y-ventajas>

Definimos **HACCP**, su relación con sistemas de calidad y 7 ventajas de su utilización. La terminología HACCP, son las siglas de Hazard Analysis Critical Control Points. Esta palabra ha llegado a ser muy popular en los últimos años y se ha traducido al español de diversas formas. La más popular es ARICPC (Análisis de Riesgos, Identificación y Control de Puntos Críticos), y APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), usada por la Organización Mundial de la Salud en sus documentos en español. Ello ha originado una gran confusión terminológica que ha conducido a algunos autores a emplear sólo las siglas inglesas.

El concepto. En cualquier etapa de la cadena alimentaria pueden presentarse problemas microbiológicos cuando no se alcanza el efecto deseado en ella. Este hecho suele ser consecuencia de errores o fallos en los procedimientos de manipulación o de procesado. La detección de dichos errores, su rápida corrección y su prevención en el futuro son el principal objetivo de cualquier sistema de control microbiológico.

La responsabilidad del control de los riesgos microbiológicos recae sobre los individuos que intervienen en todas las fases de la cadena alimentaria, desde la explotación agrícola o ganadera hasta el consumidor final. Un intento racional de controlar estos riesgos es el sistema de análisis de riesgos e identificación y control de puntos críticos (HACCP en inglés, como se ha indicado), que fue presentado por vez primera, de forma concisa, en la National Conference on Food Protection de 1971 (APHA 1972), aunque data de los primeros tiempos del programa espacial tripulado de los EE.UU.

Se trata pues de un sistema racional de control microbiológico: un enfoque activo del control de calidad microbiológico que incluye la anticipación de los riesgos asociados con la producción o empleo de los alimentos y la identificación de los puntos en los que pueden ser controlados dichos riesgos, constituyendo, por ello, una alternativa racional a los ineficaces programas de control del pasado.

No es un sistema complicado ni difícil, aunque su desarrollo y aplicación requiera una cierta experiencia, que no es más que el conocimiento profundo de los productos, materias primas y procesos de fabricación, transporte, comercialización, etc., junto con el de aquellos factores que puedan suponer un riesgo para la salud del consumidor.

En sí mismo, el HACCP no es más que un sistema de control lógico y directo basado en la prevención de problemas: una manera de aplicar el sentido común a la producción y distribución de alimentos seguros.

Donde vemos la importancia y relación del HACCP (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos) en un sistema de gestión de calidad, según el siguiente esquema:



Fuente: Fundacion Chile

Las Ventajas:

1. Es un planteamiento sistemático para la identificación, valoración y control de los riesgos.
2. Evita las múltiples debilidades inherentes al enfoque de la mera inspección y los inconvenientes que presenta la confianza en el análisis microbiológico.
3. Ayuda a establecer prioridades.
4. Permite planificar como evitar problemas en vez de esperar que ocurran para controlarlos.
5. Elimina el empleo inútil de recursos en consideraciones extrañas y superfluas, al dirigir directamente la atención al control de los factores clave que intervienen en la sanidad y en la calidad en toda la cadena alimentaria, resultando más favorables las relaciones costes/beneficios.
6. Por esa misma razón: los inspectores gubernamentales, el productor, el fabricante y el consumidor final del alimento pueden estar seguros que se alcanzan y mantienen en él los niveles deseados de sanidad y calidad, y la Administración puede dirigir sus esfuerzos hacia otros artículos y operaciones sobre los que no se ejerce un control adecuado, con la economía que ello supone.
7. El sistema es aplicable a todos los eslabones de la cadena alimentaria, desde la producción, pasando por el procesado, transporte y comercialización, hasta la utilización final en los establecimientos dedicados a la alimentación o en los propios hogares. Así mismo, dentro del ámbito empresarial se puede aplicar a otros aspectos distintos de la seguridad de los alimentos (calidad del producto, prácticas de producción, etc.).

N°2: Descripción Análisis PORTER

Analizamos el nivel de atractivo de la industria de *repostería y chocolatería* en Chile, a través de las fuerzas competitivas de Porter. A continuación detallamos cada una de las fuerzas:

• Poder de Proveedores (Medio)

Panorama competitivo **Medio**, debido a:

- ✓ En el mercado existe gran variedad de proveedores de las materias primas en general, por ende poseen bajo poder de negociación (ej: harina, huevos, mantequilla, leche), pero son muy pocos los que proveen el *chocolate natural con mayor % de cacao como materia prima* principal con un buen tratamiento y manejo, hasta su venta y transporte a su destino sea nacional o internacional.
- ✓ Dependiendo de las condiciones tanto legales como naturales (climáticas), el producto se ve afectado tanto el proveedor como el cliente, por las alzas o bajas en los precios de los insumos.

Sin embargo, se debe considerar el siguiente aspecto positivo:

- ✓ Dado que el mercado para este tipo de producto resulta marginal a las mega-empresas que forman parte de la cadena de proveedores y para los micro-proveedores tiene una

- ✓ *barrera de entrada alta* por el “know how” y tecnología que demanda este mercado (nivel de especialización de la mano de obra).

- **Poder de Negociación de Clientes (Alto)**

Panorama competitivo **Alto**, debido a:

El poder de negociación de los clientes es muy alto debido a que tienen muchas opciones como se mencionó anteriormente, además que están muy bien informados debido a las nuevas formas de hacer conocer los productos que ofrecen los diferentes competidores o sustitutos mediante las redes sociales y páginas webs, en donde se les proporciona información importante sobre precio y variedad de producto. Es así como el cliente puede escoger de acuerdo a su preferencia y conveniencia por lo que la diferenciación y las estrategias de servicio y crecimiento son claves para reducir las posibilidades de cambios en el consumidor.

- **Amenaza Nuevos Participante (Alto)**

Panorama competitivo **Alto**, debido a:

- ✓ El proceso de elaboración del producto no cuenta con protección ante la imitación.
- ✓ No existen procesos críticos que constituyan una barrera de entrada.
- ✓ Competidores no tendrían dificultades en acceder a proveedores necesarios ni clientes.

No existen *barreras altas de entrada* para nuestro producto, ya que el nivel de especificidad de la inversión es bajo; pero si de especialización del producto, donde la estrategia será diversificación relacionada, integración vertical y nuevos canales de distribución en diferentes etapas, para que adquiera fuerza y solidez frente a competidores, fortaleciendo la barrera de entrada y reduciendo la amenaza de ingreso para nuevos competidores, ayudando así a mantener mayor rentabilidad para el negocio en el largo plazo. Además se potenciará las fortalezas de servicio al cliente y variedad de productos mediante la creación de diseños por temporadas.

- **Amenaza Productos Sustitutos (Alto)**

Panorama competitivo **Alto**, debido a:

En el caso de la línea de productos de *regalo personal*, la batalla directa con los productos sustitutos se debe a la amplia oferta de los mismos, como los locales que comercializan arreglos florales o peluches que satisfacen una necesidad similar que es “*dar el regalo*”, por lo que la diferenciación es un factor crucial para mitigar la amenaza de productos sustitutos; por otra parte, la estrategia al respecto será la alianza con estos establecimientos para usarlos como canal de distribución para que nuestro producto se comercialice como un “producto gourmet personalizable”.

Para el caso de los productos de *consumo personal*, existe una amplia variedad de sustitutos en el mercado de repostería y chocolatería, sin embargo, estos sustitutos no poseen personalización a demanda para eventos u ocasiones especiales requeridas por los clientes u empresas.

- **Rivalidad entre Competidores (Medio)**

Panorama competitivo **Medio**, debido a:

- ✓ Número acotado de competidores.
- ✓ Líderes definidos (No más de 3 a nivel nacional)
- ✓ Mercado en crecimiento, nueva cultura consumidor gourmet.
- ✓ Competidores buscan seguir haciendo crecer al mercado.

No existen *barreras altas de salida* para nuestros competidores. En el sector de la *repostería y chocolatería gourmet* es alta la diversidad y la cantidad de establecimientos competidores que son considerados como microempresas y muchas de ellas informales porque provienen de la **elaboración casera** y sin la respectiva estructura empresarial, ofreciendo una variedad de productos. Para la línea de productos de **eventos y corporativos**, la competencia está bastante atomizada, es decir, hay muchos rivales ingresando en el sector con una propuesta variada en cuanto a modelos y variedades de productos. Si bien es cierto, el producto que ofrecemos es similar a lo que se puede encontrar en el mercado de chocolatería gourmet, el diferencial está en la personalización que se ofrece al cliente.

Existe una **amplia oferta de productos**, por lo que el precio es una variable determinante pues a pesar de la lealtad a algunas marcas, los distintos públicos eligen de muchas opciones similares lo que en precio-calidad les convenga. Sin embargo, según nuestra encuesta de elaboración propia vemos claro que los consumidores gourmet de este tipo de productos no basan su selección en cuanto al precio y buscan la calidad del producto, ver Anexo N°4: (Aplicación Encuesta y Análisis de resultados).

N°3: Análisis Competidores de la Industria

Competencia Indirecta (alfajores industriales).

En este primer grupo existe un dominio compartido de la industria chilena por las grandes marcas como lo son: *Havanna, Bonfide, Arcor, Costa, Calaf, Kraft Foods y Lagos del Sur* que compiten entre ellas para obtener mayores porcentajes del mercado, vendiéndole a empresas de transportes y grandes cadenas de supermercados, grandes tiendas y mini market, entre otros. Estas empresas de carácter masivo buscan superar el desempeño de los competidores al generar productos a un costo inferior, por lo que es necesario contar con habilidades de fabricación y logística de materiales para no limitar la rentabilidad del negocio. Al mismo tiempo, están continuamente innovando y lanzando nuevos productos al mercado. Existe gran variedad de productos, de diferentes calidades y precios, con el objetivo de abarcar todo el segmento demográfico al cual apuntan. Estas empresas ocupan **canales de distribución intensivos**, el producto es llevado al mercado a través del máximo de distribuidores posibles. Con esta forma de distribución se pierde control sobre el canal (calidad / servicio / precio.), pero es utilizada debido a que aumenta las ventas. Por lo general este grupo de empresas utiliza **canales de promoción** orientados a un amplio segmento de la población para publicitar sus productos. Lo más utilizado es el uso del marketing a través de la televisión, puntos de venta, páginas web, entre otros.

Competencia Directa (alfajores artesanales).

El otro grupo de la industria, que queda sin ser abarcada por las empresas masivas, estarían los *alfajores finos y artesanales*, que comparten nuestro mercado objetivo. Estas empresas buscan crear un nuevo producto, fino y artesanal que sea percibido por los clientes como exclusivo. Es un *producto de alta diferenciación*, con respecto al alfajor industrial, ya sea en calidad, presentación, o exclusividad, lo que permite cobrar precios superiores al promedio de la industria. Estamos frente a un mercado de desarrollo incipiente en Chile, donde hoy existe un número de productores que compiten por alcanzar la lealtad de los consumidores, son alfajores de alta calidad, precios altos, por lo que en general estas empresas se orientan al segmento alto de la población, entre estas encontramos las empresas *Bozzo, Varsoviene, Entre Lagos, Verluys y Roggendorf*. Los *canales de distribución* que utilizan estas empresas son bastante reducidos debido al carácter de exclusividad que tienen. Por lo general cuentan con locales de venta particulares, no utilizan terceros en la cadena de distribución, sino que son ellos mismos los que producen comercializan y venden. Esta estructura de *canal exclusiva*, permite tener un control absoluto sobre el canal, lo que entrega un mejor servicio y calidad al cliente final. En cuanto a la *promoción de sus productos*, estas empresas generalmente no ocupan canales masivos. Muchas de estas empresas prácticamente no tienen marketing promocional, debido a que la inversión en ello, no tiene un alto retorno.

A continuación describimos brevemente cada uno de estos competidores de la industria:

Grupo 1: Alfajores Industriales

- **Havanna.**



Havanna, Es una empresa multinacional argentina productora de alimentos, reconocida principalmente por sus *alfajores*, considerados entre los mejores de Argentina. La compañía también opera una franquicia de locales de café y exporta sus productos con una fuerte presencia en Latinoamérica.

