



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA CADENA DE
PASTELERÍA POLKA SWEETS & BAKERY EN SANTIAGO, CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

JAVIER ARMANDO PEÑA LOPEZ

**PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
IGNACIO PATRICIO PARDO ANDRADE**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA CADENA DE PASTERERÍA POLKA SWEETS & BAKERY EN SANTIAGO, CHILE

El presente plan de Negocios está enmarcado en una propuesta de Pastelería que incluirá cafetería para Polka Sweets & Bakery, y que servirá para proyectar el análisis, diseño y viabilidad económica, incluyendo riesgos y oportunidades. La propuesta considera la implementación de un primer local para producción y venta en la comuna de Ñuñoa con proyecciones en el mediano plazo hacia Providencia.

Las pequeñas y medianas empresas son las principales impulsoras del crecimiento económico de Chile, generando alrededor del 65% de los puestos de trabajo en el país, según un estudio de empleo del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de 2016. El número de microempresas registradas en el SII al año 2016 es de 683,204 y pequeñas de 191,507, reflejo de un dinamismo creciente, con un mercado bastante atractivo sobre todo en la Región Metropolitana, donde se concentra aproximadamente la mitad de la población del país.

Para este año 2018 se espera un mejor comportamiento de la Economía Chilena con mayor crecimiento que favorezcan los emprendimientos y pequeñas empresas. De acuerdo a estudios realizados por Fechipan con información del SII, al año 2016, el 99,6% de las empresas del sector panadería/pastelería son Pymes, lo que demuestra una industria bastante atomizada. Por otro lado, el consumo de café está creciendo, solo entre el 2008 y 2014 las ventas se incrementaron en 66%, al 2019 se estima un crecimiento del 30.5% para esta categoría en el agregado. Datos de Euromonitor.

La propuesta de valor de Polka Sweets & Bakery estará enmarcada en la producción y comercialización de productos de calidad con un toque personalizado, postres, tortas, panes, café y té. La apuesta principal del proyecto es lograr comercializar en tienda física. El área de interés será la Región Metropolitana-Santiago. La inversión es de 50MM y se proyecta su recuperación para 2 años y a partir de ese momento se espera la apertura de una segunda sucursal en la comuna de Providencia.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. DESCRIPCIÓN DEL TEMA	2
2. ALCANCE	2
3. OBJETIVOS	3
3.1 Objetivo General	3
3.1.1 Objetivos Específicos	3
3.1.2 Resultados Esperados.....	3
4. MARCO CONCEPTUAL	3
4.1 Que es un Plan de Negocios.....	3
4.1.1 Características de un Plan de Negocios.....	4
4.1.2 Propósito de un Plan de Negocios	4
4.1.3 Tipos de Planes de Negocios	6
4.1.3.1 Plan de Negocio para empresa funcionando.....	6
4.1.3.2 Plan de Negocio para nueva empresa.....	6
4.1.3.3 Plan de Negocio para Inversionistas	6
4.1.3.4 Plan de Negocio para Administradores	6
5. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	6
5.1 MISIÓN ACTUAL	6
5.2 VISIÓN ACTUAL.....	7
5.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	7
5.3.1.1 Canales de Ventas	8
6. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	9
6.1 INDUSTRIA CHILENA	9
6.2 DESAFÍOS DEL SECTOR CHILENO	16

6.2.1	Productos	16
6.2.2	Equipos.....	16
6.2.3	Servicios.....	17
6.3	CONSUMIDOR	17
6.3.1	Segmentación.....	18
6.4	COMPETIDORES	20
6.4.1	Caracterización de los competidores.....	21
7.	PLAN DE MARKETING	25
7.1	Marketing Mix.....	27
7.1.1	Producto	27
7.1.2	Precio.....	28
7.1.3	Promoción.....	28
7.1.4	Plaza.....	29
8.	EVALUACIÓN ECONOMICA	31
8.1	Inversión.....	31
8.2	Ingresos.....	32
8.3	Estimación de Costos.....	33
8.3.1	Fijos	33
8.3.2	Variables	35
8.4	Capital de Trabajo	35
8.5	Flujo de Caja	36
8.5.1	Tasa de descuento CAPM	37
8.5.2	VAN.....	38
8.5.3	TIR	38
8.5.4	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	39
8.5.5	RIESGO	39

9. CONCLUSIÓN	41
10. RECOMENDACIONES	43
11. BIBLIOGRAFÍA	44
12. ANEXOS	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Valor del arriendo por (UF/m ²) en las comunas de interés.....	10
Figura 2. Distribución de los Segmentos Socioeconómicos en la RM.....	11
Figura 3. Distribución por comuna Ñuñoa, Providencia, la Reina y Las Condes	11
Figure 4. Principales compañías de entrega a domicilio	15
Figura 5. Sector interés Comuna Ñuñoa Sector Oriente.....	19
Figura 6. Pastelería Mozart. Pedro de Valdivia #3059	21
Figura 7. Pastelería Condi. Av. Irarrázaval # 2370.....	21
Figura 8. Principales cadenas de Supermercados en la comuna.	22
Figura 9. Menú con los productos y precios.....	28
Figura 10. Volante Promocional con 15% de descuento.....	29
Figura 11. Ubicación del local, sector Nororiente de la comuna de Ñuñoa.....	30
Figura 12. Resultados Encuesta Online.....	46
Figura 13. Estructura Organizacional del Negocio POLKA SWEETS & BAKERY	50
Figure 14. Detalle de Proyección de Ventas para los primeros 7 meses.	58
Figure 15. Detalle de los costos fijos.....	58
Figure 16. Detalle de los Costos Variables por Producto.....	59
Figure 17. Detalle de los Costos Variables por Servicios Básicos.	59
Figure 18. Detalle de la Inversión Inicial.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Oferta de productos.....	8
Tabla 2. Número de empresas, facturación total, fabricación productos de panadería y pastelería.	9
Tabla 3. Cantidad de tasas de café por día por local	12
Tabla 4. Datos Relevantes del área de interés.	19
Tabla 5. Proyección de Ingresos a 5 años	32
Tabla 6. Costos Fijos Resumidos.....	34
Tabla 7. Estimación de Costos Fijos	34

Tabla 8. Costos Variables Resumidos	35
Tabla 9. Flujo Capital de Trabajo	36
Tabla 10. Flujo de Caja	37
Tabla 11. Valores calculo CAPM.....	38
Tabla 12. Variación del VAN por Ingresos	39
Tabla 13. Lista de Productos y descripción.....	50
Tabla 14. Cantidad de Empresas del sector por comuna y monto de ventas en la Región Metropolitana	53
Tabla 15. Resumen Cantidad de habitantes, por rango Etario y nivel socioeconómico en la Comuna Ñuñoa	55
Tabla 16. Resultados de encuesta a locales comerciales del mercado en la comuña de Ñuñoa.....	56

INTRODUCCIÓN

La industria de la panadería y pastelería en Chile está constituida en su mayoría por negocios familiares, catalogados como pequeñas y medianas empresas (Pymes), que representan un 99,6% dentro de este sector, donde gran parte de los productos comercializados son elaboraciones propias y se caracteriza por tener una fuerte tradición familiar. Como rubro de manufactura, la contribución al PIB industrial en la subcategoría elaboración de productos de panadería y pastelería, al año 2016 fue del 26%, lo que equivale en miles de millones de pesos a 1.156, esta información fue obtenida en el sitio WEB del SII.

El mercado pastelero en Chile se caracteriza por ser altamente atomizado, con bajo nivel de especialización de los trabajadores y poca innovación en la industria, tanto a nivel de productos como de procesos. No obstante, el sector ha enfrentado cambios en su entorno que han afectado su posición competitiva, cambios en los hábitos de los consumidores, nuevos productos y procesos de elaboración. Los supermercados por su parte emergen vendiendo productos pasteleros de elaboración propia con bajo costo, hecho que marca una nueva arista competitiva.

El propósito de este trabajo de grado está centrado en estructurar una guía de conceptos y estrategias clave para resolver y afrontar la puesta en marcha del negocio Polka Sweets & Bakery, además de, proporcionar herramientas que le permitirán posicionarse como referente dentro de la categoría de alta repostería, junto con la innovación en la producción y comercialización de sus productos. Todo esto, dentro de un marco presupuestario calculado a detalle sobre cuántos recursos se necesitan para iniciar operaciones, cómo se invertirán y cuál es el margen de utilidad que se busca obtener.

1. DESCRIPCIÓN DEL TEMA

El plan de negocios busca consolidar y atender los puntos relevantes para desarrollar un concepto innovador de pastelería, atendiendo las necesidades y demandas del mercado meta, considerando para su diseño, variables desafiantes como los competidores y el presupuesto. El principal reto es alcanzar un posicionamiento en la categoría de alta repostería, que incluya producción y comercialización combinando una excelente calidad basada en materias primas Premium y un buen servicio a los clientes. Postres, tortas, panes, café y té para beber en tienda, se consideran parte de la propuesta de valor que permita, ser referente en el mercado.

2. ALCANCE

El resultado que se busca con el desarrollo de este proyecto de grado, es consolidar un plan de negocio que incluya el estudio de todas las variables relevantes del mercado: barreras de entrada, tipos de productos que se pueden comercializar, normas legales, sanitarias y finalmente, rentabilidad económica, con el propósito de poner en marcha una pastelería que incluya sitio de producción, venta en tienda apoyado con canales como página WEB, entrega a domicilio y redes sociales como herramientas para potenciar la venta y posicionamiento.

Para el desarrollo de los objetivos propuestos, se considera una serie de actividades, que incluyen estudio de mercado, obtención de datos a través de encuestas y entrevistas a particulares, así como en negocios similares, análisis de las cifras del mercado emitidas por agencias y entes gubernamentales, validación de los requerimientos técnicos que permitan implementar el estándar deseado en cuanto a calidad de producto, por último la elaboración de las proyecciones de rentabilidad, inversión y retorno a largo plazo

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

El objetivo principal es Diseñar el Plan de Negocio para la pastelería Polka Sweets & Bakery, en la Región Metropolitana de Santiago, con enfoque en el sector Oriente.

3.1.1 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de mercado para identificar al cliente objetivo.
- Identificar a los potenciales competidores dentro del mercado meta.
- Generar la propuesta de valor, basado las fortalezas del negocio y oportunidades del mercado.
- Formular las estrategias y líneas de acción en el mediano plazo.
- Proyectar la inversión inicial necesaria y la valorización económica del negocio.

3.1.2 Resultados Esperados

- **El Plan de negocios para Polka Sweets & Bakery**, lo que incluye los siguientes aspectos: (a) clientes, (b) propuesta de valor, (c) estrategias y (d) valorización.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 Que es un Plan de Negocios

El plan de negocios es un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permiten determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente (**Borrello, 2000, Pág. X**).

4.1.1 Características de un Plan de Negocios

Según indica (Fleitman, 2000), el plan de negocios debe:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas
- Tener programas para su realización
- Ser claro, conciso e informativo.

4.1.2 Propósito de un Plan de Negocios

El plan de negocios es una hoja de ruta que permite abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio, ya sea que se trate de una empresa nueva, una expansión de una firma existente, una escisión de una corporación matriz, o incluso un proyecto dentro de la organización establecida. (Cyr, p.4)

4.1.2.1 Ventajas

- Permite determinar con mayor precisión los mercados de interés para la empresa.
- Aporta las bases para decidir el tipo de productos o servicios que se deben ofrecer a la clientela.
- Establece objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, que permiten controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa.
- Establece una base firme para planificar todas las actividades de la empresa.
- Crea conciencia de los obstáculos que se deben superar.
- Provee una valiosa fuente de información para referencias actuales y futuras.
- Facilita el avance progresivo hacia las metas más importantes de la empresa.

- Permite elaborar más eficaces estrategias de venta a partir del verdadero potencial de ventas de la empresa.
- Crea el marco general financiero de la empresa.
- Permite analizar la situación de la empresa respecto a sus más importantes competidores.
- Facilita la determinación de las cosas que se deben hacer mejor y de forma diferente a como las hacen los competidores.

4.1.2.2 Desventajas

- Demanda bastante tiempo en investigación, redacción y definición de planes de acción.
- Las condiciones futuras pueden cambiar y el riesgo aumenta sobre todo cuando se planifica a largo plazo 5 años o más.
- Se invierte trabajo en definir ciertas variables y detalles que pueden cambiar en el tiempo, por lo que las acciones y definiciones se pueden ver afectadas. Esto puede obedecer a cambios tecnológicos, legislación local. Dependerá del mercado al que se está apuntando.
- Requiere conocimientos en varias disciplinas si se quiere consolidar un buen plan de negocio. Por lo que puede resultar costoso.
- Dependiendo del tipo de negocio, puede resultar en no ser la mejor opción. Un prototipo a bajo costo o prueba de mercado puede permitir poner en marcha una idea.

