



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

GENERACIÓN Y EVALUACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
DE UNA PASTELERÍA FAMILIAR

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JUAN PABLO WINKLER INFANTE

**PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JAIME ALÉE GIL
SANTIAGO RÍOS PACHECO**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2013**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA
OPTAR AL TITULO DE INGENIERO
CIVIL INDUSTRIAL.
POR: JUAN PABLO WINKLER INFANTE
FECHA: 21/01/2013
PROF: GUIA: SR. CLAUDIO ORSINI

GENERACIÓN Y EVALUACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE UNA PASTELERÍA FAMILIAR

Esta memoria tiene como objetivo evaluar una estrategia de crecimiento para el aumento de ventas de la empresa del rubro pastelero, llamada Kuchenladen. Kuchenladen es una pastelería familiar nacida el año 2002 en la ciudad de Frutillar con recetas de los colonos alemanes especializada en los tradicionales Kuchen, ApfelStrudel y tortas. Ha tenido un crecimiento sostenido de un 15% a partir del año 2007.

En el análisis interno se puede concluir una marcada estacionalidad, ventas de crecimiento lineal año a año y un importante posicionamiento de la marca. Se detecta una debilidad organizacional respecto a lo personalizado de cada cargo. De acuerdo a la visión y misión de la empresa, se busca nuevas formas de entregar estos productos dentro de Chile. El perfil y lugar de origen de los clientes actuales, definen Las Condes como el lugar ideal para expandir el actual negocio. El local se dimensiona para un total de ventas de \$30.000.000.- netas mensuales, con 8 personas en la producción, 4 vendedores, 1 administrador y un Gerente General, miembro de la familia Winkler además de un administrador.

Es esencial para este nuevo local mantener las recetas, calidad y estilo del negocio actual en Frutillar. La inversión proyectada (equipos y remodelación del local) es de \$32.931.140.- La depreciación contable utilizada considera el modelo depreciación acelerada, con un horizonte de proyecto de evaluación a 5 años, una tasa de descuento del 15%. Se analizan dos escenarios: 1) Con una proyección de ventas similar a la actual en Frutillar en verano (\$30.000.000 mensuales de ventas netas promedio, VAN de \$ 332.400.837.-, y una TIR de 222%). 2) Se busca el valor mínimo de ventas mensuales requeridos para un horizonte de 5 años, lo que entrega un promedio de ventas de \$15.399.439.- El análisis de sensibilidad entrega una probabilidad del 10% de que el proyecto tenga un escenario neutro, y un 90% de probabilidad de que resulte con VPN >0.

Agradecimientos

*Esta memoria se la dedico a mi familia,
Mamá, por todo tu apoyo en todos estos años
Papá, por siempre estar detrás de todo,
Sole y Cristian, por siempre preocuparse y ayudarme
cuando pudieron viviendo junto a ustedes acá en Santiago.*

*Mis tíos Arturo y Anny, por la ayuda que me entregaron junto
con mi querido tata Arturo y Oma Ilse.
A toda la familia, muchísimas gracias.
Mis amigos que me alegraron la vida cuando los necesité,
y tantos otros que han pasado por estos largos años de estudio.*

*A todos les puedo decir que los quiero, muchísimas gracias por
vuestro apoyo y cierro este largo camino y se viene otro
ya de madurez y satisfacciones tanto o más grandes que las
que hemos tenido en este camino.*

Nuevamente muchísimas gracias y hasta siempre.