- **Bonfide.**



Bonfide, (*Alfajores de Chocolate, Merengue y Franja Blanc*). Bonafide, Café y Chocolates, es una empresa argentina con más de 94 años de vida ofreciendo productos de calidad en Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay. Ofrece 6 variedades de café, así como un amplio surtido de chocolates, bombones, alfajores y caramelos.

- **Arcor.**



Arcor, (*Alfajor Blanco y Negro*). En la actualidad, Grupo Arcor es la principal empresa de alimentos de Argentina, el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú y a través de Bagley Latinoamérica S.A., la sociedad conformada con el Grupo Danone para los negocios de galletas, *alfajores* y cereales en Latinoamérica, es una de las empresas líderes de la región.

- **Costa**



Costa, Durante sus inicios en 1907, estaba enfocada principalmente a la producción de caramelos, a través de un trabajo completamente manual. Hoy Costa cumple +100 años de vida con un gran equipo formado por más de 3.000 personas, con tres plantas productivas en Reñaca, Nos y Lima, y con más de 250 productos, los que se comercializan en más de 30 países.

- **Calaf**



Calaf, es una marca chilena con gran trayectoria y tradición en el mundo alimenticio, se especializa en la elaboración de galletas, alfajores, calugas y snacks dulces. Fundada en 1897 por la familia Calaf, empresa con origen en Talca. Hoy Calaf forma parte de la empresa FOODS compañía de alimentos CCU filial de CCU. Con una nueva y moderna planta en Talca y en Santiago.

- **Kraft Foods (Carbury)**



Cadbury. (alfajor Cadbury) Cadbury plc, es una empresa multinacional de alimentación, especialmente dulces, confitería y refrescos con sede en la Ciudad de Westminster, Londres y exporta sus productos con una fuerte presencia en Latinoamérica.

- **Lagos del Sur**



Lagos del Sur.

Grupo 1: Alfajores artesanales

Es importante destacar la gran mayoría utiliza **chocolate importado principalmente de Brasil**. Siendo un gran diferenciador para nosotros utilizar un chocolate importado de gran calidad como lo es el **chocolate Belga**.

- **Bozzo.** (Bozzo Hermanos y Cia. Ltda.) www.bozzochocolates.cl



Bozzo, Es una tienda de chocolatería y cristalería fina con historia, iniciada en Chile hace más de 100 años. Ofrece chocolates finos de primera categoría, se ha mantenido en el tiempo alcanzando un mercado numeroso dentro del nicho al que se orienta y una fuerte

lealtad de marca. Chocolate posicionado como tradicional, considerado como un gusto más que un regalo.

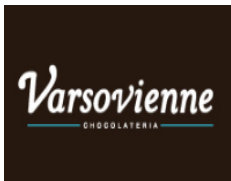
Está orientado al **segmento socioeconómico medio alto**, ABC1 ya que presenta altos precios.

El **rango de precio** de los productos va desde \$170 (barra de 8grs) a \$32.500 (caja de 2kg.).

La **distribución de sus productos** es a través de 7 tiendas propias especialmente habilitadas y de uso exclusivo de la empresa, y algunos socios estratégicos: Falabella Gourmet, Líder del Puente Nuevo, Bazuca y página web propia. Tiene clientes en todo el país, pero sólo Falabella Gourmet vende fuera de Santiago, además de otros.

Prácticamente no hay **inversión en marketing**, solo desarrollo del punto de ventas. Todos los esfuerzos se enfocan en la página web, mantención de la tienda y del estándar y calidad de servicio.

- **Varsoviene.** (Bombones Varsoviene SA).www.varsoviene.cl



Varsoviene, Es una tienda de chocolatería, con 50 años de vida en la industria en Chile. Posee una gran variedad de productos, todos de alta calidad: calugas, **alfajores**, tortas, 40 tipos diferentes de bombones (sólidos y rellenos), gomitas, Gomitas, Castañas Marrón Glasé, Almendras Saladas y bocados de mazapán.

Está orientado al **segmento socioeconómico medio alto**, ABC1, por su precio y calidad.

El **rango de precios** de sus productos va desde \$500 (barra de leche) a \$28.000 (caja de lujo: bombones).

Su **plaza de distribución** es amplia, posee 20 tiendas comerciales, 2 en Concepción, 1 en Viña y el resto en Santiago. Posee una sola fábrica en Recoleta. La **distribución y venta de sus productos** es sólo a través de sus tiendas propias y por la página web.

Prácticamente no hay inversión en marketing, solo desarrollo de sus locales de venta y la página web.

- **Bombonería EntreLagos**(Chocolatería Entrelagos Ltda.)



EntreLagos, Fundada en Chile en 1850, esta chocolatería de carácter sureño, tiene gran variedad de productos finos y artesanales. Entre estos encontramos: chocolate en rama, **alfajores**, cuchufles cubiertos en chocolate, mazapanes y 20 diferentes tipos de bombones rellenos y sólidos, con cobertura de chocolate de leche y bitter.

El **rango de los precios** de los productos va desde los \$300 (10 grs. de bombones) hasta los \$18.600 (1,8 Kg. de bombones).

Su **plaza de distribución** cuenta con tres tiendas en Santiago, además distribuye su producto en el “Café Entrelagos” de Valdivia y tiene otra tienda en Puerto Montt. Otra forma de distribución es a través de los supermercados (Unimarc, Jumbo), Falabella Gourmet, y unas pocas confiterías.

Como **canales de promoción** no tiene ningún tipo de publicidad pagada.

- **Verlyus** www.versluys.cl/



Verlyus, Fundada en la región de Concepción en 1978. Es una empresa familiar dedicada a elaborar una variedad de productos (Pan de Pascua, Empanadas, Platos preparados, Pastelería, Panadería, Cocktail, Heladería, Chocolatería, Cafetería y Supermercado)

- **Pastelería y Chocolatería Roggendorf** www.roggendorf.cl/



Roggendorf. Fundada en la región de Concepción en 1990. Es una empresa familiar que posee 1 fábrica en Santiago y 2 en Concepción, dedicada a elaborar una variedad de productos (Cafetería, Pastelería, Confites, Productos sin azúcar, Chocolates, Pan, Galletas)

Nº4: Aplicación Encuesta y Análisis de resultados

Nuestro marco muestral correspondió a una encuesta en línea de elaboración propia. Este estudio tiene relación con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros potenciales clientes, para lo cual fue necesario realizar una pequeña investigación de mercado, mediante la cual logramos identificar, recopilar y analizar información de *clientes*, *competidores* y otras *fuerzas de mercado* de manera objetiva. A través de esta encuesta se conocieron los atributos valorados del producto, y se pudo comparar con el resto de las empresas conocidas. Esto permitirá posicionar la marca de nuestra empresa dentro del mercado y se podrá entender quienes son los *grandes y pequeños actores* que componen este sector y la participación de cada uno de ellos en el mercado.

I- Clientes a Encuestar.

Nuestra encuesta está enfocada a personas del segmento socio económico ABC1, idealmente *consumidores de repostería y chocolates finos*. Se encuesta a hombres y mujeres, residentes principalmente en la Región Metropolitana, como muestra representativa, y comprendidos en un rango de edad entre **20 a 70** años aproximadamente.

II- Determinación de la Muestra.

Por lo general las muestras grandes son más precisas y representativas que las pequeñas, sin embargo, la idea de una muestra grande, suele ir unida a costos elevados. De esta forma, el universo total de encuestados que se escogió para el siguiente estudio corresponde a **100 encuestas**. Ésta encuesta se realizó a través del uso de internet como herramienta (www.encuestafacil.com).

III- Diseño de la Encuesta.

A continuación se presenta un análisis detallado del motivo de elaboración de las diferentes preguntas de la encuesta, donde se explica su *estructura y objetivos*:

- **Competencia**

Determinar la *recordación de marca*, quienes son las marcas competidoras más cercanas, que valoran los clientes de ellas, mediante las siguientes preguntas:

1. Al hablar de *alfajores finos y artesanales*, ¿cuál es la primera **marca** que se le viene a la mente?
2. ¿Qué otra recuerda?
3. Indique todas las **marcas** que ha comprado dentro del último año. (aplicar Tarjeta 1)

- **Uso**

Estas preguntas pretenden medir el peso de las respuestas de los diferentes consumidores, a la hora de hacer nuestro análisis, ya que algunos sólo van a ser compradores ocasionales, mientras que otros serán compradores frecuentes o heavy users. Además, buscaremos los principales motivos por los cuales la gente compraría nuestro producto, lo que nos ayudara en el packaging, diseño e imagen. Las preguntas asociadas a este objetivo son:

4. ¿Con qué **frecuencia compraría** *alfajores finos y artesanales*?
(Compraría *alfajores finos y artesanales personalizables* para regalar o consumir?)
5. Con respecto al **motivo de compra**, clasifique las siguientes frases según su grado de desacuerdo o acuerdo: (aplicar Tarjeta 2)

- **Atributos**

Determinar los atributos que valoran los consumidores de *alfajores finos y artesanales*, mediante las siguientes preguntas:

6. Clasifique la siguiente **lista de atributos** de una *alfajorería fina* según el grado de importancia que usted le atribuye. (aplicar Tarjeta 3)

- **Tipo de consumidor**

La identificación del **nivel socioeconómico** de los consumidores de *alfajores finos y artesanales* se hará en la encuesta, a través de la identificación del **nivel de educación** alcanzado por el principal sostenedor del hogar. La pregunta asociada a este objetivo es:

7. Sería beneficioso para este trabajo si usted nos pudiera entregar algunos datos acerca de sus **características personales**.(aplicar Tarjeta 4)

Tarjetas utilizadas:

Tarjeta 1

1.-	Havanna
2.-	Bonfide
3.-	Arcor
4.-	Costa
5.-	Calaf
6.-	Kraft Foods (Carbury)
7.-	Lagos del Sur
8.-	Bozzo
9.-	Varsoviene
10.-	Verluys
11.-	Roggendorf
12.-	Entre Lagos

Tarjeta 2

MD	Muy en Desacuerdo
D	Desacuerdo
I	Indiferente
DA	De Acuerdo
MA	Muy en Acuerdo

Tarjeta 3

MI	Muy Importante
I	Importante
INDIF	Indiferente
PI	Poco Importante
MPI	Muy Poco Importante

Tarjeta 4

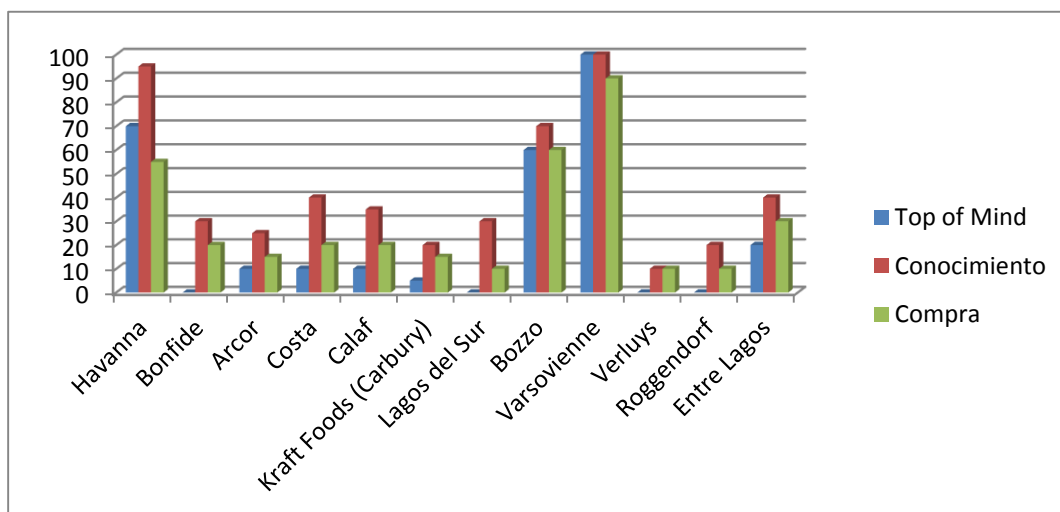
BI	Básica Incompleta
BC	Básica Completa
MI	Media Incompleta
MC	Media Completa
UI	Universitaria Incompleta
UC	Universitaria Completa
PG	Post grado

IV-Análisis resultado de la Encuesta.