4.1.3 Tipos de Planes de Negocios

Dependiendo del tiempo y a quién estará dirigido tenemos básicamente 4 categorías:

4.1.3.1 Plan de Negocio para empresa funcionando

El objetivo principal es describir el proyecto que queremos poner en marcha en el corto-mediano plazo. Este modelo de Plan de Negocio es el que se ajusta para la iniciativa de Polka.

4.1.3.2 Plan de Negocio para nueva empresa

Enfocados en una nueva unidad de negocio dentro de la empresa. Toma en consideración la situación actual de la empresa.

4.1.3.3 Plan de Negocio para Inversionistas

Este tipo de plan destinado a inversionistas, debe incluir la idea de negocio y los aspectos relevantes tanto económicos y financieros (inversión, retorno de dividendos y proyecciones)

4.1.3.4 Plan de Negocio para Administradores

Dirigido a los directivos, para establecer los pasos en la toma de decisiones, centrándose en las estrategias y procesos que permitirán lograr los objetivos propuesto

5. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Polka Sweets & Bakery, es un emprendimiento familiar que partió en Chile en el año 2016, con un enfoque principal de negocio enmarcado en la alta repostería y servicio de banquetería. Está constituida como una empresa del tipo Limitada. El objetivo final es establecer una tienda física con servicio a la mesa y entrega a domicilio en la comuna de Ñuñoa.

5.1 MISIÓN ACTUAL

Nuestra misión es entregar un producto de pastelería de alta calidad para plena satisfacción del cliente, con un margen apropiado de rentabilidad en un ambiente de trabajo entusiasta y productivo.

5.2 VISIÓN ACTUAL

Convertirnos en un emprendimiento de alta repostería, referente en el servicio de nuestros productos de pastelería, en los próximos de 5 años. Con clientes satisfechos y alcanzando un rendimiento satisfactorio para los socios de la empresa.

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Actualmente, la estructura de la empresa es la siguiente:

➤ Estructura Producción

- Una Maestra Pastelera
- Un Panadero
- Una auxiliar de cocina

➤ Estructura Operaciones

- Una auxiliar de cocina
- Un Copero
- Dos Garzones
- Un Barista

➤ Área de Finanzas, a cargo de uno de los socios

➤ Área de Marketing, servicio externo. El material audiovisual y fotográfico es facilitado por personal del negocio con previa aprobación.

Se mantiene un contrato con una oficina de contadores para temas contables, tributarios y de remuneraciones.

5.3.1 Características comerciales

La oferta de Polka Sweets & Bakery se compone de una gran variedad de postres y tortas, categorizados según sus ingredientes y proceso de fabricación como se muestra a continuación:

Tabla 1. Oferta de productos

Sabores de Siempre (Tortas)	Sabores para sorprender (Tortas)	Sabores sin culpa (Tortas) **	Candy Bar	Coffe Break	Sandwich	Desayunos	Café y Té
Tres Leches	Baileys	Zanahoria	Buffet de postres, ideal para celebraciones, cumpleaños y reuniones, incluye variedad de shots, mini dulces y torta según la temática solicitada por el cliente	El servicio de coffee se basa en tres menús, que contienen principalmente: café, té, jugo, fruta, pastelitos, sándwich, porción de torta o galletas. Los elementos varían y se ajustan según la necesidad del cliente.	Una oferta acotada de 5 tipos de sándwich, acompañados de papas rusticas y aderezo.	Aplastaditos, paila de huevo normal o especial.	Gran variedad de cafés y Té
Milhoja	Chocolate	Nuez					
Chocolate	Crema Pisco Sour	Brownie Light					
Naranja Chocolate							
Brownie Manjar	Opera	Limón/Yogurt Griego					
Almendra							
Frutilla	Symphony	Avena Miel					
Chirimoya							
Manjar Lúcumá	Selva Negra	Zapallo Nuez					
Cheesecake							
Merengue y frutos del bosque	Chocolate Húmedo	Tartaletas					
Redvelvet							
Moka							
Queques							
Tiramisú							
Lemon Pie							

**Sin azúcar ni harinas refinadas.

5.3.1.1 Canales de Ventas

La venta y comercialización de productos se hace a través de la página Web, redes sociales (facebook, instagram), encargos personales y en el local. Actualmente no existen alianzas con revendedores.

Para el funcionamiento de la pastelería, se contará con un local comercial en modalidad de arriendo donde se podrá, además, realizar la producción de los postres y panes bajo los estatutos y obligaciones dictaminadas por la Seremi de Salud.

6. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

6.1 INDUSTRIA CHILENA

En Chile, la industria de la repostería es de gran tradición y está presente en todo el país con establecimientos del tipo micro y mediana empresa, que ofrecen gran variedad de productos, en su mayoría de fabricación propia. Según el estudio realizado por Indupan, se demuestra que el mercado pastelero es altamente atomizado y con pocas o ninguna barrera de entrada, dado que las Pyme representan un 99,6% del agregado global del mercado.

En la siguiente tabla, se muestra un resumen con el número total de empresas por categoría presentes en el territorio nacional hasta Septiembre de 2016. Información del SII.

Tabla 2. Número de empresas, facturación total, fabricación productos de panadería y pastelería.

Categoría	# Empresas	MM UF
Micro	8,324	\$6,022
Pequeña	3,286	\$24,070
Mediana	294	\$14,370
Grande (1-2)	41	\$8,257
Grande (3-4)	13	*
Sin Ventas	630	0.0

Cuantificando las ventas en millones de UF, tenemos un 52% del monto total del mercado repartido entre pequeñas/medianas empresas que representan prácticamente el 99%, es decir que menos del 1% de las empresas del rubro se quedan con el 48% de las ventas. Una gran brecha en términos de equilibrio y competitividad, escenario bastante difícil para las Pymes, que puede estar caracterizado por una débil oferta de opciones financieras y marco legal.

Ahora bien en la Región Metropolitana, opera el 32% de las pequeñas, medianas y grandes empresas del rubro pastelero, que junto con otras variables como: costo arriendo (UF/m²), conectividad, ventas por sobre costo y densidad poblacional del segmento objetivo, nos permitirá determinar cuál sería la mejor comuna para iniciar con la operación de Polka Sweets & Bakery, sin perder de vista la proyección en el mediano plazo.

Figura 1. Valor del arriendo por (UF/m²) en las comunas de interés.



Por sus características demográficas y socioeconómicas, la comuna de Ñuñoa representa una de las mejores opciones para posicionar, inicialmente, a Polka Sweets & Bakery. El valor del arriendo se ubica en 0.29 (UF/m²), buena conectividad con dos estaciones de metro relativamente cerca y varios colegios alrededor. Por el lado socioeconómico el 28.7% de sus habitantes pertenece al sector ABC y el 35.1% al sector C1, lo cual encaja en el perfil de clientes objetivo o mercado meta. Las comunas de Providencia y Las Condes representan buenas opciones para una proyección en el crecimiento del negocio, con locales bajo otro formato, es decir solo venta sin producción

en el local, para bajar costos, pero aprovechando el dinamismo del sector. Ver figura 3.

Figura 2. Distribución de los Segmentos Socioeconómicos en la RM

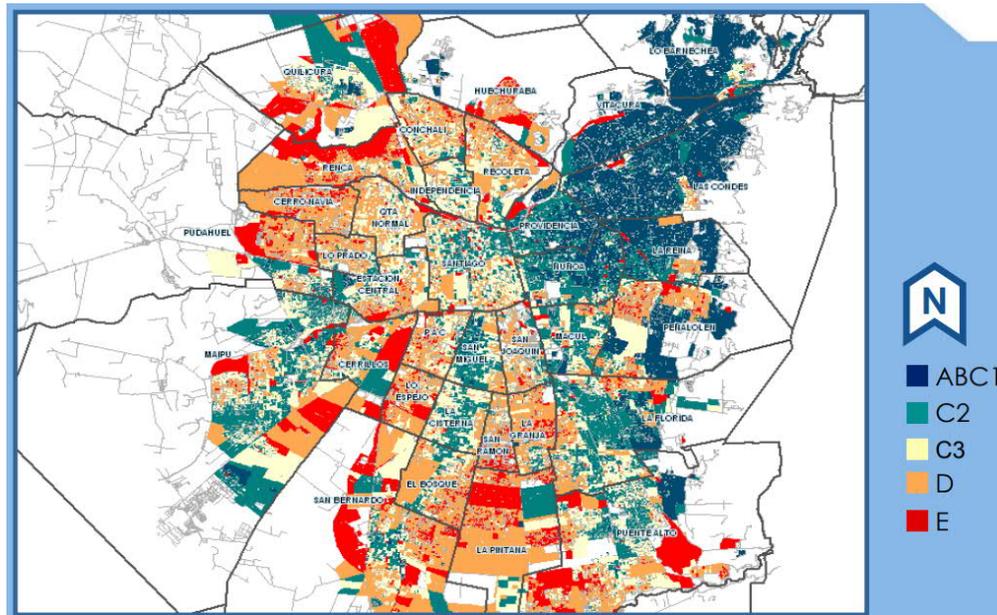
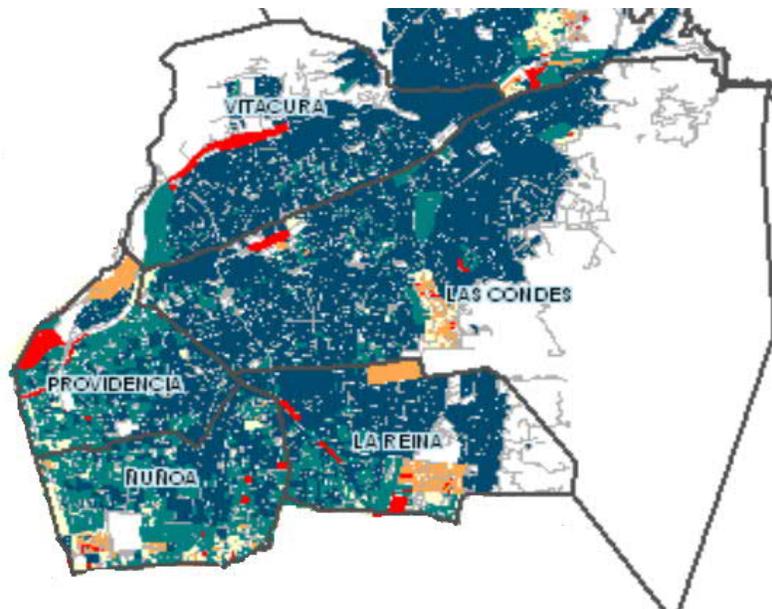


Figura 3. Distribución por comuna Ñuñoa, Providencia, la Reina y Las Condes

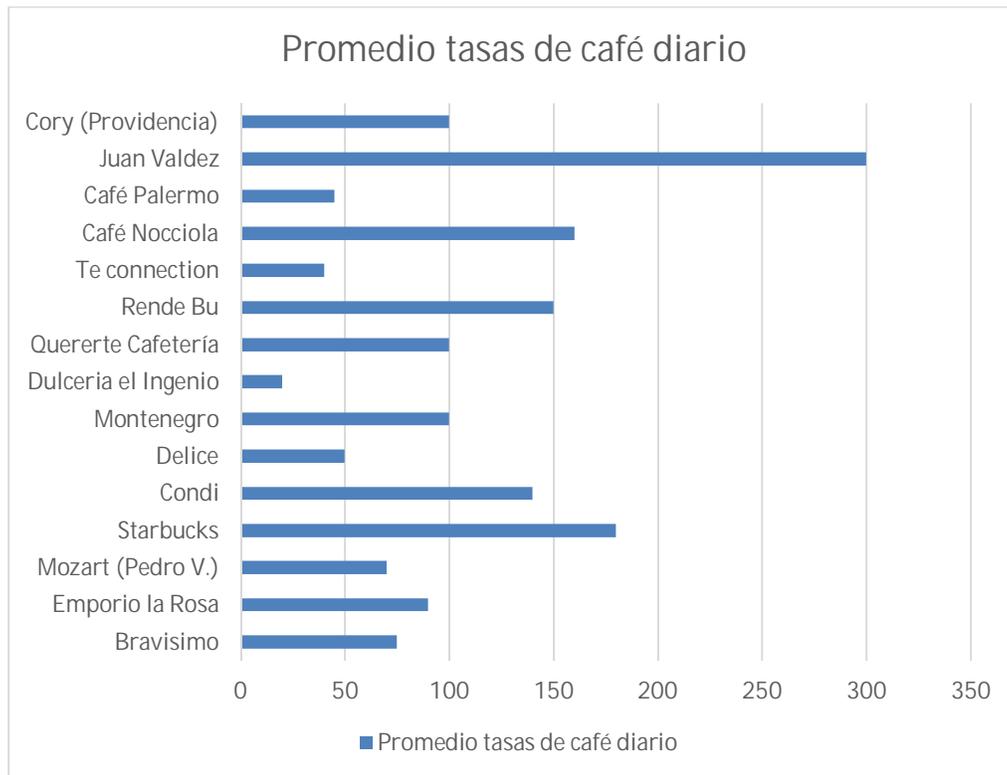


Una mirada ampliada de la situación en las comunas de interés, concentran la mayor parte de los grupos socioeconómicos ABC1 y C2. La ubicación inicial del Polka apunta al sector oriente de la comuna Ñuñoa.