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	1
3. OBJETIVOS	2
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	2
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
4. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA MEMORIA.....	3
5. MARCO CONCEPTUAL	3
5.1. PLAN ESTRATÉGICO	3
5.2. COSTEO ABC	5
5.3. PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	8
5.4. MARKETING MIX.....	8
6. METODOLOGÍA.....	9
6.1. ANÁLISIS Y SITUACIÓN ACTUAL	9
6.2. REVISIÓN DE COMPETENCIA Y POSIBLES DEBILIDADES RESPECTO A ÉSTA.....	9
6.3. ANÁLISIS PEST	9
6.4. FUERZAS DE PORTER.....	9
6.5. ANÁLISIS FODA.....	9
6.6. ESTRATEGIA DE MARKETING.....	9
6.7. PLAN DE OPERACIONES.....	10
6.8. PLAN FINANCIERO	10
7. RESULTADOS	10
8. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO	11
8.1. MODELO DE NEGOCIOS.....	11
8.2. ORGANIZACIÓN.....	11
8.2.1. LOGO Y MARCA.....	13
8.3. PRODUCTOS	14
8.3.1. TORTAS.....	14
8.3.2. KUCHEN	14
8.3.3. STRUDEL.....	14
8.3.4. GALLETAS.....	15
8.3.5. MERMELADAS.....	15
8.4. PRECIOS.....	15
8.5. VENTAS.....	15
8.6. COSTOS	17
8.7. EERR.....	19
9. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO.....	20
9.1. PEST.....	20
9.1.1. POLÍTICO.....	20
9.1.2. ECONÓMICO.....	21
9.1.3. SOCIAL.....	22
9.1.4. TECNOLÓGICO.....	22
9.2. FUERZAS DE PORTER.....	22

9.2.1.	PODER DE LOS PROVEEDORES.....	22
9.2.2.	PODER DE LOS COMPRADORES.....	22
9.2.3.	PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	23
9.2.4.	AMENAZA ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES	23
9.2.5.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	23
10.	ANÁLISIS MEDIO EXTERNO E INTERNO	24
10.1.	FODA.....	24
10.1.1.	FORTALEZAS.....	24
10.1.2.	OPORTUNIDADES.....	25
10.1.3.	DEBILIDADES.....	25
10.1.4.	AMENAZAS.....	26
10.1.	CADENA DE VALOR DE PORTER.....	26
11.	MISIÓN Y VISIÓN	27
11.1.	MISIÓN	27
11.2.	VISIÓN.....	28
12.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	28
12.1.	ENCUESTA	28
12.1.1.	TAMAÑO MUESTRAL.....	28
12.1.2.	ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA	28
12.1.3.	RESULTADOS ENCUESTA.....	29
12.2.	OFERTA ZONA ORIENTE.....	31
12.3.	MARKETING MIX.....	33
12.4.	CONCLUSIONES Y ESTRATEGIA A SEGUIR.....	34
13.	DISEÑO DEL LOCAL EN SANTIAGO.....	35
13.1.	UBICACIÓN Y PRECIO DE ARRIENDO	36
13.2.	TAMAÑO Y DISTRIBUCIÓN	36
13.3.	RECURSOS HUMANOS.....	36
13.3.1.	DIMENSIONAMIENTO DEL PERSONAL REQUERIDO.....	38
13.4.	CALIDAD DE SERVICIO	39
13.5.	PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO	39
13.6.	DISEÑO DE PROCESOS	40
14.	EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO.....	43
14.1.	MONEDA, HORIZONTE DEL PROYECTO Y TASA DE DESCUENTO.	43
14.2.	INGRESOS.....	44
14.3.	GASTOS	45
14.3.1.	SUELDOS.....	45
14.3.2.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	46
14.3.3.	MARCO LEGAL.....	46
14.4.	COSTOS.....	46
14.5.	INVERSIONES.....	47
14.6.	DEPRECIACIÓN.....	48
14.7.	CAPITAL DE TRABAJO.....	48
14.8.	FINANCIAMIENTO.....	48
14.9.	FLUJO DE CAJA	49
14.10.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	51
15.	CONCLUSIONES Y COMENTARIOS	53
16.	BIBLIOGRAFÍA	56

Índice de Anexos

Anexo A Kuchen.....	58
Anexo B Implementos de cocina e Inversión.....	58
Anexo C Insumos para la elaboración de pasteles	59
Anexo D Calculo Costos Productos Frutillar.....	61
Anexo E Layout.....	64
Anexo F Depreciación	65
Anexo G Ubicación de pastelerías	69
Anexo H Simulación Crédito Banco Santander	69
Anexo I Número de ventas mensuales.....	70
Anexo J Evaluación Técnica del Proyecto	72
Anexo K Diseño de la Encuesta.....	75