Es importante mostrar un análisis general de lo obtenido a partir de esta encuesta aplicada a 100 potenciales consumidores:

- **Competencia** - Pregunta 1, 2 y 3.

Gráfico N°1: Relación entre “Top of Mind”, Conocimiento y Compra

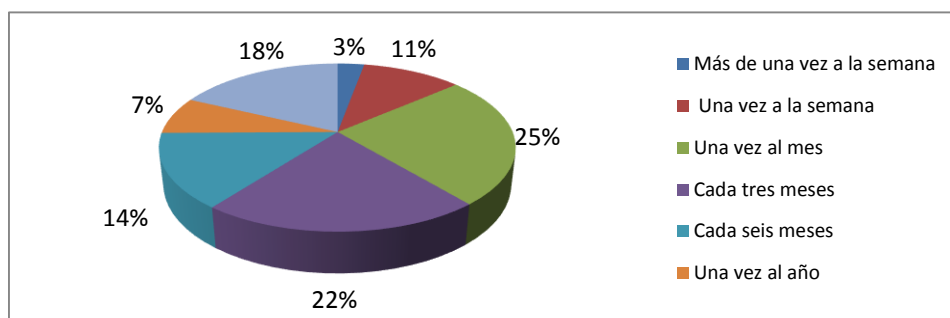


Uno de los objetivos propuestos en esta encuesta fue determinar cuáles eran las marcas competidoras para nuestra empresa, ahora podemos afirmar con total certeza que las marcas **Varsoviene y Bozzo** son las más recordadas en la mente del consumidor, principalmente en Santiago. Seguidas luego por las marcas **Entre Lagos y Havana** (nota: Havana, a pesar de ser un producto industrial). El resto de las marcas como **Bonfide, Arcor, Costa, Calaf, Carbury, Lagos del Sur, Verlyus, Roggendorf**, prácticamente no están en el top of mind de los consumidores de alfajores finos y artesanales.

Una de las razones, por la cual las marcas **Varsoviene y Bozzo** ocupan el primer lugar en la mente de los consumidores, es su larga tradición en el país, durante la cual han conservado su prestigio y calidad.

- **Uso** - Pregunta 4 y 5.

Gráfico N°2: Frecuencia de compra

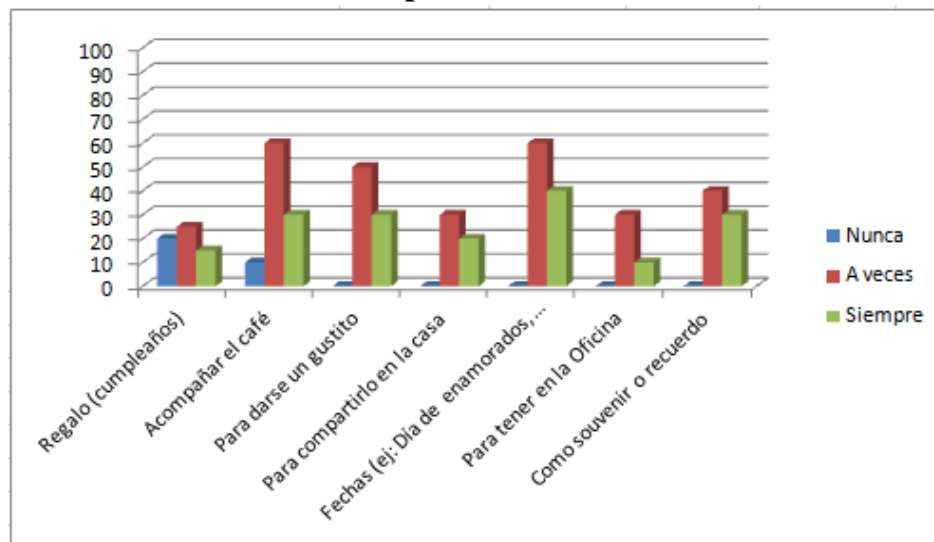


De este grupo de encuestados, el **39%** compra *alfajores finos y artesanales al menos una vez al mes*, cifra que incluye a los que lo hacen más de una vez por semana, una vez a la semana y una vez al mes. Estos últimos representan el **25%** de los encuestados. Otro porcentaje importante, el **22%** que consume *alfajores* cada tres meses, y por último están los que compran sólo *cada seis meses o una vez al año* o en forma *esporádica* con un total de un **39%**.

Pregunta 5: Motivo de Compra

Compraría *alfajores finos, artesanales y personalizables* para regalar o consumir?

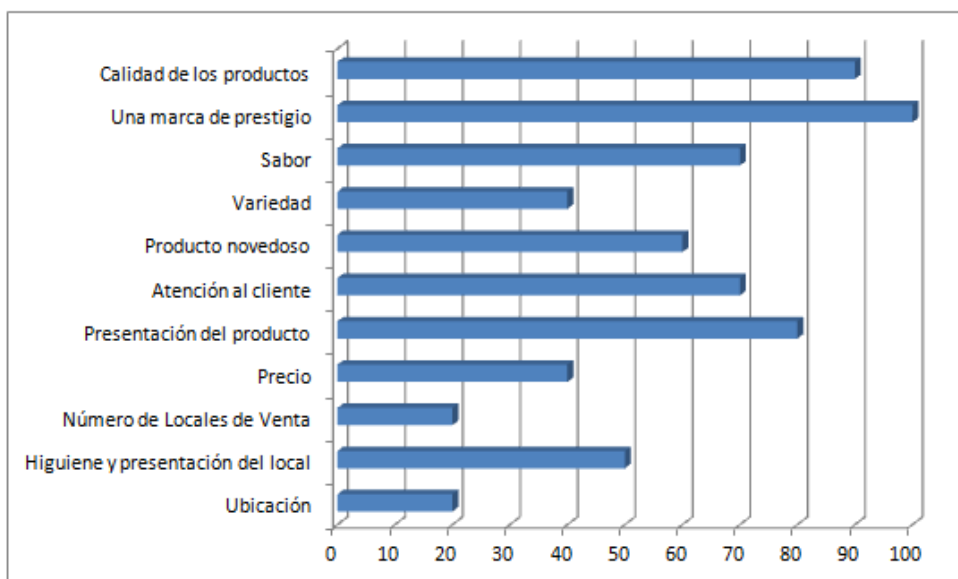
Gráfico N°3: Motivo de Compra



Con respecto al motivo de compra se puede ver claramente que estos consumidores, en general los compraría como *para darse un gusto, acompañar el café, regalos en fechas importantes y souvenir*.

• **Atributos - Pregunta 6.**

Gráfico N°4: Importancia Atributos que valoran los consumidores



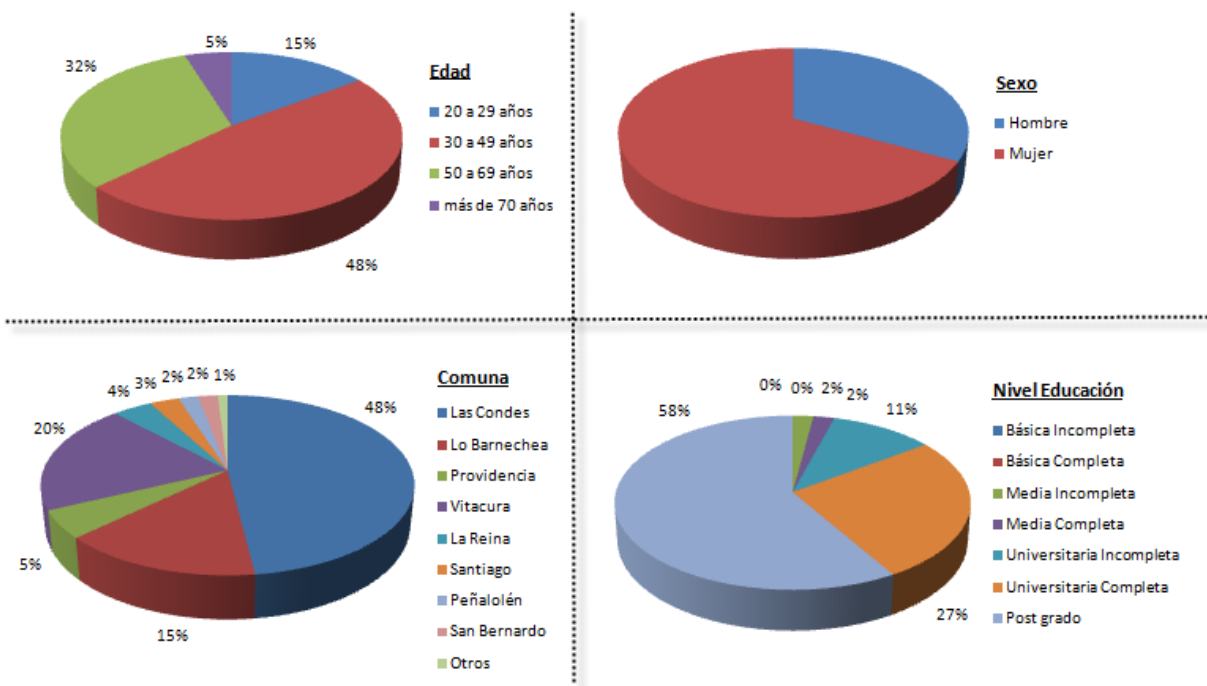
Otro de los objetivos que se propuso con esta encuesta, fue determinar los atributos que los *consumidores* valoraban a la hora de comprar. Dado el tipo de bien al cual nos estamos refiriendo, era de esperar que la *marca de prestigio, calidad y sabor* de los productos resultara lo más importante a la hora de tomar una decisión de compra. Dado que son productos finos, de alta calidad y de mayor precio, los compradores exigen un estándar mejor de *atención al cliente* y una *correcta presentación estética de los productos*.

La *ubicación del local* de venta es un factor relevante, pero no decisivo para este tipo de consumidor, ya que está dispuesto a recorrer cierta distancia en busca de mayor calidad.

Los resultados obtenidos en *relación al precio* son interesantes, por lo general los consumidores conocedores de la calidad que ofrece el mercado, tiene una postura indiferente frente al precio, ya que saben que están adquiriendo un bien de alta calidad.

Por último, pudimos ver que mucha gente valora el *concepto de exclusividad y novedad de los productos* y asocian un mayor grado de calidad a aquella marca que no se encuentra en todas partes.

- **Tipo de consumidor -Pregunta 7.**
Gráfico N° 5: Clasificación Psicográfica consumidor



En cuanto a las características psicográficas, en primer lugar podemos decir que casi la mitad de los consumidores tiene una edad en el *rango de los 30 a los 49 años*. El *32%* tiene edad en un rango de *50 a 69 años*. Esto nos da que el *80%* de consumidores tiene un rango de edad que va desde los *30 a los 69 años*.