Se levantó una encuesta en varios locales comerciales en las comunas Ñuñoa, Providencia y Las Condes. Dentro de lo más relevante se encontró que:

- Los fines de semana son los mejores días de ventas, con bastante asistencia principalmente en horas de la tarde, de la muestra el 100% lo valida.
- Fuerte venta de café en sus distintas presentaciones.
 - **En entrevista con expertos en el negocio de la venta de café, específicamente con los representantes de café Vergnano en Chile, indicaron que el costo de producción comparado con el precio de venta es muy bajo por lo que resulta bastante lucrativo.**

Tabla 3. Cantidad de tasas de café por día por local



- Todos los negocios validaron un máximo de dos productos (postres) como los de mejor venta, es decir producto Signature, sin embargo, la oferta de postres es más extensa en todos los locales. Las opciones light representan en casi todos los locales entre un 20% y 30% de la venta con respecto a postres convencionales.

- Dentro del modelo de negocio, todos los locales a los que se asistió, incorporan ventas de productos salados. Algunos ofrecen menú a la hora del almuerzo y el resto algún tipo de sándwich.
 - **Resulta una opción estratégica fuerte en la búsqueda de capturar mercado y ser competitivos.**
- Normalmente la asistencia a este tipo de locales es en grupos. Las promociones 2x1 y alguna otra opción pueden servir como estrategias para capturar mercado.
- Los montos de Ventas diarios oscilaron entre 700mil y 5MM entre los distintos locales (**montos en millones de pesos**). **Los montos están asociados a la ubicación geográfica y presencia en el mercado local. Ejemplo: áreas comerciales de alto flujo de personas, barrios residenciales, Centro comerciales.**
- El factor servicio, resultó ser lo más comentado por los clientes a la hora de dar un reconocimiento. **Ver Tabla 15**

A pesar de la percepción que se tiene del mercado de que existen muchos competidores, pocas barreras a la entrada y productos relativamente similares, los números de ventas son bastantes altos en los locales considerados en la muestra. Es necesario aclarar que los locales donde se realizó levantamiento de datos están muy bien posicionados y cuentan con alta fidelización de clientes como por ejemplo Starbucks, Condi y Cory entre otros. Analizando con mayor detalle, los emprendimientos de particulares con producción desde la casa y con ventas a través de redes sociales y círculos de amigos no representan amenazas. No todos los emprendimientos por redes sociales cuentan con los fondos necesarios para seguir creciendo.

Para el levantamiento de datos, no se incluyeron las cadenas de supermercados, sin embargo la oferta de nuevos productos de grandes cadenas a bajo costo y de fabricación en masa acompañados de cambios en los hábitos de consumo, representan variables fuertes de competitividad que cobran fuerza rápidamente. Por lo tanto, la elección del segmento objetivo, la atención personalizada y una carta de productos de alta repostería,

resultará crucial en la definición de la propuesta de valor.

De acuerdo al estudio realizado por Fundación Chile, el mercado debe mejorar ciertos aspectos que incrementen la competitividad frente al fuerte posicionamiento de grandes cadenas extranjeras, entre las iniciativas están:

- **Promover la innovación:** en la transferencia de conocimiento y desarrollo de nuevos productos.
- **Desarrollar una estrategia de diferenciación basada en la calidad artesanal:** atributo que permita una clara diferenciación frente a otros competidores.
- **Incentivar:** la incorporación de tecnologías productivas y mejoramiento de procesos cuya finalidad buscar es incrementar la eficiencia.
- **Mejorar la eficiencia de las ventas:** con la optimización de la fuerza de ventas.
- **Incorporación de herramientas de gestión:** con la incorporación de procesos en pro de alcanzar altos estándares de administración y operación del negocio.

Otra de las aristas a cubrir es el café como elemento dentro de la oferta, y es que el fuerte crecimiento que ha experimentado en los últimos años el país con el consumo de café, en promedio de 2.5 tazas al día, impulsado por el interés en aumento de los chilenos por el café recién molido. Según datos de Euromonitor, las ventas en retail de café fresco y soluble en 2014 alcanzaron los US\$ 285 millones, y al 2019 esta cifra subirá en 38%. El café fresco (coloquialmente como "café café") ha registrado un importante avance en los últimos años, con ventas que han incrementado en 66% entre 2008 y 2014. Se estima para el 2019, un crecimiento del 30,5% en esta categoría.

De acuerdo a cifras del mercado el 27% de las cafeterías en la región metropolitana se ubican en Las Condes, un 20% en Providencia y 18% en Santiago. El estudio también subraya que por ventas totales en cafeterías especializadas (café y otros productos) en Chile para el año 2011 fueron \$31.236 millones, en 2016 con un monto cercano a \$63.486 millones. Las proyecciones al 2021 establecen que se venderán \$93.583 millones.

Actualmente el mercado está caracterizado por un fuerte dinamismo, el ingreso de grandes competidores, nuevos productos y técnicas de producción representan retos importantes a superar, que deben estar acompañados de un fuerte compromiso, flexibilidad e inversión.

La oportunidad de negocio es buena, es un mercado prácticamente sin barreras a la entrada, es excelente para una pastelería como Polka, que estará alineada con la innovación, gestión y eficiencia en sus procesos productivos, buscando garantizar un buen margen de retorno y alta fidelización de clientes.

Los canales de ventas como página web y redes sociales, servirán para capturar mercado en otras comunas como providencia, La reina y Las condes con entrega a domicilio.

- Entrega a Domicilio: hoy día es clave para el éxito de este tipo de negocios, que debe estar garantizado con una empresa que cubra las comunas de interés y garantice la entrega de estos tipos de producto (tortas, panes etc). De acuerdo cifras de Adimark, aproximadamente el 44% de la población hace pedidos a domicilio. La apuesta será con UberEast o Rappi, ambas empresas cubriendo las comunas La Reina, Las Condes y Providencia.

Figure 4. Principales compañías de entrega a domicilio



6.2 DESAFÍOS DEL SECTOR CHILENO

A continuación, una breve descripción de las características más importantes para los productos, equipos y servicio. La propuesta de valor estará enfocada en aprovechar al máximo las recomendaciones y tendencias del mercado.

6.2.1 Productos

- **Salud y bienestar**, caracterizado por productos frescos, ecológicos, sin conservantes, sin colorantes, sin aromas artificiales y sin productos genéticamente modificados. Levaduras que ayudan a reducir el contenido de sal y etiquetado de materias primas.
- **Innovación y novedad**, apoyado con el uso de harinas ecológicas y compuestas, colorantes e ingredientes naturales, frutos secos.
- **Consumir en cualquier momento del día y en situ**, apoyado con una oferta variada que incluya componentes fáciles y rápidos de preparar o semi-preparados.
- **Ingredientes naturales**, caracterizados por harinas ecológicas, ingredientes no alérgenos, levaduras naturales, soluciones sin gluten, mejorantes de panificación.
- **Decoración y originalidad**, apoyado por una gran variedad de productos como fruta fresca, frutos secos, fruta confitada, deshidratados o congelados, bajos en calorías, productos lácteos especiales para pastelería, colorantes naturales entre otros.
- **Rapidez**, productos frescos y congelados de fácil cocción, precocinados, simples de elaborar, presentaciones simples y fáciles para llevar (sin embalaje).

El desafío para la propuesta de valor del proyecto es elaborar productos ajustándose a las características listadas, para satisfacer las necesidades de consumo del mercado meta dado el dinamismo en gustos y tendencias.

6.2.2 Equipos

- **Equipos polivalentes**, de bajo consumo, para almacenamiento, refrigeración y calentamiento rápido.
- **Equipos ecológicos**, vitrinas con iluminación y para conservar los productos.

- **Equipos ergonómicos**, de bajo consumo con dimensiones reducidas
- **Equipos con excelentes características**, para el amasado, cocción y enfriamiento, que permita reducir el consumo del agua y gas y mejorar los tiempos de producción.
- **Mobiliario**, para servicio rápido, así como también equipos para cocciones exprés y mantener caliente o congelar rápido.

La meta del proyecto, es la incorporación de todos los equipos con las características necesarias para garantizar la producción optimizando recursos y en el menor tiempo.

6.2.3 Servicios

- **Señalización y descriptivos flexibles**, sistemas de pedidos a distancia
- **Sistemas de cobranza** que permitan acelerar la gestión de la tienda
- **Mostradores y vitrinas** digitales para recoger pedidos
- **Tecnologías digitales**, para mejorar la experiencia en tienda.

Lograr la optimización en los procesos será fundamental para entregar un mejor servicio y lograr ventaja competitiva.

La apuesta final es ingresar en un mercado con una fuerte estrategia de servicio al cliente, con una carta acotada en productos de excelente calidad, que permita manejar altos estándares en producción y buenos resultados económicos.

6.3 CONSUMIDOR

En los últimos años los hábitos y preferencias de los consumidores han cambiado, orientados a la búsqueda de productos ricos, saludables y de calidad. **(Informe Sitio Web Indupan)**. La propuesta de negocio, bajo un enfoque de Pyme, buscará posicionar a Polka Sweets & Bakery en la categoría de alta repostería ampliado con oferta de cafetería, orientado al consumidor exigente, que espera un producto de alta calidad y un buen servicio.

6.3.1 Segmentación

Es importante establecer que el consumidor potencial puede variar de acuerdo a la ubicación física y ocasiones de compra (motivos, necesidades y usos).

Inicialmente se realizaron entrevistas en locales del sector, directamente a los administradores y una encuesta online para caracterizar al tipo consumidor potencial, el enfoque estuvo orientado a locales del sector oriente y personas entre los **20 a los 60 años** con buen poder adquisitivo, específicamente dentro del segmento socioeconómico ABC1, que disfrutaran pasar un rato agradable disfrutando de un buen café acompañado de un postre. A continuación, las variables relevantes para la segmentación.

6.3.1.1 Variables de interés

Dentro de los parámetros a considerar para la segmentación del mercado objetivo se tienen:

6.3.1.1.1 Hábitos de consumo

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista a los administradores encargados de los locales visitados en la comuna de Ñuñoa, el consumo de café y postres es homogénea a ciertas horas del día, con una fuerte demanda durante la mañana de café y en las tardes después de las 17 horas. En general con asistencia bastante representativa de personas entre los 25 y 60 años, normalmente en grupos de 2 o más. En Promedio compras por 5000 \$ pesos y más.

6.3.1.1.2 Hábitos de compra

El café en sus diversas presentaciones es el producto de venta con mejor salida para este tipo de locales que sirve para crear espacios de conversación, según los resultados de las entrevistas. Por lo tanto, la oferta considerará café en sus presentaciones más populares como: expreso, late entre otros, y con precios para un consumidor de clase media.

6.3.1.1.3 Rango Etario

De los resultados obtenidos, el rango entre 34 y 44 es el dominante. De la muestra, un 90% muestra disposición a comprar postres y tortas. Y finalmente un 83.33% de los encuestados prefiere postres y tortas convencionales frente a productos light, de esta última afirmación podemos inferir que las personas consumen postres con alto contenido calórico y otros simplemente no consumen, dejando con poco valor comercial la propuesta light.

6.3.1.1.4 Ubicación

Es un factor relevante a la hora de definir al consumidor objetivo. La comuna Ñuñoa, favorece la apuesta de cafés y pastelerías con una buena venta durante toda la semana y, fuerte demanda particularmente los fines de semana. De la muestra, el 50% está dispuesto a gastar más de 3000 pesos.

Figura 5. Sector interés Comuna Ñuñoa Sector Oriente



Tabla 4. Datos Relevantes del área de interés.

Población potencial	14mil
---------------------	-------

El local estará ubicado en una zona con varios colegios alrededor, que mantienen una gran rotación de personas en ciertos horarios. Madres con buen poder adquisitivo dedicadas al cuidado de la familia. Finalmente, el rango de acción estará enfocado hacia el segmento perteneciente al grupo socioeconómico ABC1 y C2, bastantes representativos. **Ver figura 5.**

6.3.1.1.5 Grupo Socioeconómico

GSE ABC1: Está compuesto por los grupos A, B y C1. Los dos primeros tienen ingresos familiares promedios superiores a los \$8 millones al mes, mientras que en el C1, el ingreso promedio por hogar es cercano a los \$3 millones. Desde el año 2004, el número de hijos en este grupo aumentó en 39%, mientras que la cantidad de parejas subió 200%. Este grupo está más satisfecho con su vida, con su situación económica, su trabajo y su apariencia. Disfrutan más de la cultura y de los viajes y se interesan más en el medio ambiente.

GSE C2: Son familias que representan cerca del 15% de la población chilena y viven con ingresos mensuales que, en promedio llegan a \$1 millón. Sus principales motivaciones son disponer de tiempo libre y de medios para disfrutarlo.