Índice de Ilustraciones

Ilustración 5-1 Relación en el sistema de Costeo tradicional.	6
Ilustración 5-2 Relación en el sistema de Costeo ABC	6
Ilustración 5-3 Ejemplo de Sistema de Costeo ABC (Cooper y Kaplan, 1991)	7
Ilustración 8-1 Organigrama.....	13
Ilustración 8-2 Logo Kuchenladen	13
Ilustración 10-1 Cadena de Valor de Porter	27
Ilustración 13-1 Organigrama Kuchenladen Santiago.....	37
Ilustración 13-3 IDEF0.....	40
Ilustración 13-4 IDEF0 Kuchenladen.....	41
Ilustración 13-5 IDEF1 Fabricación y venta.....	41
Ilustración 13-6 Diagrama Nivel 3 Cocina	42
Ilustración 13-7 Diagrama Nivel 3 Ventas	42
Ilustración 14-1 Sensibilidad VPN	51
Ilustración 14-2 Sensibilidad TIR.....	52

Índice de Tablas

Tabla 8-1 Precios venta con IVA Frutillar	15
Tabla 8-2 Facturación Anual Valores neto	15
Tabla 8-3 Porcentaje de ventas mensuales promedio de 6 años.....	16
Tabla 8-4 Ventas año 2012 y artículo típico facturado	17
Tabla 8-5 Facturación por artículo.....	17
Tabla 8-6 Costos de Producto.....	19
Tabla 8-7 EERR	20
Tabla 9-1 Ingresos promedio por Hogar Frutillar.....	21
Tabla 9-2 Comparativo Ingreso promedio Hogar	21
Tabla 12-1 P1 Encuesta	29
Tabla 12-2 P2 Encuesta.....	29
Tabla 12-3 Ubicación RM.....	30
Tabla 12-4 P3 Encuesta	30
Tabla 12-5 Preferencias Encuesta	30

Tabla 12-6 P5 Encuesta	30
Tabla 12-7 P6 Encuesta	31
Tabla 12-8 Locales comerciales sector Oriente	32
Tabla 12-9 Precios de productos equivalentes.....	33
Tabla 13-1 Capacidad productiva Kuchenladen.....	38
Tabla 13-2 Inducción.....	40
Tabla 14-1 Ingresos por venta escenario 1 flujo promedio Frutillar.....	44
Tabla 14-2 Escenario Pesimista de Ingresos	45
Tabla 14-3 Sueldos	45
Tabla 14-4 Gastos básicos mensuales.	46
Tabla 14-5 Marco Legal	46
Tabla 14-6 Depreciación	48
Tabla 14-7 Capital de trabajo	48
Tabla 14-8 Flujo de caja escenario 1	49
Tabla 14-9 Flujo de caja escenario 2	50
Tabla 14-10 Estadísticas Sensibilidad VPN	52
Tabla 14-11 Estadísticas Sensibilidad TIR.....	53

1. INTRODUCCIÓN

Kuchenladen es una pastelería ubicada en la X Región, a orillas del lago Llanquihue en la ciudad de Frutillar, nacida el año 2002, por iniciativa de la familia Winkler.

La pastelería nació como una necesidad de entregar toda la tradición de las recetas de origen alemán de la familia Winkler, respecto a los tradicionales *Kuchen*, *ApfelStrudel*¹, tortas, mermeladas y galletas.

En un comienzo, surgió como un negocio temporal, en donde aprovechando la estacionalidad del verano, se armó un pequeño local de venta en la costanera de Frutillar. Al segundo año, por necesidades del personal y en forma tentativa, se siguió con la venta durante todo el año, para lograr una mayor fidelidad en los clientes y una planta de trabajadores comprometidos con la pastelería. Se hizo de manera absolutamente artesanal, tanto en los productos como en la forma informal de venta de los productos, y hacia el año 2006, debido al constante aumento de las ventas y el poco control de éstas, se introdujeron los primeros elementos profesionalizados, al incluir registro de ventas en un software y revisión de inventarios.