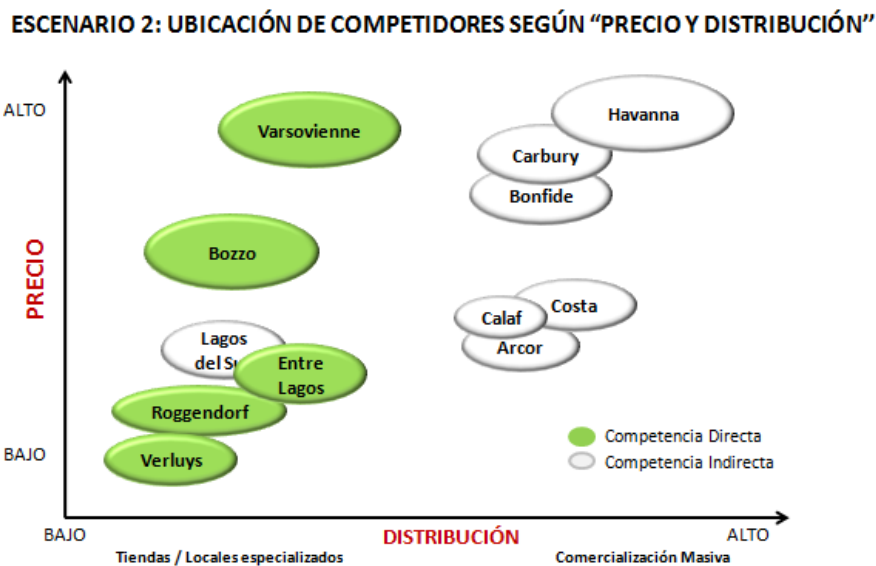
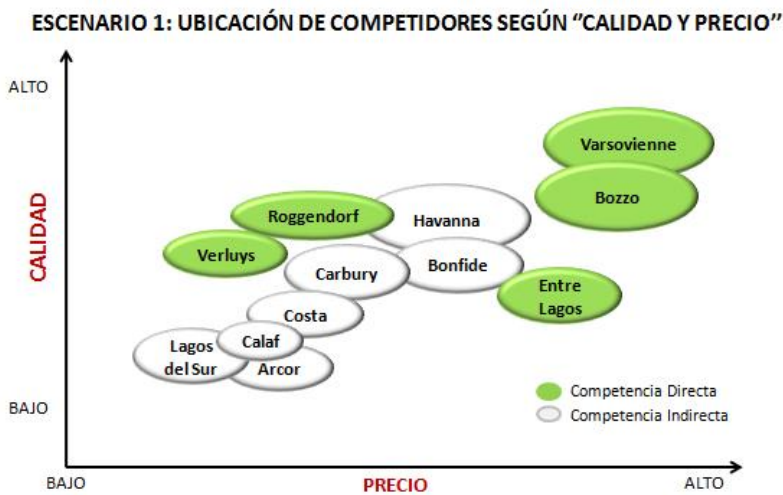
El resto se divide en un **15% de 20 a 29** y un **5%** que tiene **más de 70 años**. En relación al sexo de los encuestados, el **67%** fueron **mujeres** y el resto **hombres**.

La comuna donde residían los encuestados fue en su mayoría **Las Condes**, representada por un **48%**. Luego encontramos a **Vitacura** con un **20%** y en tercer lugar a **Lo Barnechea** con un **15%**. En el resto de las comunas se encontraron porcentajes muy bajos de encuestados.

Se detectó que la totalidad de los encuestados pertenecían al segmento **socioeconómico alto de la población ABC1**, lo que coincide con las comunas donde residían en su gran mayoría.

N°5: Mapa de posicionamiento relativo

Con la ayuda del mapa de posicionamiento relativo es posible reconocer la posición que obtiene nuestra empresa, respecto a su competencia, bajo la mirada de nuestros clientes potenciales. Dicha evaluación considera parámetros como: precio, calidad, servicio, exclusividad.



Para el análisis, tomamos en cuenta el **precio** de los productos de cada empresa de la competencia sobre la **calidad** que ofrecen, y el **precio** de los productos frente a los **canales de distribución**. Sin lugar a dudas, existe gran número de competidores en el sector, pero en especial a nivel de **competencia indirecta** con lo que son alfajores industriales, pero a nivel de **competencia directa** son algunos los competidores que se encuentran en el mercado, y sus **precios** son altos comparados con los de la competencia indirecta, pero su **calidad** es altamente destacada frente a los alfajores industriales.

En cuanto a la **distribución**, la cobertura de la **competencia indirecta** es bastante amplia y abarca prácticamente todas las zonas y segmentos a nivel nacional e internacional, mientras que las empresas de **competencia directa** generalmente sólo cuentan con cobertura nacional (a excepción de *Verluys* que sólo posee fábrica en la región de Concepción), y debido al alto precio de sus productos no está al alcance de las posibilidades de los estratos más bajos.

De igual forma el precio varía notablemente en cuanto a los **canales de distribución** y la **calidad** de los productos, puesto que la **competencia indirecta** comercializa masivamente sus productos a diferentes precios para cubrir mayor público. No obstante la **competencia directa** no maneja canales masivos de distribución, sino que se enfoca en satisfacer un mercado selecto de consumidores brindando productos de alta calidad a un mayor precio.

N°6: Listado Hoteles Boutique en Chile

Fuente información:

<http://www.cnnchile.com/noticia/2013/08/12/las-caracteristicas-de-los-hoteles-boutique-en-chile>

Uno de nuestros mercados objetivos son los **Hoteles boutique en Chile**, ya que se caracterizan por una **atención personalizada** y resaltan un **concepto bien definido o temático**, que los diferencia de los Hoteles tradicionales.

Estos tipos de hoteles no se clasifican por estrellas, sino por **premium** y **classic**. Se estima que alrededor de 20 son los hoteles boutique que existen a lo largo del país, los cuales se registran bajo una nueva norma que garantiza **servicio** y **calidad**.

Listado mejores 10 Hotel Boutique en Chile:

Hotel Boutique, en Chile	Información
Awasi	http://www.awasi.cl/ (San Pedro de Atacama)
Isla Seca	http://www.hotelislaseca.cl/ (Zapallar)
Terrantai	http://www.terrantai.com/ (San Pedro de Atacama)
Ultramar	http://www.hotelultramar.com/ (Valparaíso)
Il Giardino	http://www.hotelilgiardino.cl/entrar.htm (Machalí)
Indigo Patagonia	http://www.indigopatagonia.cl/ (Torres del Paine)
Manoir Atkinson	http://www.hotelatkinson.cl/ (Valparaíso)
Posada Mike Rapu	http://www.explora.com/es/explora-rapa-nui/ (Rapa Nui)
Residencia Histórica de Marchihue	http://www.residenciahistorica.com/ (Marchihue)
Tierra Atacama Hotel & Spa	http://www.tierraatacama.com/ (San Pedro de Atacama)

Tabla N°31: Listado Hotel Boutique en Chile; Fuente: Elaboración Propia – 2013

Los mejores Hotel Boutique en Santiago:

Hotel Boutique, en Santiago	Información
Lastarria Boutique Hotel	http://www.lastarriahotel.com (<i>Barrio Lastarria</i>)
The Aubrey	http://www.theaubrey.com/es/ (<i>Bellavista</i>)
La Revé Hotel Boutique	http://www.lerevehotel.cl/es/ (<i>Av Kennedy</i>)
Boulevard Suites Hotel Boutique	
Hotel del Patio	http://www.hoteldelpatio.cl (<i>Providencia</i>)
Meridiano Sur	
Radisson Petra La Dehesa	
Intiwasi Hotel	
Su Merced Hotel	
Casa Muriel	

Tabla N°32: Listado Hotel Boutique en Santiagos. Fuente: Elaboración Propia - 2013

N°7: Listado Tiendas Especializadas en Chile

Fuente

información:<http://www.800.cl/?id=1093&c=1,2,3,7146,7246,7247&r=0&p=0&idCat=238&idCan=203&iC=7681&iR=664&iT=1&t=Emporios,Tiendas+y+mercados+gourmet+con+delicatessen+importados+y+nacionales>

Uno de nuestros mercados objetivos son las **Tiendas Especializadas**, que listamos a continuación:

Tienda Especializada	Información
1.-Melinka Gourmet (<i>Regalos corporativos, cestas gourmet y delicatessen.</i>)	http://www.melinka.cl/ Región: Macul, Santiago, Región Metropolitana (XIII). Productos: Diferentes tipos de quesos, fiambres, <i>chocolates artesanales</i> , chutney, mermeladas, vinos boutique, cervezas artesanales, té y café orgánicos, <i>galletas gourmet</i> , patés exóticos, frutos secos, <i>regalos empresariales</i> , regalos en general y algo más. Suplementos nutricionales, productos naturales, nutrición deportiva. Cobertura de Distribución: Todo el País. Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista. Servicios: Ventas Online.
2.-Tan Tano Emporio Gourmet (<i>El placer italiano, productos gourmet</i>)	http://www.tantano.cl/ Región: Providencia, Santiago, Región Metropolitana (XIII). Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII) Cobertura de ventas: Minorista.
3.-Bosque de Piñones (<i>Productos naturales y gourmet de alta calidad, variedad</i>)	http://bosquedepinones.cl/ Región: Santiago, Región Metropolitana (XIII), entre las calles Bandera con Moneda. Productos: La tienda ofrece productos naturales y gourmet de alta calidad, variedad y a precios muy convenientes, ya que la conforman los mismos dueños de las marcas que ahí pueden encontrar. Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII). Cobertura de ventas: Minorista.

Tienda Especializada	Información
<p>4.-Cardamomo</p> <p><i>(Un obsequio para los sentidos)</i></p>	<p>http://www.cardamomo.cl/ Región: Las Condes, Santiago, Región Metropolitana (XIII), Torre Titanium. Av. Isidora Goyenechea 2800 , Local 207 . Productos: Para los amantes de la buena mesa, Cardamomo presenta una variedad de los más selectos productos provenientes de todo el mundo, destacando Chile, Francia, Italia, Oriente y España. Se puede encontrar desde Vinos y licores hasta Delikatessen, productos orgánicos, Té y café, Mariscos, Carnes, Quesos y Jamones. Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII) Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista Servicios: Catálogo Online.</p>
<p>5.-Círculo Gourmet</p> <p><i>(Aceites de Oliva y Palta, Aderezos, Café y Te, Especias, Jamones, Chutney, Jaleas, Snacks)</i></p>	<p>http://www.circulogourmet.cl/ Región: Buin, Maipo, Región Metropolitana (XIII). Bernardo O'Higgins 385. Productos: devoto por los sabores y las texturas, buscamos siempre los mejores productos y las mezclas más exóticas para experimentar nuevas sensaciones en nuestro paladar. Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII) Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista Servicios: Catálogo Online</p>
<p>6.-Coquinaria</p> <p><i>(Amor por el Sabor)</i></p>	<p>http://www.coquinaria.cl/ Región: Isidora Goyenechea 3000, Local S-101 Subsuelo. Las Condes, Santiago, Región Metropolitana (XIII) Productos: Coquinaria ofrece la más completa selección de productos e ingredientes gourmet provenientes de todo el planeta. En su oferta encontrarás desde huevos de campo, frutas, un crujiente pan recién horneado, variados aceites, quesos o nobles pastas, hasta chocolate de todo el mundo, té de Sri Lanka, o los más delicados foie gras y caviar. Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII) Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista</p>
<p>7.-Delikositas</p> <p><i>(Un mundo de cosas ricas para disfrutar)</i></p>	<p>http://www.delikositas.cl/ Región: Av. Providencia 2529, Local 27. Providencia, Santiago, Región Metropolitana (XIII) Productos: Tienda Delikositas es una empresa de reciente creación destinada a la comercialización de productos gourmet o delicatessen, entendiéndose por tales, todos aquellos productos para personas de paladar exquisito, que prefieren productos de gran calidad, elaborados artesalmente, con insumos seleccionados. Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII) Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista.</p>
<p>8.-El Mercadito</p> <p><i>(Tostaduría y cocina artesanal)</i></p>	<p>http://www.elmercadito.cl/ Región: Santiago, Santiago, Región Metropolitana (XIII). Metro Plaza de Armas. Santo Domingo 851. Producto: El Mercadito es un lugar con sabores de nuestra tierra, con una inmensa variedad de productos seleccionados de Chile. Ofrece sabores y mezclas innovadoras rescatadas de nuestras tradiciones y la labor de numerosos pequeños productores, tales como frutos secos y fruta deshidratada, aceites de oliva, chutneys, acetos, mermeladas. Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII) Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista.</p>