6.4 COMPETIDORES

En el mercado de la pastelería, existe una gran variedad de productos y actores, que sumado a las pocas o ningunas barreras de entrada, el posicionarse como dominante no es fácil. Es por ello necesario definir los competidores más fuertes de acuerdo al segmento objetivo y cuáles son sus fortalezas y competencias.

El rango de acción está definido para la comuna de Ñuñoa con tienda física y los canales digitales (página WEB, Instagram y Facebook), con proyección de crecimiento en las comunas de Providencia y Las Condes.

6.4.1 Caracterización de los competidores

Para la elección, se consideraron las pastelerías de gran tradición y fuerte presencia en la comuna Ñuñoa. Cory, Mozart, Condi y cadenas de supermercados. Estos últimos competidores (supermercados), no compiten con calidad ni experiencia en local, sino con precios y mantienen una fuerte presencia al contar con varias locales en la comuna.

- **Pastelería Mozart**

Fundada en 1967, ubicada en la comuna de Ñuñoa, en Pedro de Valdivia con Simon Bolívar, único local. De gran prestigio, se caracteriza por tener precios altos por productos finos. Ofrece servicio de cafetería y postres.

Figura 6. Pastelería Mozart. Pedro de Valdivia #3059



- **Pastelería Condi**

Desde hace 76 años, ubicada en la comuna de Ñuñoa, único local, esta pastelería ofrece sus productos, con un estilo tradicional de Europa Central. Ofrece una gran variedad de productos y rango de precios altos. Ofrece servicio de cafetería y menú a la hora de desayuno, almuerzo y té.

Figura 7. Pastelería Condi. Av. Irarrázaval # 2370



- **Pastelería Cory**

Pastelería especializada en pasteles fundada hace más de 30 años, cuenta con 6 locales y una casa matriz. Estilo austriaco fina. Precios altos, sin embargo, una marca bien posicionado en el mercado. Ofrece servicio de cafetería y menú a la hora del desayuno, almuerzo y té.

- **Supermercados**

Adquirir tortas y postres en las cadenas de supermercados es una opción preferida por bastantes consumidores, gracias a los precios más bajos comparados con pastelerías finas y gran variedad de productos. Las principales ventajas son: ubicaciones convenientes y precios bajos, sin embargo, mala calidad de sus productos. De acuerdo a los resultados de la encuesta, la opción de supermercados es bastante recurrente entre los consumidores.

Figura 8. Principales cadenas de Supermercados en la comuna.



6.4.1.1 Tamaño

En este mercado de los postres, caracterizado por la venta de productos a granel, el contar con más de un local es relevante para posicionarse y ganar mercado.

- **Mozart:** cuenta con dos locales muy bien ubicados, Pedro de Valdivia #3059-Ñuñoa y Luis Pasteur #5852-Vitacura.
- **Condi:** Cuenta con un solo local en Av Irarrázaval 2370, grande con capacidad para bastante público y amplio estacionamiento. Ideal para grupos familiares.
- **Cory:** Es el competidor más grande. Cuenta con 11 locales repartidos en las siguientes comunas: Las condes (4 locales), Cerrillos, San Bernardo,

Providencia, La Florida, Peñalolen, Santiago y Ñuñoa.

- **Cadenas de Supermercados:** son los competidores con mayor presencia en la comuna de Ñuñoa.

6.4.1.2 Ubicación

- **Mozart:** Locales ubicados en vías principales, con bastante comercio en la zona.
- **Condi:** con un local muy bien ubicado, sobre una avenida principal como es Irarrázaval.
- **Cory:** Local en mall plaza Egaña.
- **Cadenas de Supermercados:** con varios locales distribuidos en la comuna, en zonas de alto tránsito de personas.

6.4.1.3 Categoría de Productos

- **Mozart:** Enfocado en postres y tortas para llevar de muy buena calidad, servicio de sándwich, pero bastante limitado.
- **Condi:** gran variedad de postres y venta de café incluye desayunos y almuerzos.
- **Cory:** gran variedad de postres y venta de café incluye desayunos y almuerzos.
- **Cadenas de Supermercados:** productos para llevar (tortas para cumpleaños y postres diversos)

6.4.1.4 Rango de Precios

- **Mozart:** Precios altos por productos de alta calidad.
- **Condi:** Precios promedios del mercado.
- **Cory:** Preciso promedios del mercado
- **Cadenas de Supermercados:** precios bajos pero por productos de menor calidad.

6.4.1.5 Fuentes de diferenciación

- **Mozart:** Pastelería con una larga tradición muy bien posicionada en el mercado.
- **Condi:** Pastelería con una larga tradición muy bien posicionada en el mercado.
- **Cory:** cadena de pastelería con varios locales en mall y fuerte presencia en la comuna Vitacura. Buen servicio.
- **Cadenas de Supermercados:** precios bajos y con fuerte presencia de locales en la comuna y una gran variedad de productos.

Análisis de la muestra de competidores:

- La elección de los competidores responde solo a la comuna de interés: Ñuñoa
- Mozart, representa al competidor más fuerte, de acuerdo a los resultados de la encuesta.
- Todos los competidores cuentan con servicio a la mesa.
- Algunos de los competidores, incorporan la venta de otros productos como Pan, sándwich entre otros.
- El volumen de ventas es un dato difícil de obtener. De acuerdo a la cantidad de empleados, tipo de local y clientes podemos catalogarlos en pequeña o mediana empresa. Cori está en la categoría de pequeña al igual que Mozart. Cory, en la categoría de media y los supermercados en Grandes.

7. PLAN DE MARKETING

Los elementos diferenciadores de Polka serán la atención al cliente y la calidad de los productos ofrecidos.

La propuesta estará apoyada por una fuerte difusión a través de los canales digitales:

- Página WEB www.polkasb.cl -> Inversión inicial y luego administración propia.
- Instagram @polkasweetsbakery -> suscripción con administrador de cuenta para actualizaciones y mantenimiento.
- Google Business (Google Search & Maps) -> inicialmente suscripción gratuita

Además de incorporar:

- Fliers con promoción para los dos primeros meses (repartidos en puntos cercanos al local de alto flujo de personas. Se considerarán durante periodos de vacaciones y verano.
- Eventos privados con invitados especiales como chefs, proveedores, clientes.
- Suscripción en medios impresos especializados en restaurantes como La CAV.

Como parte de los objetivos propuestos tenemos:

1. Dar a conocer nuestros productos y destacando los signature como referente de la marca
2. Establecer alianzas con fundaciones que permita aprovechar la difusión de los productos y difusión en medios masivos.
3. Fijar un presupuesto destinado a invertir en campañas publicitarias y fortalecer los medios digitales como: redes sociales y el delivery.
4. Mantener una línea clara de la marca, de los productos a comercializar y la entrega de valor.

Finalmente, dentro de las metas a mediano plazo:

- Elevar las ventas a través del delivery

- Establecer algunos contratos de coffebreak modalidad empresa.
- Posicionar la marca polka dentro de uno de los mejores sitios para tomar café, comer un postre o un brunch en la Región Metropolitana.

7.1 Marketing Mix

Como parte de las actividades a implementar para entregar valor al consumidor tenemos:

7.1.1 Producto

La entrega de productos de alta calidad con estilo gourmet. El Pan se elaborara con masa madres y evitar levaduras. Los postres se realizaran sin el uso de pre-mezclas, garantizando frescura y originalidad.

Como parte de la entrega de valor, será fundamental garantizar:

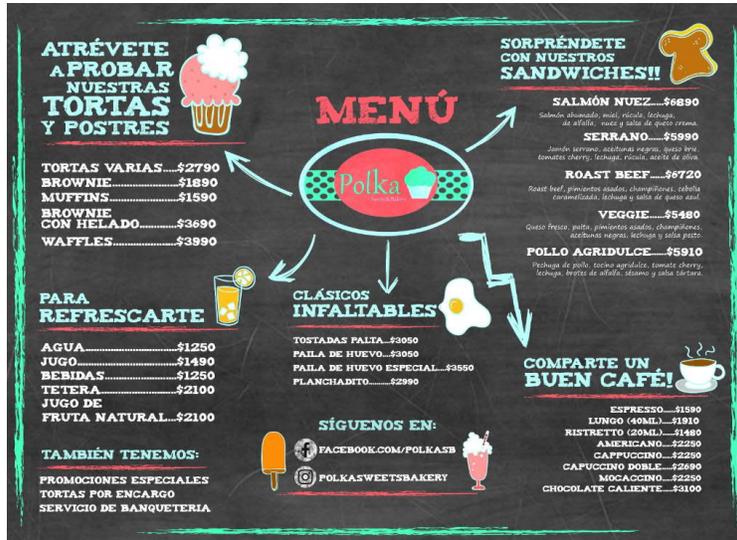
- Tiempos mínimos de atención a la mesa, entre 3 y 10min, variara de acuerdo al producto: plato caliente, postre, jugo o simplemente un café para llevar
- Atención personalizada y cordial.
- Tiempo de facturación que no superen los dos minutos: incluye generación de boleta y pago por parte del cliente. Se iniciara actividad con punto de pago para tarjetas de débito y crédito **Transbank** y software de facturación **Bsale**.
- Monitoreo en mesa y redes sociales para recibir retroalimentación y mejorar en los puntos bajos. Eventualmente se considerara realizar una encuesta online.
- Para lograr una buena atención y cortos tiempos de atención en todo el proceso desde entrada al local hasta la transacción de pago, se iniciara actividad con dos personas, que realizaran actividades entre las que están: preparación de café (capacitados por especialistas), recepción de ordenes en mesa, atención de pedidos para llevar, facturación y pago
- Ajustes en la oferta de productos de acuerdo a la estacionalidad, que permita ajustarse a los gustos de los consumidores, ejemplo con postres frescos, bebidas a base de café frías entre otras.

Todas aquellas actividades que no generan valor deberán ser atendidas, para eliminarlas o reducirlas en el tiempo: tiempo de espera para el servicio ya sea en mesa o para llevar, retiro de los platos y demás de mesa al termino por parte del consumidor, entrega de boleta con el cargo de los servicios y transacción de pago.

7.1.2 Precio

La variable precio, estará ajustada de manera tal que permita marginar lo suficiente. Se han revisado distintos locales parecidos a la propuesta de polka, verificando que se obtiene por los precios fijados: calidad, frescura, cantidad.

Figura 9. Menú con los productos y precios



7.1.3 Promoción

Resulta fundamental una buena campaña publicitaria que permita dar a conocer la marca y el local, dentro de las actividades consideradas están:

- Promoción en Redes Sociales: Facebook, Instagram y Google Maps
- Volantes con promociones de descuentos entre el 10% y 15% los primeros meses, la idea es sacrificar ganancia para lograr posicionamiento y conocimiento de marca

Figura 10. Volante Promocional con 15% de descuento



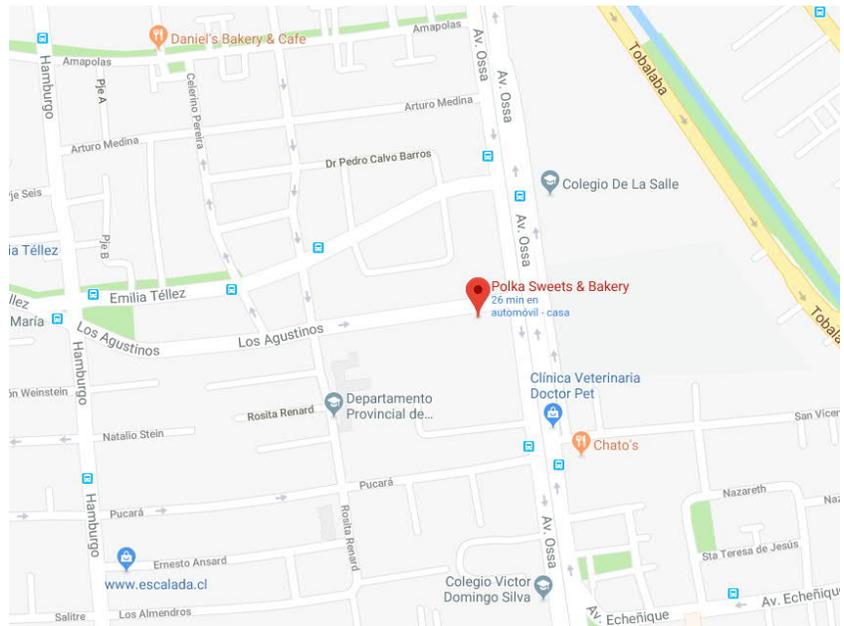
- Artículos publicitarios en revistas especializadas
- De ser posible lograr salir en un medio masivo con la radio o TV.

7.1.4 Plaza

La ubicación resulta estratégica si se quiere alcanzar cuota de mercado los primeros meses. Un local con buena decoración, sillas y mesas cómodas, con ambiente acogedor, que permita disfrutar de un rato agradable con compañía de amigos tomando una buena taza de café y delicioso postre.

Servicios adicionales como Wifi Gratis, ambiente musical suave, servicios sanitarios, están considerados como parte de la entrega de valor. **Ver anexos.**

Figura 11. Ubicación del local, sector Nororiente de la comuna de Ñuñoa.