Tienda Especializada	Información
<p>9.-Emporio Campestre</p> <p><i>(tienda de productos gourmet)</i></p>	<p>http://www.emporiocampestre.cl/ Región: Av. El Rodeo 12699, Local 2A. Lo Barnechea, Santiago, Región Metropolitana (XIII) Productos: Emporio Campestre es la tienda gourmet on-line que reúne los mejores productos traídos directamente desde el sur de Chile: cecinas, carnes, quesos, mariscos, aceites, dulces, empanadas, pizzetas, helados. Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII) Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista Servicios: Ventas Online</p>
<p>10.-Emporio K</p> <p><i>(Gran variedad en productos gourmet)</i></p>	<p>http://emporiok.cl/ Región: Buin, Maipo, Región Metropolitana (XIII) Panamericana Sur Km. 34 Parcela 13 lote C. Productos: Abre tus sentidos y descubre el exquisito mundo de los productos gourmet a través de Emporio Cobertura de Distribución:Región Metropolitana (XIII)</p>
<p>11.-Emporio MackGourmet</p> <p><i>(Buscadores de sabor)</i></p>	<p>Región: Las Condes, Santiago, Región Metropolitana (XIII). Manquehue sur 818, Local 2. Productos: Emporio dedicado a la búsqueda de nuevos sabores en Chile, productos del sur y del norte. Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII) Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista</p>
<p>12.-Emporio Nacional</p> <p><i>(Fine Gourmet Specialty)</i></p>	<p>http://www.emporionacional.cl/ Región: Providencia, Santiago, Región Metropolitana (XIII) Av. Providencia 1232. Productos: Este reconocido Emporio nunca deja de sorprender. Ofrece canastas Gourmet con infinidad de productos tales como mermeladas, aperitivos, salsas, masas, vinos y chocolates que sirven especialmente para hacer un buen regalo. En su pagina web se encuentra disponible un completo catálogo online además de pequeñas indicaciones de cómo usar cada producto Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII) Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista</p>
<p>13.-Emporio Orgánico</p> <p><i>(Pan integral, quiques, pan linaza, tartaletas, masa e pizza y más)</i></p>	<p>http://www.emporiorganico.cl/ Región: La Reina, Santiago, Región Metropolitana (XIII) John Jackson 1728. Productos: Tenemos un producto exclusivo de nuestra amasandería, se trata del Pan de Masa Madre, elaborado a partir de una masa madre que hemos creado cuidadosamente desde nuestros inicios y reproducida con materias primas como el trigo orgánico. El pan elaborado con esta masa presenta un sabor levemente ácido y es altamente recomendado para personas que presentan intolerancia a las masas realizadas con levaduras industriales. Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII) Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista</p>
<p>14.-Granero Goloso</p> <p><i>(El almacén de la salud y el rincón de las delicias)</i></p>	<p>http://www.granerogoloso.cl/ Región: Santiago, Santiago, Región Metropolitana (XIII) San Antonio 449. Cobertura de Distribución: Todo el País Cobertura de ventas: Minorista Servicios: Catálogo Online; Ventas Online</p>
<p>15.-Mesié Quiltro</p>	<p>http://www.mesiequiltro.cl/ Región: Santiago, Santiago, Región Metropolitana (XIII) Rosal 384.</p>

Tienda Especializada	Información
<i>(Venta de café, productos gourmet y productos campesinos, pastelería)</i>	<p>Productos : Venta de café y productos gourmet. Venta de productos campesinos. Cafetería. Tetería. Pastelería.</p> <p>Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII)</p> <p>Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista</p>
<p>17.-Milagritos</p> <p><i>(Té y Delicatessen)</i></p>	<p>http://www.milagritos.cl/</p> <p>Región: Santiago, Santiago, Región Metropolitana (XIII)</p> <p>Huérfanos 530.</p> <p>Productos: Milagritos posee una completa línea de productos con mas de 30 tipos de Te negro con mezclas de flores, frutas y esencias y más de 100 Blends de te verde provenientes de distintas localidades además los mas exquisitos y saludables Rooibos.</p> <p>Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII).</p> <p>Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista.</p>
<p>18.-Semilla</p> <p><i>(Panadería saludable gourmet & artesanal)</i></p>	<p>http://www.pansemilla.cl/</p> <p>Región: Ñuñoa, Santiago, Región Metropolitana (XIII)</p> <p>Echeñique 5224.</p> <p>Productos: Infinitudes de tipos de Pan, como el pan centeno, pan toscano, multisevilla o incluso pan de betarraga con pasas, pan de quínoa con nueces y pan con tomate seco y ciboulette son el fuerte de Semilla, contando con fabricación artesanal y siempre defendiendo su postura ecológica. También cuenta con productos orgánicos y veganos, café, té y hierbas además de aceites, variados tipos de quesos (ricota, fresco, roquefort, con especias, etc), cereales, conservas, chutneys, tahini, Mermeladas y mostaza orgánica.</p> <p>Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII)</p> <p>Cobertura de ventas: Minorista</p>
<p>19.-Tiento - Food Shop</p> <p><i>(Ven a conocer un pequeño mundo gourmet)</i></p>	<p>http://www.tiento.cl/</p> <p>Región: Vitacura, Santiago, Región Metropolitana (XIII)</p> <p>Luis Pasteur 6500, Local 5.</p> <p>Productos: Este concepto nace pensando en satisfacer a aquellas personas que no solo buscan Comida para llevar, sino que a su vez buscan un producto gourmet con recetas innovadoras que pueden ser llevados directamente a la mesa. En esta carta puedes encontrar diversos tipos de pastas, quiches, aperitivos, productos de cocktail, postres, etc., destacando nuestra innovadora línea de aperitivos sellados al vacío donde encontrarás, tártaros de salmón, paté de foie, quesos rellenos crocantes, pulpo al olivo, paté capresse...etc</p> <p>Cobertura de Distribución: Región Metropolitana (XIII)</p> <p>Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista</p> <p>Servicios: Catálogo Online</p>
<p>20.-Tostaduría El Maní</p> <p><i>(Abarrotes, productos chinos, productos peruanos, salsas y mucho más)</i></p>	<p>http://www.tostaduriaelmani.cl/</p> <p>Región: Ñuñoa, Santiago, Región Metropolitana (XIII)</p> <p>Irarrázaval 2907, A.</p> <p>Cobertura de Distribución: Todo el País</p> <p>Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista</p> <p>Servicios: Ventas Online</p>
<p>21.-Valles y Montañas del Sur</p> <p><i>(Productos 100% Orgánicos Certificados)</i></p>	<p>http://www.productosorganicos.cl/</p> <p>Región: San José de Maipo, Cordillera, Región Metropolitana (XIII)</p> <p>Camino El Colorado 0397.</p> <p>Productos: Nuestro compromiso con la sustentabilidad y la calidad es absoluto. Creemos en lo que laboramos, y sumamos permanentemente la voluntad de muchos quienes apoyan entusiastamente nuestra visión de empresa, compartiendo los sueños y el trabajo arduo en pro de la salud y el bienestar de las personas,</p>

Tienda Especializada	Información
	contribuyendo a garantizar a la vez una mejor calidad de vida a las futuras generaciones. Cobertura de Distribución: Todo el País Cobertura de ventas: Mayorista y Minorista Servicios: Catálogo Online

Tabla N°33: Listado Tiendas Especializadas. Fuente: Elaboración Propia – 2013

N°8: Descripción Modelo de Negocio CANVAS

A continuación describimos nuestro modelo de Negocios mediante CANVAS:

6.1.1 Segmentos de Mercado.

Nos dirigiremos a dos segmentos: Institucional y Personas:

a) Institucional:

- (Que gustan de regalar productos como regalos corporativos, en base a chocolate fino).
- Hoteles: Hoteles 4 y 5 estrellas; Hoteles Boutique.
- Tiendas Distribuidoras: Supermercados gourmet, Tiendas especializadas gourmet.
- Empresas e Instituciones, medianas y grandes empresas.

b) Personas:

- (Que gustan de consumir y/o regalar productos en base a chocolate fino)
- Hombres y mujeres entre 25 y 65 años.
- Personas de nivel socio-económico medio alto.

Inicialmente nos dirigiremos sólo a nivel regional en las regiones de **Concepción** (comunas como: Concepción Centro, San Pedro de la Paz) y **Santiago** (comunas como: Providencia, Las Condes, Vitacura). Una vez posicionados como marca, abarcaremos el segmento de mercado a nivel nacional.

Cubriremos todas las **ocasiones de eventos** que nos soliciten personalizar alfajores, como: matrimonios, cumpleaños, aniversarios, santos, despedidas de solteros, día del padre, día de la madre, día de la secretaria, día de la amistad, etc.

6.1.2 Propuesta de Valor.

Amplia gama de alfajores artesanales personalizados, de alta calidad, finos, y exclusivos con una delicada presentación. Nuestros alfajores gourmet se adaptan a todos los gustos, estados de ánimo y ocasiones, ya sea para consumo personal en casa, empresas, regalos, eventos, etc.

6.1.3 Canales de Distribución.

Nuestros alfajores personalizados se venderán a empresas, hoteles 4 y 5 estrellas, hoteles boutique, tiendas especializadas y supermercados gourmet, así como la venta directamente al público (sin intermediarios) desde nuestra Tienda Taller o Tienda Virtual.

Los alfajores llegarán a nuestros clientes por medio de:

- ✓ Tienda Taller (fábrica): en centro comercial San Pedro de la Paz, Concepción.
- ✓ Showroom (sala de exposición y promoción), en Santiago comuna Providencia o Las Condes.
- ✓ Empresas, Hoteles, Tiendas especializadas y Supermercados gourmet.
- ✓ Publicidad: Catálogos, Volantes, Tarjetas, Comerciales de Radio y Televisión.
- ✓ Medios virtuales/Internet: Tienda Virtual, Facebook y Twitter.

El objetivo principal de nuestros canales de comunicación es resaltar la calidad de excelencia de nuestro producto personalizado y 100% artesanal.

Además nuestros productos contarán con un servicio especial de entrega a domicilio, con un cargo mínimo extra dependiendo el destino y cantidad.

6.1.4 Relaciones con los Clientes.

La relación que pretendemos establecer con nuestros clientes es una relación de confianza y de lealtad al saber que siempre pueden contar con sus alfajores personalizados cuando, como y donde quieran. A través de una asistencia personalizada donde nuestros empleados transmitan a cada cliente su conocimiento y pasión por nuestros alfajores gourmet, con el fin de mejorar la satisfacción de los mismos, como una agradable experiencia de compra, ya sea mediante nuestra Tienda Taller o Tienda Virtual.

En este escenario desarrollaremos un **programa de fidelización basado en puntos**, que fomenten las compras frecuentes en el corto plazo, donde los clientes acumularan puntos por cada compra y podrán aplicarlos como descuento en \$ en su próxima compra si lo desea.

6.1.5 Modelo de Flujo de ingresos.

Nuestras fuentes de ingreso partirán de un capital privado. Y el éxito en las ventas, estará dado por la capacidad de **captar y mantener** clientes que pueden pagar por un alfajor artesanal, de calidad. A continuación identificamos y clasificamos las siguientes fuentes de ingreso por ventas, ya sea de consumo personal o institucional para eventos y/o regalos desde nuestra tienda taller o a través de internet:

Alfajores Personalizados (70%) -Canal directo-	-Venta a Empresas: 35% -Venta a Personas: 15% -Venta a Hoteles: 20%
Alfajores por Catálogo (30%) -Canal externo-	-Venta a Tiendas Distribuidoras: 30% (<i>Supermercados gourmet; Tiendas especializadas</i>)

6.1.6 Recursos Claves.

Nuestros recursos claves son:

- Materias prima: Uso de materias primas de excelencia. Donde el principal insumo, es el chocolate con mayor % cacao, que será importado desde Bélgica como primera opción.(15)

- RRHH: Empleados motivados y capacitados en aspectos operacionales y atención al cliente.
- Página Internet: Atractiva y actualizada Tienda Virtual y página FaceBook.
- Instalaciones: Ubicación privilegiada de la Tienda Taller, en centro comercial San Pedro de la Paz.

6.1.7 Actividades Claves.

Nuestras actividades claves son:

- Diseño y mantención Tienda Virtual para lograr crear un sentimiento de lealtad a la marca y grata experiencia de compra on-line.
- Diseño y ambientación Tienda Taller (música, aromas, cuadros, superficies, etc) para lograr crear un sentimiento de lealtad a la marca y grata experiencia de compra “in-situ”.
- Elaboración delicada y personalizada de cada alfajor.
- Capacitación y motivación constante empleados (en aspectos operacionales, historia del alfajor gourmet y atención al cliente).
- Promociones y alfajores de temporada (fechas especiales)
- Publicidad (calidad de boca en boca).

6.1.8 Asociaciones Claves.

Nuestras alianzas claves son:

- Alianza con Proveedores. (para bajar costos en materias primas ej. mejor chocolate, manjar)
- Alianzas con Empresas e Instituciones (para fechas corporativas, eventos, etc.)
- Alianzas con Tiendas especializadas. (venta producto artesanal)
- Alianzas con Supermercados gourmet. (venta producto artesanal)
- Alianzas con Hoteles (para regalos corporativos y eventos)
- Organismos Públicos y Privados para Financiamiento

6.1.9 Estructura de Costos.

A continuación detallamos los costos variables y fijos identificados:
Desglose de los Costos Totales en Costos Variables y Costos Fijos

Costos Variables:

- Suministros (Producción)
- Materias Primas
- Distribución (Combustible)

(15) Expertos de la Universidad Santo Tomás expresan que “tenemos chocolate blanco, de colores, las tres variedades del tradicional. Sin embargo, las calidades no son las adecuadas para algunas preparaciones, y para lograrlas es necesario recurrir a chocolates importados, de mayor calidad y por ende de mayor valor. Como lo es el Chocolate importado desde *Bélgica*”

Costos Fijos:

- Remuneraciones
- Energía eléctrica (iluminación)
- Agua potable
- Teléfono
- Materiales de oficina
- Marketing y publicidad
- Contribuciones
- Mantención
- Proceso producción (elaboración)

Donde las actividades claves más costosas en orden decreciente son:

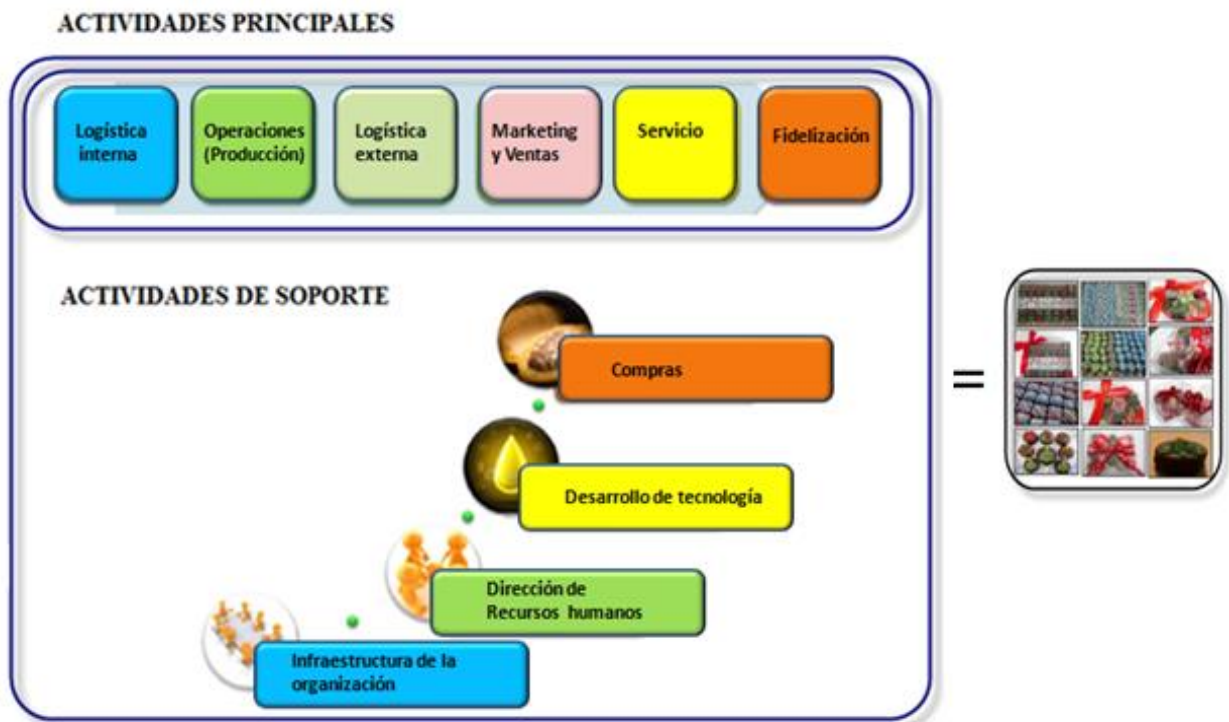
1. Compra de materia prima,
2. Salario empleados,
3. Transformación de materia prima a producto final.

Los costos en *Tienda Virtual*, se ve reflejado en el dominio y hosting página web.

Los costos *Tienda Taller* para captar clientes, se ven reflejados en la compra y mantenimiento del local, Servicios básicos y las estrategias de Promoción.

N°9: Descripción Cadena de Valor

A continuación detallamos las **actividades secundarias o de soporte del negocio** de la cadena de valor de nuestra empresa, complementando así las actividades principales del negocio, realizado en el apartado “6.2 de Análisis Interno”.

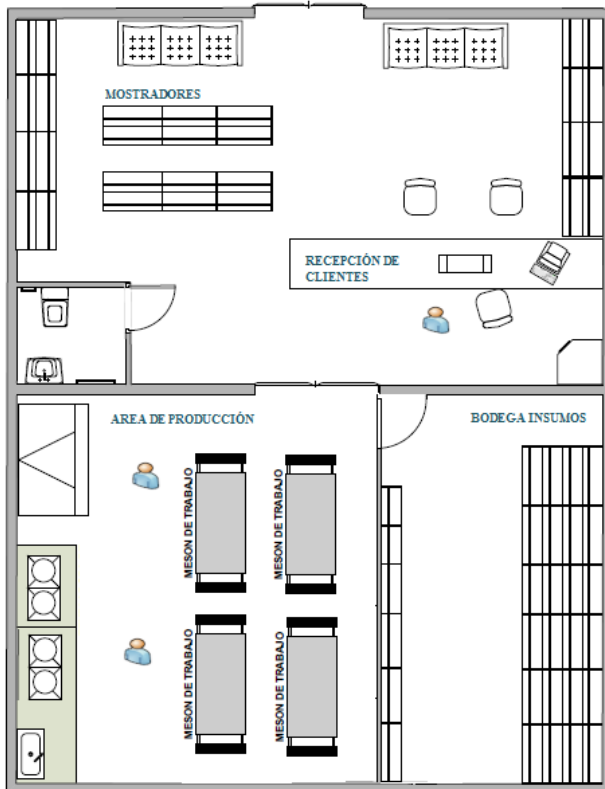


ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE SOPORTE DEL NEGOCIO

Actividades relacionadas con el apoyo y soporte a las actividades principales de nuestro negocio, las cuales se engloban en los siguientes procesos.

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Infraestructura de la organización	La dirección de nuestra empresa es responsable de tomar las decisiones críticas (actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas), marcando el rumbo de la empresa. Ya que el principal objetivo es ser rentables, lograr la satisfacción de los clientes y cumplir con empleados.
Dirección de recursos humanos	Lograr la correcta búsqueda, contratación y motivación del personal, quienes son el motor de la empresa. Es nuestro personal quienes hacen posible crear nuestro negocio como “atractivo, innovador y único”.
Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo	Se busca disponer de los equipos (maquinarias) que hagan más efectiva la producción de nuestros <i>alfajores</i> , generadores de costes y valor, sin olvidar su origen y sello artesanal.
Compras	Siempre contar con las materias primas de mejor calidad para garantizar un producto final excelente, como lo es el chocolate con mayor % de cacao.

N°10 : Layout Tienda Taller y Distribución del Local



Las instalaciones se dividirán en dos áreas: El **área de la tienda - mostrador**, con las condiciones físicas necesarias para realizar las funciones administrativas pero principalmente la de atención al cliente, así como de mostrador de las diferentes opciones de los alfajores existentes para compra inmediata, con diseños estándar. El **área de producción**, se destinara la sección posterior del local para la instalación de los Hornos, Amasadoras, Revolvedoras, Cámaras de Frío, Carros Bandejeros, Lavaderos, Mesón de Trabajo, etc. Así como de un espacio dispuesto como bodega para el almacenamiento de los materiales de empaques e insumos.

N°11 : Variedad de Alfajores gourmet, para toda ocasión

REGALOS & RECUERDO DE CHOCOLATE

➤ ALFAJORES PARA EVENTO DE...

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1) Baby Shower | 10) Navidad |
| 2) Nacimiento | 11) Año Nuevo |
| 3) Bautizó | 12) Fiestas Temáticas |
| 4) Primera Comunión | 13) Fiestas Patrias |
| 5) Confirmación | 14) Pascua de Resurrección |
| 6) Cumpleaños | 15) Halloween |
| 7) Despedida de Soltera | 16) Licenciatura, Graduación |
| 8) Boda / Matrimonio | 17) Evento Deportivo |
| 9) Cumple Mes, Aniversario... | 18) Evento Corporativos |

➤ ALFAJORES PARA DIA DE...

- 1) Día San Valentín, Día de los Enamorados
- 2) Día de la Amistad
- 3) Día Papa
- 4) Día Mama
- 5) Día de la Secretaria
- 6) Día del Maestro, Profesor...
- 7) Día del Niño
- 8) Día de la Suegra

➤ OTROS

- 1) Alfajores de Nombre
- 2) Alfajor de Paleta para toda ocasión, incluso para Agradecimiento
- 3) Alfajores Corporativos con Logotipo
- 4) Alfajores en Blanco y Negro
- 5) Alfajores de Invitación... a Todo Evento
- 6) Alfajores de Souvenirs

- 7) Alfajores en forma de Pastel
- 8) Alfajores para Centros de Mesa
- 9) Alfajores con Mensaje para toda ocasión...

A continuación algunas muestras de las personalizaciones o catálogo de alfajores:



Nº12 : Descripción de Puestos de Trabajo.

A continuación presentamos la descripción de puestos, en nuestra empresa.

Nombre del Cargo: Gerente General o Administrador
Descripción del Cargo
Representante legal de la empresa. Evaluar y potencializar el segmento dirigido. Planificar y responder al cumplimiento de los objetivos estratégicos y por las actividades del equipo de trabajo a su cargo. Su objetivo principal es el de crear valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece la empresa, maximizando el valor de la misma para los socios.
Responsabilidades y Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al planeamiento estratégico de la empresa. Responsable de la administración de la empresa. • Responsable de seleccionar al personal. Dirigir, administrar, motivar y desarrollar al equipo de trabajo manteniendo un buen ambiente laboral. • Evaluar los riesgos que afectan a la empresa y definir potenciales respuestas a éstos. • Exigir el control, eficiencia y calidad en todos los procesos del negocio. • Manejar relaciones con clientes. Negociación y cierre en ventas con clientes.

- Elaborar los informes y reportes.
- Controlar y supervisar al personal a su cargo, velando por el desarrollo profesional de cada uno de ellos.

Requisitos del Perfil

Conocimientos y Habilidades

Educación y Experiencia requerida:

- Graduado en carreras universitarias: Ingeniera Comercial, Marketing o carreras afines al cargo.

Conocimientos Técnicos

- Conocimientos comerciales, marketing y en administración de negocios.

Habilidades Conductuales

- Desarrollo de habilidades gerenciales. Comunicación. Manejo de Personal.
- Enfoque y servicio al cliente. Trabajo en equipo. Sentido de Oportunidad.
- Orientación y responsabilidad por resultado.

Nombre del Cargo: Asistente Administrativo

Supervisado por: Gerente General

Descripción del Cargo

Responsable de las operaciones contables y administrativas de la empresa así también analizando, monitoreando, controlando las relaciones con los clientes y proveedores.

Responsabilidades y Funciones

- Control y seguimiento de los ingresos y egresos del dinero. Control y seguimiento a las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar a proveedores.
- Planificar y coordinar el mantenimiento de bienes muebles e inmuebles de la empresa.
- Seguimiento de las tareas de adquisiciones y servicios con proveedores.
- Elaboración informe semanal de flujo de efectivo y gastos generados por la operación de la empresa.
- Elaborar informe mensual del área administrativa-contable. Elaborar los informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo. Controlar y supervisar al personal, velando por el desarrollo profesional de cada uno de ellos.