8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Para materializar el plan de negocios es crucial un análisis financiero con proyección a mediano plazo que incluya todas las variables relevantes como financiamiento con entidades bancarias, retorno de la inversión, costos fijos y variables, ingresos y egresos.

8.1 Inversión

Actualmente en Chile, para las Pymes o pequeños emprendimientos, la opción de préstamos a entidades bancarias es un tanto difícil, ya que es necesario tener movimientos bancarios cerca de los 60MM \$ anual, bajo este contexto se buscará levantar capital con inversionistas.

Según la proyección del negocio que incluye arriendo de local, muebles, máquinas de cocina industrial, materia prima, publicidad, uniformes y servicios (internet y contables), la inversión estará cerca de los 32MM \$. **En el anexo 18**, se desglosan los ítems por precio y que fueron cotizados en el mercado interno. Dentro de los desembolsos más importantes tenemos:

- Arriendo del local con una negociación del orden de 5.4 MM \$, el local deberá contar con sitio de producción, fundamental para la puesta en marcha. El presupuesto considera mes de garantía y mínimo 3 meses de adelanto.
- Remodelaciones, por el orden de los 4 MM\$. El local deberá ajustarse para cumplir con las normas sanitarias y los requerimientos necesarios para garantizar una operación óptima.
- Patentes, necesarias para la operación. Es importante destacar que la cantidad de patentes varía según el rubro y las actividades es decir, elaboración de pan, pasteles, venta. El monto estimado es de 2 MM \$.
- Permisos municipales y resoluciones. Monto estimado de 2 MM \$.
- Máquina del café, para agregar valor a la propuesta se presupuestó un equipo totalmente manual con gran capacidad, cotizado por un monto de 3 MM \$. Se consideró un equipo de segunda mano frente a uno nuevo, que puede rondar los

10 MM \$.

- El resto del equipo, materiales y máquinas incluye: utensilios varios, mostradores, refrigeradores, licuadora, batidora y demás artefactos de tipo semi-industrial.

La puesta en marcha del segundo local para el año tres se proyectará con capital propio y manteniendo costos iguales al local 1, que es el escenario más complicado desde el punto de vista de la logística de las actividades asociadas a la producción.

8.2 Ingresos

Para la proyección de ingresos, se consideró comportamiento de la demanda promedio diaria para este tipo de establecimientos, ajustado a 500mil \$ y basado en el levantamiento de información en varios locales en las comunas de Ñuñoa y Providencia. Para el crecimiento anual se considera la tasa del mercado en general del 3.5% (promedio anual de la industria).

En la tabla 5, se muestran las proyecciones a 5 años, cuyo input es la venta promedio mensual.

Tabla 5. Proyección de Ingresos a 5 años

Ingresos					
Año	1	2	3	4	5
Local 1	\$ 98.609.445	\$ 146.931.522	\$ 152.074.126	\$ 157.396.720	\$ 162.905.605
Local 2			\$ 98.609.445	\$ 146.931.522	\$ 152.074.126
Total	\$ 98.609.445	\$ 146.931.522	\$ 250.683.571	\$ 304.328.242	\$ 314.979.731

8.3 Estimación de Costos

Para la estimación de costos, es necesario considerar las variables del mercado tales como: costo de arriendo por metro cuadrado, materias primas, máquinas de tipo Industrial, capacidad de producción esperada, demanda esperada, estructura organizacional y servicios a ofrecer.

El plan de negocio, contempla inicio de operaciones con un local para producción y venta en tienda, 1 barista, 2 garzones, 1 coperos, un cocinero y un chef pastelero. La apertura de un segundo local en la comuna de Santiago Centro se hará al tercer año.

La oferta de productos estará conformada por: pasteles (individuales, completas), waffles, sándwich, cafés.

8.3.1 Fijos

En esta categoría están incluidos los costos de arriendo, sueldos y servicios contables. Se ajustarán anualmente de acuerdo el IPC.

Para el cálculo del arriendo se revisaron portales especializados en arriendos de inmuebles y promedio del mercado, estableciendo una casa y posterior remodelación como la mejor opción. Los sueldos están ajustados de acuerdo al mercado, incluyendo bono por producción. Para los servicios contables, se cotizaron los servicios en dos oficinas contables. En la figura 18 está el detalle de los costos por ítem.

Dentro de los costos fijos relevantes tenemos:

- Alquiler del local por 1.4 MM \$
- Remuneraciones ajustadas a 357 mil pesos mensuales. La distribución de la carga de trabajo esta dimensionada de tal manera que no se generen horas extras. Y los turnos extras serán cubiertos por terceros bajo modalidad de proveedor de servicios.

Tabla 6. Costos Fijos Resumidos

Costos Fijos					
Año	1	2	3	4	5
Local 1	\$ 50.838.264	\$ 50.838.264	\$ 50.838.264	\$ 50.838.264	\$ 50.838.264
Local 2			\$ 50.838.264	\$ 50.838.264	\$ 50.838.264
Total	\$ 50.838.264	\$ 50.838.264	\$ 101.676.528	\$ 101.676.528	\$ 101.676.528

Tabla 7. Estimación de Costos Fijos

Detalle Costos Fijos	
Items	Mensuales
Remuneraciones + Imposiciones	\$ 2.523.522
Arriendo	\$ 1.400.000
Servicio Contadores	\$ 85.000
Servicio Datos (Internet)	\$ 28.000
Servicio Software Facturación	\$ 50.000
Marketing	\$ 120.000
Artículos de Aseo	\$ 30.000
Total	\$ 4.236.522

La proyección de los costos fijos considera:

- 1 Gerente/Chef
- 4 empleados (2 baristas/garzones, 1 copero y un ayudante de cocina con sueldo básico más bono de producción)
- Los servicios contables, internet y facturación mantendrán un precio de mercado anual con ajuste por IPC
- Los costos de Marketing corresponden a la administración y actualización de las redes sociales.

8.3.2 Variables

En esta categoría están incluidos todos los costos por materia prima, servicios domésticos asociados a la producción que de acuerdo a la demanda incrementarán mensualmente hasta el mes 7, cuando se alcanzará la demanda estable esperada.

Para el cálculo, se proyectó cuando cuesta producir una unidad de cada uno de los productos considerados por la venta diaria de ese producto. Parte de las actividades para lograr eficiencia en costos, será lograr en una etapa temprana consolidar proveedores de tal manera que se consigan descuentos y se garantice la materia prima. Los montos de las materias primas consideradas son de supermercados que no es la condición ideal.

Tabla 8. Costos Variables Resumidos

Costos Variables					
Año	1	2	3	4	5
Local 1	\$ 43.949.899	\$ 64.751.650	\$ 73.033.133	\$ 78.326.409	\$ 81.067.833
Local 2			\$ 43.949.899	\$ 64.751.650	\$ 73.033.133
Total	\$ 43.949.899	\$ 64.751.650	\$ 116.983.033	\$ 143.078.058	\$ 154.100.966

8.4 Capital de Trabajo

Se construyó una proyección del capital de trabajo a 7 meses, considerando ingresos desde el mes 1.

Como se puede observar en la tabla 9, a partir del mes 4 empieza a recuperarse el flujo de caja, es decir que de acuerdo a la proyección, será necesario inyectar recursos económicos, para cubrir parte de los costos fijos hasta este mes. Al observar en detalle la evolución en el tiempo del flujo de caja acumulado, manteniendo los costos fijos con incrementos considerables en los ingresos y controlado el costo variable, empieza a disminuir, síntoma de un buen crecimiento al inicio de actividades.

Tabla 9. Flujo Capital de Trabajo

Mes	Capital de Trabajo						
	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos por ventas (con IVA)	\$ 1.204.370	\$ 2.715.050	\$ 4.069.920	\$ 6.039.810	\$ 8.309.180	\$ 10.539.030	\$ 14.077.980
Costos fijos	-\$ 7.036.522	-\$ 4.236.522	-\$ 4.236.522	-\$ 4.236.522	-\$ 4.236.522	-\$ 4.236.522	-\$ 4.236.522
Remuneraciones+Imposiciones	-\$ 2.523.522	-\$ 2.523.522	-\$ 2.523.522	-\$ 2.523.522	-\$ 2.523.522	-\$ 2.523.522	-\$ 2.523.522
Arriendo	-\$ 4.200.000	-\$ 1.400.000	-\$ 1.400.000	-\$ 1.400.000	-\$ 1.400.000	-\$ 1.400.000	-\$ 1.400.000
Servicios Contador (con IVA)	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000	-\$ 85.000
Servicios Datos (Internet) (con IVA)	-\$ 28.000	-\$ 28.000	-\$ 28.000	-\$ 28.000	-\$ 28.000	-\$ 28.000	-\$ 28.000
Servicios Facturación (con IVA)	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000
Servicios Publicidad (con IVA)	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000
Artículos de Aseo (con IVA)	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000
Costos variables (con IVA)	-\$ 484.970	-\$ 982.919	-\$ 1.437.094	-\$ 2.076.292	-\$ 2.828.090	-\$ 3.535.885	-\$ 4.646.712
Materia Prima (con IVA)	-\$ 381.722	-\$ 857.053	-\$ 1.291.325	-\$ 1.903.854	-\$ 2.621.689	-\$ 3.289.956	-\$ 4.336.854
Servicios domesticos (con IVA)	-\$ 90.000	-\$ 96.000	-\$ 101.000	-\$ 106.000	-\$ 115.000	-\$ 130.000	-\$ 155.000
Comisión Transbank	-\$ 13.248	-\$ 29.866	-\$ 44.769	-\$ 66.438	-\$ 91.401	-\$ 115.929	-\$ 154.858
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ 12.044	\$ 27.151	\$ 40.699	\$ 60.398	\$ 83.092	\$ 105.390	-\$ 78.303
PPM Impuesto a la Renta (1% vtas)	\$ 12.044	\$ 27.151	\$ 40.699	\$ 60.398	\$ 83.092	\$ 105.390	\$ 140.780
IVA Débito	\$ 192.294	\$ 433.495	\$ 649.819	\$ 964.339	\$ 1.326.676	\$ 1.682.702	\$ 2.247.745
IVA Crédito	-\$ 127.407	-\$ 206.911	-\$ 279.427	-\$ 381.484	-\$ 501.519	-\$ 614.528	-\$ 791.887
Remanente Periodo Anterior	-\$ 4.374.827	-\$ 4.309.939	-\$ 4.083.355	-\$ 3.712.963	-\$ 3.130.107	-\$ 2.304.950	-\$ 1.236.776
IVA a pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 219.082
Remanente del Periodo	\$ 4.309.939	\$ 4.083.355	\$ 3.712.963	\$ 3.130.107	\$ 2.304.950	\$ 1.236.776	\$ -
Flujo de Caja	-\$ 6.305.078	-\$ 2.477.240	-\$ 1.562.997	-\$ 212.606	\$ 1.327.660	\$ 2.872.013	\$ 5.116.444
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 6.305.078	-\$ 8.782.318	-\$ 10.345.315	-\$ 10.557.921	-\$ 9.230.261	-\$ 6.358.248	-\$ 1.241.805

8.5 Flujo de Caja

Se elaboró la proyección de los flujos futuros para los próximos 5 años, con inicio de operaciones de un primer local y posterior apertura de un segundo establecimiento a partir del año 3.

Como se observa en la tabla #9, inicialmente habrá un flujo de caja negativo producto de la inversión de capital y capital de trabajo para empezar operaciones, con recuperación hasta el año 3, fecha en la el flujo será negativo nuevamente por los costos asociados a la apertura del segundo local, luego al año 4 nuevamente tendremos flujo de caja positivo y buen margen.

Tabla 10. Flujo de Caja

Flujo de Caja						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 98.609.445	\$ 146.931.522	\$ 250.683.571	\$ 304.328.242	\$ 314.979.731
Ganancias de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos fijos	\$ -	-\$ 49.028.482	-\$ 49.028.482	-\$ 98.056.965	-\$ 98.056.965	-\$ 98.056.965
Costos variables	\$ -	-\$ 36.932.688	-\$ 54.413.151	-\$ 61.372.381	-\$ 65.820.511	-\$ 68.124.229
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación tributaria	\$ -	-\$ 1.613.696	-\$ 1.613.696	-\$ 1.613.696	-\$ 1.613.696	-\$ 1.613.696
Pérdidas ejercicios anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -	\$ 11.034.579	\$ 41.876.193	\$ 89.640.529	\$ 138.837.070	\$ 147.184.840
Impuesto a la Renta (25%)	\$ -	-\$ 2.758.645	-\$ 10.469.048	-\$ 22.410.132	-\$ 34.709.267	-\$ 36.796.210
Utilidad Después de Impuestos	\$ -	\$ 8.275.934	\$ 31.407.145	\$ 67.230.397	\$ 104.127.802	\$ 110.388.630
Ganancias de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación tributaria	\$ -	\$ 1.613.696	\$ 1.613.696	\$ 1.613.696	\$ 1.613.696	\$ 1.613.696
Pérdidas ejercicios anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Operacional	\$ -	\$ 9.889.630	\$ 33.020.841	\$ 68.844.093	\$ 105.741.498	\$ 112.002.326
Inversión Fija	-\$ 23.025.404	\$ -	-\$ 23.025.404,00	\$ -	\$ -	\$ -
IVA de la inversión	-\$ 4.374.827	\$ -	-\$ 4.374.826,76	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación IVA de la inversión	\$ -	\$ 4.374.827	\$ -	\$ 4.374.826,76	\$ -	\$ -
Valor residual de la inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	-\$ 10.557.921	\$ -	-\$ 10.557.921,05	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación del capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.115.842
Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Capitales	-\$ 37.958.152	\$ 4.374.827	-\$ 37.958.151,81	\$ 4.374.826,76	\$ -	\$ 21.115.842
Flujo de Caja	-\$ 37.958.152	\$ 14.264.457	-\$ 4.937.311	\$ 73.218.920	\$ 105.741.498	\$ 133.118.169

Se observa del consolidado Flujo de Caja que a partir del 4 año los flujos futuros se incrementan con buenos resultados, y momento en el cual el negocio empieza a madurar.