Requisitos del Perfil

Conocimientos y Habilidades

Educación y Experiencia requerida

- Graduado en carreras técnicas: Administración de empresas o carreras a fines. Al menos un año de experiencia en cargo similar.

Conocimientos Técnicos

- Conocimientos financieros, RRHH y de administración de negocios.
- Manejo de utilitarios de Windows.

Habilidades Conductuales

- Comunicación. Orientación y responsabilidad por resultados.

- Orientación de servicio al cliente. Habilidades Interpersonales.
- Trabajo en Equipo. Comunicación.

Nombre del Cargo: Cajero	
Supervisado por: Gerente General	
Descripción del Cargo	
Responsable de sumar la cantidad debida por una compra, cargar al cliente esa cantidad y recoger el pago por las mercancías o servicios proporcionados. Hacer el recuento de caja al final de su turno.	
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los productos que ofrece la empresa. • Recibir los pagos de los clientes. Mantener un registro de estos pagos. • Preparar el reporte de caja diariamente. • Hacer la conciliación del total de los pagos con el total de las ventas. 	
Requisitos del Perfil	
Conocimientos y Habilidades	Educación y Experiencia requerida
	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en carreras técnicas: Contabilidad o áreas afines. Al menos un año de experiencia en cargo similar.
	Conocimientos Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la administración y atención de clientes.
	Habilidades Conductuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. Enfoque y servicio al cliente. Trabajo en equipo. • Manejo del tiempo.

Nombre del Cargo: Vendedor	
Supervisado por: Gerente General	
Descripción del Cargo	
Conocer y potencializar el segmento dirigido a través de la planificación, desarrollo y conocimiento del cliente generando ventas y relación con el cliente en el largo plazo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	
Responsabilidades y Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los productos que ofrece la empresa. • Asesoría personalizada al cliente. Retener a los clientes actuales. • Contribuir a la solución de problemas. Establecer una buena relación clientes vs. empresa. • Integrarse a las actividades de publicidad y promoción. • Elaborar los informes y reportes de sus superiores. 	
Requisitos del Perfil	

Conocimientos y Habilidades	Educación y Experiencia requerida
	<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en carreras técnicas: en Ventas, Marketing o carreras afines.
	Conocimientos Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos comerciales y en marketing. • Conocimiento de la administración de clientes.
	Habilidades Conductuales
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. Enfoque y servicio al cliente. Trabajo en equipo. • Sentido de Oportunidad. Orientación y responsabilidad por resultado

Nombre del Cargo: Operario (#7)	
Descripción del Cargo: Gerente General / Asistente Administrativo.	
Responsable de las operaciones diarias de la empresa en la parte de alimentos y producción, así también analizando, monitoreando y controlando la calidad e innovación de los productos a preparar.	
Responsabilidades y Funciones	
Se identifican siete tipos de operarios a contratar:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Atención al Cliente: Atiende a los clientes en persona, por teléfono o correo electrónico. Tomar ordenes y las pasa a producción. Da seguimiento a sus clientes y pedidos. b) Encargado de Cocina: Organiza y coordina el trabajo en el área de producción. Administra personal. Se asegura del cumplimiento de los tiempos de entrega. c) Estirado y Horneado: Prepara las masas. Administra el inventario de masas y galletitas horneadas. Estira y hornea las masas con sus diferentes tamaños y moldes. d) Rellenador: Prepara y administra el inventario de rellenos. Se encarga de rellenar las galletas. e) Bañador: Derrite y administra el inventario de chocolates blanco y negro. Se encarga de cubrir los alfajores con chocolate. f) Decorador: Derrite y administra el inventario de chocolates de color. Interpretan las notas de pedidos y los arman siguiendo las especificaciones de presentación, cantidad, sabor y decorado. Es la persona encargada de finalizar el trabajo de todo el equipo. g) Limpieza: Es la persona encargada de mantener todo brillantemente limpio y ordenado. h) Servicio de Motorizado: Responsable por brindar apoyo a la empresa con el cual se coordinará la entrega a domicilio de los servicios que la empresa va ofrecer, se tendrá 2 personas con el objetivo de tener back-up para la alta demanda. 	
Responsabilidades generales – Descripción Funcional	
<ul style="list-style-type: none"> • Higiene y seguridad en el proceso. • Fuerte interés en la calidad e innovación del producto. • Elaboración de un informe sobre las sugerencias o quejas de de los clientes. 	
Requisitos del Perfil	

Conocimientos y Habilidades	Educación y Experiencia requerida
	• Deseable, no excluyente: Experiencia mínima de 1 año en el cargo o en funciones similares.
	Conocimientos Técnicos
	• Conocimientos en alimentos e higiene.
	Habilidades Conductuales
	• Innovación y creatividad. Orientación por resultados. Orientación de servicio al cliente.
	• Comunicación. Trabajo en Equipo.

N°13: Ejemplo Listado de Precios referenciales

La siguiente lista de precios se ha construido en base a precios de mercado y competidores directos:

Producto	Precio CLP
Caja x 2 Alfajores Regulares - Novio	\$ 1.320
Caja x 4 Alfajores Regulares - Novio	\$ 2.508
Caja x 6 Alfajores Regulares - Novio	\$ 3.696
Caja x 8 Alfajores Regulares - Novio	\$ 4.884
Alfajor Regular Suelto - Hostia	\$ 572
Alfajor Regular Suelto - Angelito	\$ 528
Caja x 4 Alfajores Regulares - Primera Comunión	\$ 2.464
Caja x 6 Alfajores Regulares - Primera Comunión	\$ 3.696
Caja x 8 Alfajores Regulares - Primera Comunión	\$ 4.840
Caja Plegable x 16 Alfajores Regulares - Mamá	\$ 10.560
Caja Plegable x 20 Alfajores Regulares - Mamá	\$ 13.200
Caja x 1 Alfajor Regular - Barquito	\$ 792
Caja x 3 Alfajores Regulares - Búhos	\$ 1.848
Caja x 6 Alfajores Regulares - Búhos	\$ 3.696
Caja x 4 Alfajores Regulares - Navidad	\$ 2.420
Caja x 6 Alfajores Regulares - Navidad	\$ 3.740
Caja x 8 Alfajores Regulares - Navidad	\$ 4.840
Caja x 12 Alfajores Regulares - Navidad	\$ 7.040
Mega Alfajor Suelto - Chocolate Blanco	\$ 1.100
Mega Alfajor Suelto - Nutela	\$ 1.100
Mega Alfajor Suelto - Chocolate Negro	\$ 1.100
Mega Alfajor Suelto - Café	\$ 1.100
Caja x 2 Mini Alfajores	\$ 792
Caja x 4 Mini Alfajores	\$ 1.584
Caja x 6 Mini Alfajores	\$ 2.376
Caja x 16 Mini Alfajores - Feliz Dia Mama	\$ 4.400
Caja x 20 Mini Alfajores - Feliz Dia Mama	\$ 5.720

Nº14: Detalle Análisis Evaluación Financiera

Inversión Inicial:

RESUMEN INVERSION (UNA FABRICA)	
Sub-Total Máquinarias y Equipos (\$)	\$ 48.311.840
Sub-Total Mobiliario (\$):	\$ 4.410.000
Sub-Total Fábrica e Instalaciones (\$):	\$ 40.030.000
Sub-Total Comercialización (\$):	\$ 7.000.000
SUB-TOTAL Inversión (\$):	\$ 99.751.840
<i>Provisión de Gastos Puesta en marcha</i>	<i>\$ 4.987.592</i>
TOTAL Inversión (\$):	\$ 104.739.432
TOTAL Inversión (UF):	4.485

Detalle de la Maquinaria y Equipos necesarios para la elaboración del Alfajor Regional

Máquinarias y Equipos	Costo (\$) + IVA
1 Horno de 4 bandejas	\$ 9.500.000
1 Amasadora	\$ 1.200.000
1 Moldeadora	\$ 1.800.000
1 Dosificadora	\$ 3.600.000
1 Templadora de Chocolate	\$ 7.630.000
1 Bañadora de Chocolate	\$ 9.040.000
1 Túnel continuo	\$ 9.700.000
1 Cámara de Frío	\$ 5.841.840
Sub-Total Máquinarias y Equipos (\$)	\$ 48.311.840
Sub-Total Máquinarias y Equipos (UF)	2.068,62

Detalle del Mobiliario, considera los elementos mínimos necesarios para acondicionar adecuadamente las instalaciones de la empresa.

Mobiliario	Costo (\$) + IVA
Equipamiento para Oficina	
1 Escritorio	\$ 200.000
1 Computador (con impresora M/P y laser)	\$ 1.000.000
1 Sillas para escritorio	\$ 40.000
6 Sillas	\$ 120.000
1 Armario	\$ 150.000
Equipamiento para Almacén y Producción	
1 Heladera c/Freezer marca NEBA 318 Lts. (conservadoras, congeladoras)	\$ 2.000.000
1 Mesón de trabajo	\$ 400.000
2 Carros bandejeros (15 bandejas con ruedas)	\$ 500.000
1 Mueble cocina (utencilios varios)	\$ 800.000
Sub-Total Mobiliario (\$):	\$ 4.410.000
Sub-Total Mobiliario (UF):	188,83

Detalle de Remodelación e Instalaciones:

Fábrica e Instalaciones	Costo (\$) + IVA
Terreno Local	\$ 30.000.000
Remodelación (c/instalaciones gas, agua, electricidad, vitrinas, etc)	\$ 10.000.000
Conexión teléfono / internet	\$ 30.000
Sub-Total Fábrica e Instalaciones (\$):	\$ 40.030.000
Sub-Total Fábrica e Instalaciones (UF):	1.714,01

Detalle de los bienes necesarios para la comercialización y distribución:

Comercialización	Costo (\$) + IVA
1 Furgon Repartidor (usado)	\$ 5.000.000
Diseño página web	\$ 2.000.000
Sub-Total Comercialización (\$):	\$ 7.000.000
Sub-Total Comercialización (UF):	\$ 300

Ingresos / Ventas:

- Supuesto 1: El 5% de la población entre "Santiago + Concepción" (con rango edad + ABC1") consumiría potencialmente alfajores (el 5%: Según cruce información censo segmento objetivo: región, edad, ABC1)
- Supuesto 1.1: A fines del segundo año el 8% de la población "Nacional" consumiría potencialmente alfajores (el 8%: Según cruce información censo segmento objetivo: país, edad, ABC1)
- Supuesto 2: El 50% de la población entre "Santiago + Concepción" (con rango edad + ABC1") destinará el 25% de su consumo per cápita de chocolate a consumir alfajores ALTUE, es decir 0,65 kilos de alfajores al año, es decir 7 alfajores al año
- Supuesto 2.2: El 50% de la población "Nacional" destinará el 25% de su consumo per cápita de chocolate a consumir alfajores ALTUE, es decir 0,65 kilos de alfajores al año, es decir 7 alfajores al año.
- Supuesto 3: Se estima capturar el 4% de la demanda potencial entre "Santiago + Concepción" (con rango edad + ABC1") el primer año e incrementar hasta el 20% al cabo del año 10.
- Supuesto 3.3: Se estima incrementar la demanda potencial "Nacional" el tercer año paulatinamente 2% hasta el 20% al cabo del año 10
- Supuesto 4: El 30% de la venta se realiza a través de canales Externos (Tiendas distribuidoras, con 5% descuento) y el 70% venta directa (local e internet: Personas, Empresas, Hoteles)
- Supuesto 5: La capacidad Instalada máxima 1.350 unidades diarias

INGRESOS PROYECTADOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Población abc1, edad25-65, (Mercado objetivo)	816.254	1.176.619	1.191.209	1.205.980	1.220.934	1.236.074	1.251.401	1.266.918	1.282.628	1.298.533
Población Dda potencial (50%)	408.127	588.309	595.604	602.990	610.467	618.037	625.701	633.459	641.314	649.266
Dda potencial unids /año (25% consumo: 7 un)	2.856.889	4.118.166	4.169.231	4.220.930	4.273.269	4.326.258	4.379.904	4.434.214	4.489.199	4.544.865
Dda real Estimada diaria	476	1.030	1.390	1.759	2.137	2.524	2.920	3.326	3.741	3.787
Dda real Estimada Anual	114.276	247.090	333.539	422.093	512.792	605.676	700.785	798.159	897.840	908.973
Porcentaje Dda Potencial	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	20%
Ventas Diarias (UF)	17,07	36,91	49,82	63,05	76,60	90,47	104,68	119,22	134,11	135,78
Ventas Anuales (UF)	4.096,72	8.858,04	11.957,17	15.131,80	18.383,32	21.713,16	25.122,74	28.613,55	32.187,06	32.586,18
Ventas Diarias (\$)	\$ 398.655	\$ 861.984	\$ 1.163.563	\$ 1.472.489	\$ 1.788.897	\$ 2.112.926	\$ 2.444.716	\$ 2.784.409	\$ 3.132.151	\$ 3.170.990
Ventas Anuales (\$)	\$ 95.677.215	\$ 206.876.074	\$ 279.255.117	\$ 353.397.351	\$ 429.335.373	\$ 507.102.321	\$ 586.731.874	\$ 668.258.267	\$ 751.716.300	\$ 761.037.582

Egresos / Gastos:

Se definieron los costos directos y fijos de producción, en función del volumen de producción definido y proyectado según demanda potencial y con valores ajustados a la industria.