8.5.1 Tasa de descuento CAPM

Para calcular la tasa de descuento, se consideró el modelo CAPM, que incorpora el rendimiento y riesgo del activo, además de que es necesaria considerar algunos supuestos.

La ecuación simplificada:

$$E(i) = rf + \beta im. E(rm - rf)$$

Donde:

$E()$ = esperanza

$E(i)$ = rentabilidad esperada para una cafetería/pastelería.

r_f = rentabilidad libre de riesgo

r_m = rentabilidad del mercado

B= riesgo presente entre el negocio y el mercado. En la siguiente encuesta

Tabla 11. Valores cálculo CAPM

Tasa Libre Riesgo	4.07%
β (Damodaran)	0.85
Tasa del Mercado	15%
CAPM	13%

Tasa Libre de Riesgos: se consideró la tasa de interés de los bonos licitados por el Banco Central de Chile a 5 años, por ser el índice más estable y de menor riesgo del mercado.

B (Damodaran): con un supuesto de comportamiento similar del sector en ambos mercados. (Chile-USA)

Tasa del Mercado: para dimensionar este valor, se consideraron las series históricas del índice bursátil IPSA de 5 años.

8.5.2 VAN

El VAN obtenido, considerando una tasa de crecimiento del 3.5% (ingresos) a 5 años y una tasa de descuento (CAPM) del 13%, nos da un valor positivo de 156.186.693 MM de Pesos Chilenos, por lo que el proyecto es factible de ejecutar. El proyecto por sus características no considera endeudamiento con entidades financieras.

8.5.3 TIR

La tasa calculada con los Flujos de Caja futuros dio 77%, mayor que la tasa de descuento CAPM, por lo tanto, el proyecto es rentable. En términos porcentuales, la TIR (tasa interna de descuento), está por sobre la tasa de mercado (índice IPSA), por lo que la promesa de rentabilidad es mejor a la opción de mantener el dinero y no invertir.

8.5.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Solo se consideró variación en los ingresos por ventas, como factor crítico de controlar manteniendo constantes sueldos, arriendos y costos fijos. El supuesto asociado a los costos es que se mantienen, buscando disminuirlos en el tiempo. Parte de una buena gestión financiera y administrar correctamente los gastos para maximizar la utilidad.

Tabla 12. Variación del VAN por Ingresos

Variación en los ingresos por Ventas	VAN	TIR
-10%	\$ 103.165.780	60%
3.5%	\$ 156.186.693	77%
10%	\$ 181.715.281	85%

Podemos observar que para tasas de crecimiento superiores al 3.5%, los flujos esperados crecen satisfactoriamente, por el contrario con una tasa negativa al quinto año todavía tenemos una TIR superior al CAPM, sin embargo el comportamiento en el largo plazo tiende a destruir valor y los flujos disminuyen constantemente descartando la continuidad del proyecto.

8.5.5 RIESGO

Para el éxito del proyecto, se considerará que la actual situación del país al año 2018 se mantiene estable en el tiempo, y con crecimiento positivo.

- Proyección de crecimiento al 2020 de 3.46%
- Tasa de desempleo septiembre 2018 de 7.3%
- IPC agosto 2018 de 2.6%
- Situación política y social estable.

Todos estos indicadores son externos, por lo que los esfuerzos estarán enfocados en controlar y minimizar el impacto de todas las variables internas como:

- **Costos de operación**, logrando mejores acuerdos con proveedores
- **Capacitación del personal**, para mantener un alto estándar tanto en servicio como en calidad del producto entregado.
- **Control contable y financiero** constante que permita visualizar y tomar los correctivos necesarios cuando existan desviaciones.
- **Actualizar** procesos de acuerdo a las tendencias del mercado
- **Incorporar** productos novedosos y renovación constante.
- Digitalización de los procesos administrativos.
- Fuerte trabajo en redes sociales
- Potenciar los puntos débiles asociados a algún producto o servicio.

Sin embargo, variaciones en las variables externas puede afectar fuertemente el rendimiento de los flujos futuros, por lo que habría que desarrollar nuevamente proyecciones para determinar que correcciones pueden permitir la continuidad del negocio o simplemente liquidar los activos, pagar las deudas y repartir las utilidades. Para simplificar el análisis no se consideran variaciones fuera de lo normal.

Finalmente, como principal factor de éxito es la demanda asociada, por lo que la fidelización de los clientes será clave.

9. CONCLUSIÓN

- El local considerado, incluirá área de producción y salones para la venta en tienda, además se explotarán los canales de venta a través de las redes sociales y asociación con terceros para entregas a domicilio. Una casa con patente comercial que permita hacer las remodelaciones necesarias y acondicionamientos exigidos por la Ley.
- Será crucial potenciar la venta en modalidad delivery a través de alianzas con los distintos actores del mercado, desarrollando promociones de precios, que permitan impulsar el posicionamiento de los productos.
- Es fundamental adaptarse a las tendencias del mercado, que demandan productos de calidad, saludables y naturales, la propuesta de valor de polka estará basada en ofrecer productos elaborados en el local, lo que permitirá probar todo lo que sale a la venta y muy importante no depender de terceros, buscando consolidar una marca Premium y de alto estándar en cocina.
- El personal que integrará el equipo contará con la capacitación correspondiente, baristas, chef pastelero, ayudantes de cocina, recetas únicas y un estricto control de calidad.
- De acuerdo a la estimación de los flujos futuros a 5 años, obtenemos un VAN positivo (156.186.693 MM) y TIR de 77% mayor a la tasa de descuento CAPM (13%), el proyecto es factible, generando valor para los socios con retornos positivos en el mediano plazo.
- Los escenarios de sensibilidad se evaluaron solo con la variable ingresos, manteniendo los costos fijos y arriendo estables (supuesto de una adecuada administración financiera y operacional). Los factores externos también se estipularon estables para simplificar el análisis. Nuevas políticas de gobierno o

cambios socioeconómicos que distorsionen las proyecciones futuras formarán parte del análisis que permita determinar si es rentable continuar con el negocio.

- El financiamiento a través de entidades financieras no es posible en esta primera fase de apertura del primer local, debido a que es necesario registrar movimientos bancarios por el orden de los 60MM de pesos, por lo tanto, la inversión será 100% aporte de capital de los socios.
- Debido a la naturaleza del negocio, es necesario el crecimiento con la apertura de nuevos locales, las proyecciones se calcularon considerando la apertura de un segundo local a partir del tercer año, de forma tal que permita al arranque generar caja para reinvertir.

10. RECOMENDACIONES

- Promocionar fuertemente la venta por los canales digitales, con descuentos en fechas especiales, al regreso de feriados en fin de semana y a fin de mes, para estimular la venta y mantener flujos estables durante todo el mes.
- Garantizar la mejor atención al cliente, cuidar los detalles del servicio a la mesa y manejo de los tiempos de espera.
- Iniciar operaciones con los precios consolidados, la oferta de servicios y productos finales bien establecidos para evitar cambios en la marcha que puedan generar pérdidas de clientes y deterioro financiero.
- No perder de vista las recomendaciones de los clientes y de especialistas del sector.
- Lograr comprometer a los empleados, con políticas de incentivos como bonos de desempeño y un excelente trato profesional.
- Mantener un estricto control de gastos y lograr alianzas con proveedores que permita conseguir mejores precios y relaciones comerciales.
- Focalizar esfuerzos en ventas de los servicios de coffebreak, Candy bar y encargos especiales para bodas, cumpleaños y reuniones, logrando captar mayor valor agregado sin incurrir en mayores gastos.
- La propuesta de valor de Polka Sweets & Bakery, deberá estar apalancada por productos de calidad superior al promedio del mercado, marcado por producción 100% en el local que incluye panes (con masa madre), sin uso de pre-mezclas, café de grano, servicio de barista y con un alto control de calidad.

11. BIBLIOGRAFÍA

- **ANA MARIA AYALA ZALDANA.** Octubre 2011. Plan de Negocio para la Elaboración de Jugos Naturales a base de Frutas y Hortalizas. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial. Santiago de Chile. 100p.
- **ANDREA MARCELA VELAZQUEZ VAZQUEZ.** 2017. Plan de Negocio para Cadena de Cafés en Santiago. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 86p.
- **RODRIGO ANDRESSALINAS ÁVIAL.** 2017. Plan de Negocios para Implementar una Cadena de Cafeterías de Productos Orgánicos en Santiago. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 175p.
- **MAURICIO ANDRÉS SAFFIE VÁSQUEZ.** 2010. Plan de Negocios para crear una Empresa Productora y Comercializadora de Tortas y Pasteles en la Región Metropolitana. Seminario de Título Ingeniero Comercial Mención Administración. Santiago. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Escuela de Administración. 65.
- **INDUPAN A.G, Asociación Gremial de los Industriales del Pan Santiago.** 2014. Estudio de Competitividad para la Industria de la Panadería tradicional Chilena: Diseño, Difusión y Transferencia de un Plan de Reducción de Brecha Competitiva. [en línea] http://www.indupan.cl/?page_id=516 [consulta: 05 Junio 2017].
- **INDUPAN A.G, Asociación Gremial de los Industriales del Pan Santiago.** 2014. La Industria Latinoamericana del Pan en cifras. [en línea] http://www.indupan.cl/?page_id=516 [consulta: 05 Junio 2017].
- **PASTRY REVOLUTION.** 2014. Las 7 tendencias de la Panadería Contemporánea. [en línea] <http://www.ceopan.es/index.php?type=public&zone=items&action=view&categoryID=283&codeID=1956> [consulta: 20 Agosto 2017].

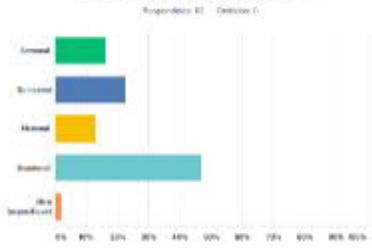
- **PABLO TIRADO HENRÍQUEZ. 2011.** Los 7 Perfiles del nuevo consumidor Chileno. [en línea] <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=81448> [consulta: 10 Septiembre 2017].
- **EXPERTO GESTIOPOLIS.COM.** ¿Qué es un Plan de Negocios?. 2017. [en línea] <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/> [consulta: 20 Agosto 2017].
- **EQUIPO EDITORIAL BUENOS NEGOCIOS.** Octubre 2016. Desventajas de Armar un Plan de Negocios. [en línea] <http://www.buenosnegocios.com/desventajas-armar-un-plan-negocios-n749> [consulta: 25 Agosto 2017].
- **EMPRENDE PYME.NET. 2014.** Tipos de Planes de Negocio. [en línea] <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-plan-de-negocio.html> [consulta: 20 Agosto 2017].
- **CAMILA RAMÍREZ.** Marzo 2015. Chilenos consumen en promedio 2.5 tazas de café al día. [en línea] <https://www.capital.cl/chilenos-consumen-en-promedio-25-tazas-de-cafe-al-dia/> [consulta: 30 Agosto 2017].
- **MAPCITY.** Marzo 2018. Cifras y Perspectivas del mercado del Café en Chile. [en línea] <https://corporativo.mapcity.cl/prensa/cifras-y-perspectivas-del-mercado-del-cafe-en-chile/> [consulta: 17 Mayo 2018].
- **PABLO CONTRETAS.** Enero 2018. La otra batalla de las apps de transporte: el delivery de comida. [en línea] <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2018/01/23/la-otra-batalla-las-apps-transporte-delivery-comida.html> [consulta: 15 Febrero 2018].

12. ANEXOS

Figura 12. Resultados Encuesta Online.

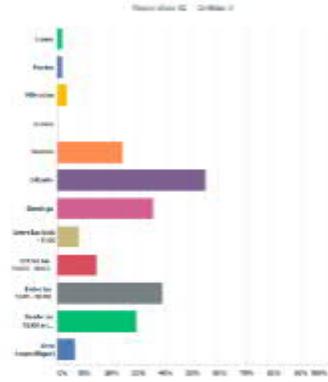


Q5 Con qué frecuencia compras tortas y/o postres? la frecuencia considera por lo menos 1 compra



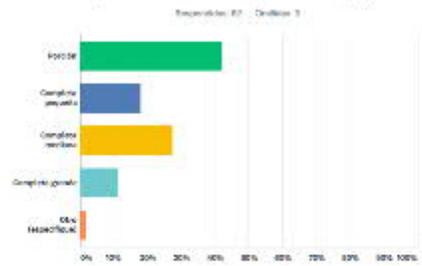
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	FECHA
Siempre	15,15%	0
Frecuente	20,4%	14
Menos	12,0%	8
Ocasional	48,11%	29
Otro (especificar)	1,81%	1
TOTAL		62
N°	OTRO (ESPECIFICAR)	FECHA
1	Especial	20/12/17 21:43

Q6 En qué días y horario compras tortas y/o postres?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	FECHA
Lunes	1,6%	1
Martes	1,6%	1
Miércoles	3,2%	2
Jueves	16%	10
Viernes	32%	19
Sábado	32%	19
Domingo	16%	11
Otro (especificar)	0%	0

Q7 Que prefieres cuando compras tortas y/o postres?

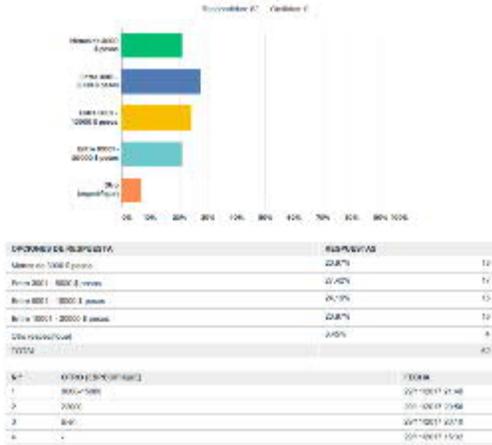


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	FECHA
Pequeña	41,94%	26
Completa pequeña	17,71%	11
Completa mediana	27,42%	17
Completa grande	11,59%	7
Otro (especificar)	1,81%	1
TOTAL		62
N°	OTRO (ESPECIFICAR)	FECHA
1	Es	20/12/17 20:13

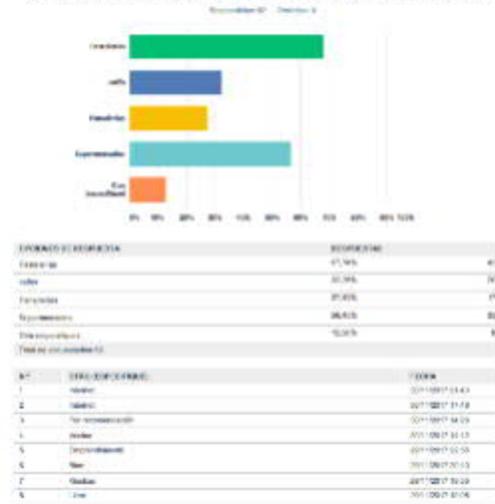
Entre las 11:00 - 12:00	16,0%	9
Entre las 12:01 - 13:00	38,71%	24
Desde las 13:00 en adelante	25,0%	15
Otro (especificar)	20,0%	12
TOTAL de encuestados: 62		

N°	OTRO (ESPECIFICAR)	FECHA
1	Cambio de hora de apertura	20/12/17 13:59
2	Más variedad de días	20/12/17 20:56
3	Solo los sábados	20/12/17 19:55
4	Depende	20/12/17 12:46

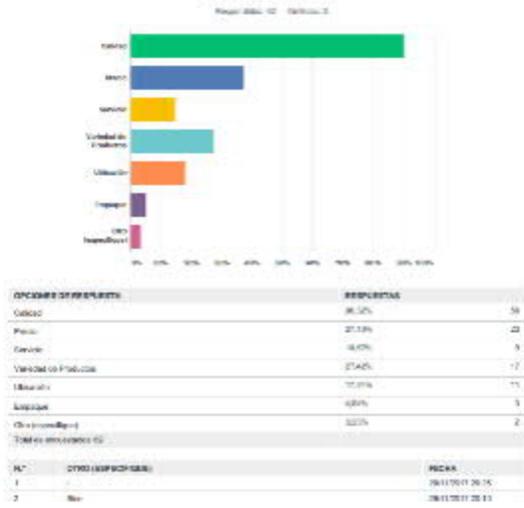
Q8 Cuanto dinero gastas en promedio cuando compras tortas y/o postres?



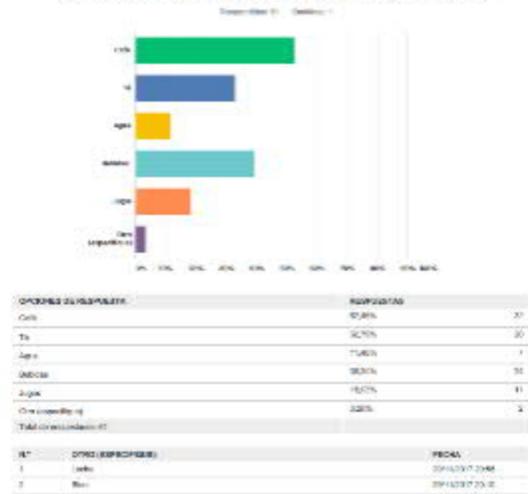
Q9 Dónde compras tortas y/o postres? Pudes elegir más de una opción



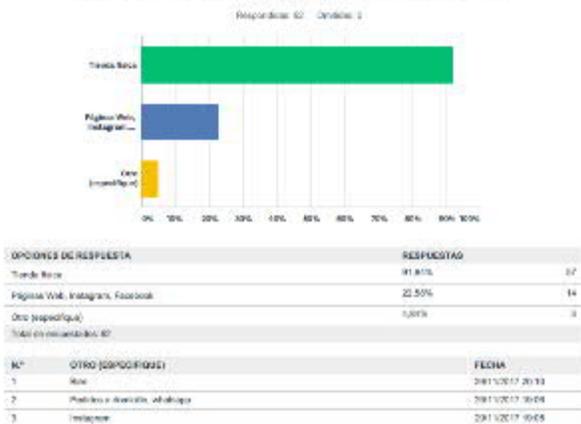
Q10 Cuales aspectos consideras más importantes a la hora de comprar tortas y/o postres?



Q11 Con qué tipo de bebida acompañas las tortas y/o postres?



Q12 Que canal empleas para comprar tortas y/o postres?



Q13 Que modalidad prefieres en tienda física para comprar tortas y/o postres?



Q14 Tienes alguna pastelería de preferencia, cual?

Respondido: 41 - Días: 21

N.º	RESPUESTAS	FECHA
1	Polska sweet & bakery	30/11/2017 21:43
2	Lider	30/11/2017 17:48
3	Polska	30/11/2017 17:46
4	Cory	30/11/2017 18:51
5	Cory	30/11/2017 14:52
6	Nestlé	30/11/2017 14:58
7	Junbo	30/11/2017 14:20
8	Panadería San Camilo	30/11/2017 13:55
9	Dona Celia	30/11/2017 13:48
10	Sabor y Arte, la Pastelería, Dorado Bakery	30/11/2017 13:01
11	No	30/11/2017 12:58
12	Polska Sweets & Bakery	30/11/2017 11:58
13	No	30/11/2017 10:50
14	Santiago SP	30/11/2017 10:47
15	Hugo/Schreiberg.de	30/11/2017 10:25
16	Mozart	30/11/2017 9:29
17	La Sábiles	30/11/2017 8:06
18	No	30/11/2017 5:02
19	Polska	29/11/2017 22:56
20	Mozart, Laura R	29/11/2017 21:40
21	Pulsar, las Palmas, Mozart	29/11/2017 20:56
22	Las del ramolito, la casa	29/11/2017 20:40
23	Dona Rodrigo, en Ranocagua (panqueque haitiano)	29/11/2017 20:26
24	Pastelería Angelica en Ranocagua	29/11/2017 20:26
25	Mozart	29/11/2017 20:27
26	Junbo y Alacá (hincapié)	29/11/2017 20:25
27	Copie ti	29/11/2017 20:24
28	Lider	29/11/2017 20:10
29	El Pan de	29/11/2017 20:10
30	No, le compró a una señora que los hace	29/11/2017 20:10
31	Ninguna.	29/11/2017 20:10
32	Nestlé es mi preferencia	29/11/2017 20:07
33	Mozart	29/11/2017 20:06
34	Schreiberg, La Florida	29/11/2017 20:05
35	No	29/11/2017 19:59
36	No	29/11/2017 19:57
37	no	29/11/2017 19:48
38	Mozart	29/11/2017 19:37
39	Polska Sweet Bakery y Mozart	29/11/2017 19:06
40	Polska	29/11/2017 19:05
41	Polska	29/11/2017 18:32

Figura 13. Estructura Organizacional del Negocio POLKA SWEETS & BAKERY



Tabla 13. Lista de Productos y descripción.

Categoría	Nombre Producto	Descripción Producto	Precio con IVA (19%)
Tortas	Torta Red Velvet	Pastel de cacao con un color rojo intenso	25000
	Torta Tres Leches	Exquisito bizcocho bañado generosamente en leches	25000
	Torta Selva Negra	Bizcocho de chocolate bien remojado, crema chantillí, cerezas y un toque de licor	27000
	Cheesecake	Delicioso postre elaborado al estilo neoyorquino, con	25000

		topping de diferentes sabores	
	Torta de Moka	Bizcocho blanco, relleno con crema moka y mermelada de frambuesa. Cubierta con crema moka y aromas de café	27000
	Brownie Manjar	Mezcla de nuestro brownie con finas capas de manjar.	20000
	Torta Zanahoria/Nuez	Queque que mezcla sabores de zanahoria y naranja, con agregado de nueces y bañado en una crema de queso cremoso	20000
	Torta Damero	Torta de choco-vainilla, con crema de mantequilla y chocolate.	25000
Postres	Tiramisú	Postre frío preparado con mezcla de café, queso mascarpone y un toque de licor	25000
	Suspiro Limeño	Suspiro limeño de Polka Sweet Bakery.	22000
	Mouse de Maracuyá	Espuma finamente batida y de consistencia esponjosa, con el exquisito toque ácido del maracuyá	22000
	Lemon Pie	En una base de masa dulce se presenta nuestra incomparable crema de limón.	22000

Tortas y Postres Light	Ofrecemos una amplia variedad de postres light elaborados delicadamente sin harinas refinadas y sin azúcar. Contáctanos para mayor información.		
Candy Bar	Buffet de postres ideal para tus celebraciones, es una opción genial y divertida que ofrece una amplia variedad de shots y mini dulces para regalar al paladar de tus invitados. Ofrecemos colores y formas infinitas, contáctanos para mayor información.		
Coffee Break	Menú 1	Café	2700 p/p
		Té	
		Leche descremada	
		Néctar jugo	
		Azúcar, endulzante	
		Galletas Surtidas	
		Fruta (según temporada)	
		Trozo de queque (sabores a elección)	
	Menú 2	Café	3200 p/p
		Té	
Leche descremada			
Azúcar, endulzante			
Néctar jugo			
Trozo de queque (sabores a elección)			
Fruta (según temporada)			
Sándwich (jamo/queso - ave/pimentón o napolitano)			
Menú 3	Café	4000 p/p	
	Té		

	Leche descremada	
	Azúcar, endulzante	
	Néctar jugo	
	Trozo de queque (sabores a elección)	
	Fruta (según temporada)	
	Empanadas de hojaldre (pollo o carne vacuno) ** Pregunta por nuestras opciones vegetarianas	

Tabla 14. Cantidad de Empresas del sector por comuna y monto de ventas en la Región Metropolitana

Comuna	Número de Empresas	Ventas (UF)
Paine	45	162.808
Buín	56	202.948
Calera de Tango	22	88.647
San Bernardo	145	1.825.060
San José de Maipo	22	48.811
Pirque	12	32.620
Puente alto	334	889.273
Alhue	3	*
San Pedro de Melipilla	2	*
Curacavi	60	127.007
Maria pinto	4	*
Melipilla	87	255.763
Padre Hurtado	29	*

Peñaflor	45	89.620
El Monte	30	41.273
Isla de Maipo	20	46.804
Talagante	55	96.533
Til til	15	65.169
Lampa	44	65.810
Colina	54	324.039
Cerrillos	44	1.498.614
Huechuraba	46	2.345.061
Estación central	82	386.741
Cerro Navia	70	363.945
Lo Prado	58	319.841
Conchali	87	283.665
Quilicura	145	5.729.828
Renca	79	296.389
Pudahuel	160	1.086.077
Maipu	297	1.060.713
Ñuñoa	123	987.819
Providencia	74	2.225.100
Quinta normal	75	757.072
Independencia	61	340.251
Recoleta	106	469.569
Santiago	219	1.992.251
El Bosque	86	365.528
Lo Espejo	39	2420638
San Joaquín	50	2930956

Padre Aguirre Cerda	53	199.162
La Pintana	76	1500051
San Ramón	69	2350151
La Granja	66	219.868
La Cisterna	56	247.452
San Miguel	57	250.881
Lo Barnechea	20	108.144
Vitacura	40	1.215.272
Peñalolén	121	474.645
Macul	57	345.487
La Reina	57	437.518
La Florida	220	954.897
Las Condes	78	2.460.270
Región Metropolitana	3955	32.706.041

Tabla 15. Resumen Cantidad de habitantes, por rango Etario y nivel socioeconómico en la Comuna Ñuñoa

Territorio	Año 2017
Comuna de Ñuñoa	208,237
Edad	
0-14	31,000
15-29	42.931
30-44	56.840
45-64	36.695
65 y más	30.409
Nivel	

ABC	28,7
C1	35,1
C2	20,0
D	14,5
E	1,8

Fuente: Modelo estimativo del NSE en los hogares de Chile, Adimark

Tabla 16. Resultados de encuesta a locales comerciales del mercado en la comuña de Ñuñoa.