Desglose anual de Costos Totales en costos Variables y Costos Fijos

Item	Proporción	(Concepción	(Concep+Stgo+Nac)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		2015	2016								
a) Costos variables		(1 Fabrica)	(Fabrica+Showrbom)								
Volumen de producción (Dda real Estimada Anual)		114.276	247.090	333.539	422.093	512.792	605.676	700.785	798.159	897.840	908.973
Suministros (de Produccion)	0,2%	11,90	25,73	34,74	43,96	53,40	63,08	72,98	83,12	93,50	94,66
Materias Primas	23,5%	1.239,66	2.680,42	3.618,21	4.578,85	5.562,75	6.570,35	7.602,09	8.658,40	9.739,73	9.860,51
Distribución (Combustible)	2,9%	154,15	333,30	449,91	569,36	691,70	816,99	945,28	1.076,63	1.211,09	1.226,10
Total Costos Variables (UF)		1.405,70	3.039,45	4.102,86	5.192,17	6.307,86	7.450,42	8.620,35	9.818,15	11.044,33	11.181,28
Total Costos Variables (\$)		\$ 32.829.661	\$ 70.985.253	\$ 95.820.627	\$ 121.261.003	\$ 147.317.568	\$ 174.001.690	\$ 201.324.926	\$ 229.299.025	\$ 257.935.925	\$ 261.134.331
*** Incremento Produccion (Sup 3): + 2% ***											
b) Costos Fijos											
Remuneraciones	50,0%	2.639,62	5.279,25	5.279,25	5.279,25	5.279,25	5.279,25	5.279,25	5.279,25	5.279,25	5.279,25
Energía eléctrica (iluminacion)	0,9%	46,24	92,49	92,49	92,49	92,49	92,49	92,49	92,49	92,49	92,49
Agua Potable y Alcantarillado	0,8%	43,67	87,35	87,35	87,35	87,35	87,35	87,35	87,35	87,35	87,35
Gas Natural	1,0%	51,38	102,76	102,76	102,76	102,76	102,76	102,76	102,76	102,76	102,76
Gastos de Teléfono	1,5%	77,07	154,15	154,15	154,15	154,15	154,15	154,15	154,15	154,15	154,15
Gastos de Oficina	1,9%	102,76	205,53	205,53	205,53	205,53	205,53	205,53	205,53	205,53	205,53
Mantenimiento Maquinarias y Equipos	1,8%	97,63	195,25	195,25	195,25	195,25	195,25	195,25	195,25	195,25	195,25
Seguridad, camaras	0,5%	25,69	51,38	51,38	51,38	51,38	51,38	51,38	51,38	51,38	51,38
Servicio pagina web, mantencion	0,8%	43,67	87,35	87,35	87,35	87,35	87,35	87,35	87,35	87,35	87,35
Arriendo de Local Santiago	3,9%	205,53	411,05	411,05	411,05	411,05	411,05	411,05	411,05	411,05	411,05
Marketing y publicidad	8,1%	428,18	856,36	856,36	856,36	856,36	856,36	856,36	856,36	856,36	856,36
Contribuciones	1,9%	100,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Seguros	0,3%	17,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00
Total Costos Fijos (UF)		3.878,46	7.756,92	7.756,92	7.756,92	7.756,92	7.756,92	7.756,92	7.756,92	7.756,92	7.756,92
Total Costos Fijos (\$)		\$ 90.579.867	\$ 181.159.735	\$ 181.159.735	\$ 181.159.735	\$ 181.159.735	\$ 181.159.735	\$ 181.159.735	\$ 181.159.735	\$ 181.159.735	\$ 181.159.735
Costos Totales (UF)	100,0%	5.284,16	10.796,37	11.859,77	12.949,08	14.064,77	15.207,34	16.377,27	17.575,06	18.801,24	18.938,19
Costos Totales (\$)		\$ 123.409.528	\$ 252.144.987	\$ 276.980.361	\$ 302.420.738	\$ 328.477.302	\$ 355.161.424	\$ 382.484.661	\$ 410.458.759	\$ 439.095.660	\$ 442.294.065

Estimación detallada de otros Costos:

Costos Variables (Una Fabrica a Capacidad máxima)

INSUMOS	CANTIDAD / UND	COSTO / PROVEEDOR	PROVEEDOR / MARCA	COSTO / ALFAJOR	DIARIO	MENSUAL	ANUAL
Materias Primas :							
Bicarbonato de Sodio (Kg)	0,001	\$ 1.000	Otros proveedores	\$ 1	\$ 476	\$ 9.523	\$ 114.276
Cobertura de Chocolate (Kg)	0,015	\$ 9.000	Otros Proveedores	\$ 135	\$ 64.280	\$ 1.285.600	\$ 15.427.201
Dulce de leche (Kg)	0,008	\$ 7.000	Los Nietitos	\$ 56	\$ 26.664	\$ 533.286	\$ 6.399.432
Esencia Vainilla (100 ml)	0,004	\$ 700	Gourmet	\$ 3	\$ 1.333	\$ 26.664	\$ 319.972
Polvo para Hornear (Kg)	0,006	\$ 800	Imperial	\$ 5	\$ 2.286	\$ 45.710	\$ 548.523
Harinade trigo (kg)	0,020	\$ 700	Carozzi	\$ 14	\$ 6.666	\$ 133.321	\$ 1.599.858
Azúcar (Kg)	0,015	\$ 750	lanza	\$ 11	\$ 5.357	\$ 107.133	\$ 1.285.600
Huevo (un)	0,25	\$ 100	CintaAzul	\$ 25	\$ 11.904	\$ 238.074	\$ 2.856.889
Manteca (200 Kg)	0,005	\$ 700	Soprole	\$ 4	\$ 1.667	\$ 33.330	\$ 399.964
Total Materias Primas (\$)					\$ 120.632	\$ 2.412.643	\$ 28.951.714
Total Materias Primas (UF)					5,17	103,30	1.239,66

Suministro (Producción) :							
Agua - Potable (m ³)	0,00025	\$ 460	Essbio	\$ 0,12	\$ 55	\$ 1.095	\$ 13.142
Agua - Alcantarillado (m ³)	0,00025	\$ 575	Essbio	\$ 0,14	\$ 68	\$ 1.369	\$ 16.427
Gas (m3)	0,00075	\$ 2.800	Gasco	\$ 2,10	\$ 1.000	\$ 19.998	\$ 239.979
Energía Eléctrica (Kw)	0,00075	\$ 98	CGE	\$ 0,07	\$ 35	\$ 700	\$ 8.399
Total Producción (\$)			??		\$ 1.158	\$ 23.162	\$ 277.947
Total Producción (UF)			??		0,05	0,99	11,90

Transporte	Cantidad	Diario	Mensual	Anual
Combustible Lts (Camioneta Delivery local)	1	\$ 15.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Total (UF)		0,64	12,85	154,15

*** Supuesto: promedio 30 encomiendas diarias ***

Otros Costos Fijos - Costos de Servicios (Una Fabrica a Capacidad máxima)

INSUMO	PROVEEDOR	MENSUAL	ANUAL	UF
Energía Electrica (Iluminación)	CGE	\$ 90.000	\$ 1.080.000	46,24
Agua Potable y Alcantarillado	Essbio	\$ 85.000	\$ 1.020.000	43,67
Gas Natural	Gasco	\$ 100.000	\$ 1.200.000	51,38
Gastos de Teléfono	Telefonica del Sur	\$ 150.000	\$ 1.800.000	77,07
Gastos de Oficina	Lápiz López	\$ 200.000	\$ 2.400.000	102,76
Mantenición Maquinarias y Equipos		\$ 190.000	\$ 2.280.000	97,63
Seguridad, camaras		\$ 50.000	\$ 600.000	25,69
Servicio pagina web, mantencion		\$ 85.000	\$ 1.020.000	43,67
Arriendo de Local Santiago		\$ 400.000	\$ 4.800.000	205,53
Total Mensual (\$)		\$ 1.350.000	\$ 16.200.000	
Total Mensual (UF)		57,80	693,65	693,65

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

ESCENARIO POSITIVO

PRECIO DE VENTA (UF/UNID)

	25,53%	870	850	837,5	810	800	790	780	770	760
UNIDADES VENDIDAS UF/(UNID)	450.501	21,12%	19,57%	18,57%	16,26%	15,38%	14,48%	13,55%	12,60%	11,63%
	500.956	25,15%	23,70%	22,76%	20,59%	19,77%	18,92%	18,05%	17,16%	16,25%
	543.050	27,06%	25,73%	24,87%	23,60%	22,81%	22,00%	21,17%	20,32%	19,45%
	554.102	27,69%	26,38%	25,52%	24,31%	23,53%	22,73%	21,91%	21,07%	20,21%
	609.534	29,71%	28,52%	27,75%	26,61%	25,90%	25,18%	24,43%	23,67%	23,60%
	620.617	30,18%	29,01%	28,25%	27,15%	26,45%	25,73%	24,99%	24,24%	23,46%
	630.037	30,58%	29,41%	28,66%	26,92%	26,90%	26,19%	25,46%	24,71%	23,93%
	640.011	30,98%	29,83%	29,08%	27,35%	26,69%	26,66%	25,93%	25,19%	24,42%

Combinaciones de precio de venta y unidades vendidas en que la rentabilidad promedio de los últimos 6 años es aceptable

Sobre 25,53%

Escenario de la evaluación financiera actual

ESCENARIO MENOS POSITIVO

PRECIO DE VENTA (UF/UNID)

	4,73%	870	850	837,5	810	800	790	780	770	760
UNIDADES VENDIDAS UF/(UNID)	450.501	-4,53%	-6,87%	-8,28%	-11,68%	-12,98%	-14,30%	-15,67%	-17,07%	-18,50%
	500.956	2,46%	0,36%	-1,01%	-4,17%	-5,37%	-6,60%	-7,87%	-9,16%	-10,49%
	543.050	6,78%	4,82%	3,55%	1,04%	-0,10%	-1,27%	-2,46%	-3,69%	-4,95%
	554.102	7,91%	5,98%	4,70%	2,28%	1,15%	0,00%	-1,18%	-2,39%	-3,63%
	609.534	12,47%	10,70%	9,55%	7,26%	6,23%	5,17%	4,08%	2,97%	2,25%
	620.617	13,33%	11,61%	10,47%	8,23%	7,21%	6,16%	5,09%	3,99%	2,85%
	630.037	14,04%	12,34%	11,23%	8,62%	8,02%	6,98%	5,92%	4,83%	3,70%
	640.011	14,76%	13,09%	12,00%	9,42%	8,44%	7,82%	6,77%	5,69%	4,58%

Combinaciones de precio de venta y unidades vendidas en que la rentabilidad promedio de los últimos 10 años es aceptable

Sobre 4,73%

Escenario de la evaluación financiera actual