Pregunta #	Bravissimo (Mall Plaza Egaña-Ñuñoa)	Starbucks (Mall Plaza Egaña-Ñuñoa)	Emporio la Rosa (Mall Plaza Egaña-Ñuñoa)	Mozart (Av Pedro de Valdivia 3059, Ñuñoa)	Condi (Irrázaval 2370-Ñuñoa)	Delice (Av Simón Bolívar 4800)	Montenegro (Av Presidente Jose Batle Ordoñez 4385)
1	Fines de Semana	Fines de Semana	Sábados en las tardes	Viernes en las Tardes	Fines de Semana	Fines de Semana	Fines de Semana
2	75-80 Capuccino	180 Latte-Frapuccino	90 cortado	70 cortado	130/150	40-50 Capuccino	80-100 cortado-capuccino
3	70/30	80/20	Sin postres light	70/30	70/30	70/30	Sin postres light
4	Media-Regular	Media-Baja	Media	N/A	Alta	Normal-Media	Normal-Media
5	420	550	450	150-200	300-500	100-150	
6	si	Si	Si	Si	Si	Si	Duplican la cantidad de personal atendiendo mesas los fines de semana
7	N/A	N/A	N/A	Si	Si	Si	N/A
8	Integral	N/A	Marraqueta	Marraqueta	Molde	Ciabatta	No es de libre

							elección por el cliente
9	Helados/Manjar Chocolate	Muffin - Manjar	Brownie con Helado	Tortas	No sabe	Cheesecake Manjar	Crema brulee-Pie Limón
10	N/A	Gourmet	Mechada Italiana/Avocado y Palta	Tapadito/Campesino	No sabe	Ciabatta Sandwich	Tostadas con palta y jamón. Tostadas con huevo
11	3 y +	3 y +	Parejas	Parejas	3 y +	Parejas	Parejas
12	12	N/A	8	Atención en Caja	10	N/A	10
13	2.5 MM	5 MM	3 MM	4 MM	4 MM	2 MM	1.2 MM
14	Calidad y Servicio	Calidad	Calidad	Calidad Producto	Calidad Producto	Servicio	Calidad, frescura y el ambiente
15	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
16	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Redes sociales
17	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Única persona en la barra y caja	Única persona en la barra y caja

Figure 14. Detalle de Proyección de Ventas para los primeros 7 meses.

Proyección de Ventas hasta el Mes 7															
Items Ingresos	Precio Unitario	1 jun-18		2 jul-18		3 ago-18		4 sep-18		5 oct-19		6 nov-19		7 dic-19	
		Q	Total	Q	Total										
Tortas Porciones	2.790	100	279.000	250	697.500	350	976.500	450	1.255.500	650	1.813.500	800	2.232.000	1020	2.845.800
Tortas completas	25.000	6	150.000	10	250.000	20	500.000	50	1.250.000	70	1.750.000	80	2.000.000	90	2.250.000
Muffins	1.590	15	23.850	15	23.850	30	47.700	40	63.600	50	79.500	60	95.400	90	143.100
Brownie	1.890	15	28.350	30	56.700	30	56.700	40	75.600	50	94.500	60	113.400	90	170.100
Brownie con Helado	3.690	10	36.900	15	55.350	20	73.800	30	110.700	40	147.600	50	184.500	60	221.400
Bebidas	1.250	45	56.250	70	87.500	90	112.500	150	187.500	200	250.000	350	437.500	450	562.500
Agua Mineral	1.250	6	7.500	14	17.500	18	22.500	40	50.000	60	75.000	80	100.000	120	150.000
Jugos	2.100	30	63.000	40	84.000	80	168.000	120	252.000	200	420.000	300	630.000	600	1.260.000
Té	2.100	10	21.000	30	63.000	40	84.000	80	168.000	100	210.000	160	336.000	300	630.000
Waffles	3.990	5	19.950	30	119.700	45	179.550	60	239.400	80	319.200	110	438.900	150	598.500
Tostadas Palta	3.050	5	15.250	20	61.000	30	91.500	40	122.000	50	152.500	60	183.000	90	274.500
Paila de huevo	3.050	6	18.300	20	61.000	30	91.500	40	122.000	60	183.000	80	244.000	120	366.000
Paila de huevo especial	3.550	4	14.200	15	53.250	20	71.000	30	106.500	40	142.000	60	213.000	90	319.500
Planchadito	2.990	6	17.940	20	59.800	30	89.700	40	119.600	50	149.500	60	179.400	90	269.100
Arepas	3.990	2	7.980	20	79.800	30	119.700	40	159.600	50	199.500	60	239.400	120	478.800
Sandwich Salmon Nuez	6.890	6	41.340	20	137.800	30	206.700	35	241.150	45	310.050	55	378.950	60	413.400
Serrano	5.990	6	35.940	20	119.800	30	179.700	35	209.650	45	269.550	55	329.450	60	359.400
Roast Beef	6.720	13	87.360	20	134.400	30	201.600	35	235.200	45	302.400	55	369.600	60	403.200
Veggie	5.480	12	65.760	20	109.600	30	164.400	35	191.800	45	246.600	55	301.400	60	328.800
Polla Agridulce	5.910	17	100.470	30	177.300	40	236.400	50	295.500	60	354.600	70	413.700	90	531.900
Espresso	1.590	10	15.900	20	31.800	45	71.550	45	71.550	45	71.550	45	71.550	150	238.500
Lungo	1.910	2	3.820	12	22.920	14	26.740	18	34.380	20	38.200	25	47.750	30	57.300
Ristretto	1.980	2	3.960	6	11.880	6	11.880	6	11.880	6	11.880	6	11.880	6	11.880
Americano	2.250	10	22.500	20	45.000	30	67.500	60	135.000	80	180.000	120	270.000	150	337.500
Capuccino	2.250	15	33.750	20	45.000	30	67.500	60	135.000	80	180.000	120	270.000	150	337.500
Capuccino doble	2.990	5	14.950	15	44.850	20	59.800	30	89.700	70	209.300	100	299.000	120	358.800
Mocaccino	2.250	3	6.750	15	33.750	20	45.000	20	45.000	25	56.250	25	56.250	30	67.500
Chocolate Caliente	3.100	4	12.400	10	31.000	15	46.500	20	62.000	30	93.000	30	93.000	30	93.000
Ingresos Totales			1.204.370		2.715.050		4.069.920		6.039.810		8.309.180		10.539.030		14.077.980

Figure 15. Detalle de los costos fijos.

Costos Fijos	
Items	Mensuales
Remuneraciones + Impuestos	\$ 2.523.522
Arriendo	\$ 1.400.000
Servicio Contadores	\$ 85.000
Servicio Datos (Internet)	\$ 28.000
Servicio Software Factura	\$ 50.000
Marketing	\$ 120.000
Artículos de Aseo	\$ 30.000
Total	\$ 4.236.522

Figure 16. Detalle de los Costos Variables por Producto.

Costos Variables por Producto	
Items	\$/Unidad
Tortas Porciones	977
Tortas completas	8.750
Muffins	557
Brownie	662
Brownie con Helado	1.292
Bebidas	350
Agua Mineral	350
Jugos	800
Té	255
Waffles	1.397
Tostadas Palta	810
Paila de huevo	650
Paila de huevo especial	1.550
Planchadito	740
Arepas	1.130
Sandwich Salmon Nuez	2.650
Serrano	2.720
Roast Beef	2.220
Veggie	1.810
Polla Agridulce	1.860
Espresso	200
Lungo	190
Ristretto	150
Americano	220
Capuccino	202
Capuccino doble	376
Mocaccino	286
Chocolate Caliente	773
Total	33.924

Figure 17. Detalle de los Costos Variables por Servicios Básicos.

Costos Variables Servicios					
Servicio	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
Electricidad	\$ 504.000	\$ 621.000	\$ 642.735	\$ 665.231	\$ 688.514
Agua	\$ 460.000	\$ 558.900	\$ 578.462	\$ 598.708	\$ 619.662
Gas	\$ 604.000	\$ 745.200	\$ 771.282	\$ 798.277	\$ 826.217
comisión transbank	\$ 1.676.361	\$ 2.497.836	\$ 4.261.621	\$ 5.173.580	\$ 5.354.655
Insumos varios	\$ 4.930.472	\$ 7.346.576	\$ 12.534.179	\$ 15.216.412	\$ 15.748.987
Total	\$ 1.568.000	\$ 1.925.100	\$ 1.992.479	\$ 2.062.215	\$ 2.134.393

Figure 18. Detalle de la Inversión Inicial.

Inversión Inicial (capital propio)					
Items	Neto	IVA	Total	Vida Útil	Depreciación Anual
Horno de Conversión 3 Cámaras	\$879.000	\$167.010	\$1.046.010	\$9	\$97.667
Refrigerador (2)	\$1.800.000	\$342.000	\$2.142.000	\$9	\$200.000
Congelador 200 litros	\$169.000	\$32.110	\$201.110	\$9	\$18.778
Refrigerador mostrador	\$700.000	\$133.000	\$833.000	\$9	\$77.778
Cocina Semiindustrial 2 Platos	\$90.000	\$17.100	\$107.100	\$9	\$10.000
Meson de trabajo para Cocina 1,50 (2)	\$171.800	\$32.642	\$204.442	\$9	\$19.089
Meson de trabajo para Cocina 1,60 (2)	\$99.800	\$18.962	\$118.762	\$9	\$11.089
Carro Bandejero	\$116.000	\$22.040	\$138.040	\$9	\$12.889
Balanza de 40 Kgs	\$18.000	\$3.420	\$21.420	\$9	\$2.000
Batidora Industrial 10 litros	\$250.000	\$47.500	\$297.500	\$9	\$27.778
Locker 6 puertas	\$98.000	\$18.620	\$116.620	\$10	\$9.800
Licador (2)	\$30.000	\$5.700	\$35.700	\$8	\$3.750
Batidora de Pedestal No Industrial	\$25.000	\$4.750	\$29.750	\$9	\$2.778
Rebanador	\$170.000	\$32.300	\$202.300	\$9	\$18.889
Campana (2)	\$270.000	\$51.300	\$321.300	\$9	\$30.000
Contenedores de Basura	\$234.300	\$44.517	\$278.817	\$0	\$0
Estante Cromado (3)	\$240.000	\$45.600	\$285.600	\$10	\$24.000
Maquina Waffles	\$168.000	\$31.920	\$199.920	\$9	\$18.667
Amasadora	\$350.000	\$66.500	\$416.500	\$9	\$38.889
Maquina de Café	\$3.000.000	\$570.000	\$3.570.000	\$9	\$333.333
Mesas de Servicio	\$720.000	\$136.800	\$856.800	\$7	\$102.857
Televisor 42" (1)	\$320.000	\$60.800	\$380.800	\$6	\$53.333
Lavafondo 1 deposito secador 1,20 mts	\$158.000	\$30.020	\$188.020	\$8	\$19.750
Lavafondo 1 deposito secador 50 cmts	\$119.000	\$22.610	\$141.610	\$8	\$14.875
Lavafondo 1 deposito secador 50 cmts	\$99.000	\$18.810	\$117.810	\$8	\$12.375
Computador All in One Lenovo	\$320.000	\$60.800	\$380.800	\$6	\$53.333
Parlantes - Audio ambiente	\$150.000	\$28.500	\$178.500	\$6	\$25.000
Remodelaciones	\$4.000.000	\$760.000	\$4.760.000	\$0	\$0
Permisología y patentes	\$4.000.000	\$760.000	\$4.760.000	\$0	\$0
Montaje Campanas	\$1.260.504	\$239.496	\$1.500.000	\$0	\$0
Menaje	\$3.000.000	\$570.000	\$3.570.000	\$8	\$375.000
Arriendo			\$5.400.000	\$0	\$0
Total	\$23.025.404	\$4.374.827	\$32.800.231		\$1.613.696