Desde sus inicios se ha cumplido con entregar con la mayor fidelidad posible la tradición y los sabores típicos de los descendientes alemanes del sur de Chile, mediante las recetas entregadas por los antepasados, los cuales se han cumplido y se han entregado por 10 años a la ciudad de Frutillar, reconocido en la zona en múltiples publicaciones de prensa, revistas y a través de los comentarios de los clientes.

El modelo de negocios actual contempla la fabricación y venta directa vía mostrador en el único local ubicado en Frutillar, además de poseer 6 mesas para el consumo en el local y se provee a una cafetería y dos hoteles en Frutillar. Las ventas actuales se dividen en un 87% para llevar, un 11% de consumo en las mesas del local y un 2% de venta como proveedores. El crecimiento ha sido constante y lineal desde el año 2007, con un crecimiento sostenido de un 15% de las ventas totales.

Los formatos de ventas actuales de los pasteles contemplan un tamaño único de tortas, *Kuchen* y *ApfelStrudel* de forma entera y también se venden por porciones. Además se venden mermeladas, galletas caseras y productos de cafetería, los cuales complementan el actual negocio.

El proyecto consiste en entregar una estrategia de desarrollo para el crecimiento de la actual pastelería ya sea mediante nuevos locales en otros lugares en Chile, entregar los requerimientos técnicos, operativos y económicos para esto.

2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Kuchenladen es una empresa surgida el año 2002, a partir de las recetas familiares alemanas del sur de pasteles, en este caso tortas, galletas caseras, *Kuchen* y *Strudel* (arrollado de manzana). Surgió como un pequeño negocio estacional, abierto sólo durante los veranos, de venta directa de pasteles el cual ha logrado ser un referente en la zona respecto a los dulces del sur.

¹ Pasteles de origen alemán, ver anexo A

El primer año fue un negocio estacional, con venta sólo en verano aprovechando la época estival y la gran cantidad de turistas que concurren a la zona. Esto se hizo por un segundo año, y se toma la decisión de continuar durante todo el año, en principio para preservar el personal y también para lograr mantener una oferta constante durante el año. En Frutillar no había locales de venta exclusiva de dulces alemanes durante el año, puesto que todos los intentos habían fracasado por la poca afluencia de público.

Cabe señalar que en el pueblo de Frutillar viven 18 mil personas, por lo que no es una plaza atractiva durante el año. A éstos se les suman 8 mil personas (turistas) diarios en verano², por lo que se llega a las 26 mil personas en la época con mayor afluencia de público.

Kuchenladen, desde el año 2007 a la fecha, ha tenido un crecimiento constante de más de un 15% de ventas al año sostenidamente.

El negocio actual presenta varias complejidades, una estacionalidad pronunciada, en la cual durante el verano se encuentra trabajando al 100% de su capacidad productiva y durante el año esto baja ostensiblemente. Sin embargo esto se ha ido suavizando en el tiempo, para pasar en el año 2008 de un 38% de las ventas anuales tan sólo en Enero y Febrero, para un actual 34%. Además existe una estacionalidad respecto a los días de semana y los fines de semana, en donde la venta de productos semanal explican un 53% de las ventas, y los días sábado y domingo concentran un 47%.

Respecto a la promoción del local, los planes de marketing no se encuentran desarrollados. Los actuales canales contemplan únicamente página en Facebook (poco actualizada) y el boca a boca, que se ha ido extendiendo por el tiempo, pero no se tiene ninguna claridad respecto al impacto que implicaría nuevos canales de comunicación.

Existe una gran clientela de fuera de la zona de Frutillar, la que no se puede identificar actualmente, y que constantemente han sugerido algún nuevo local en otras plazas.

La empresa actual no posee deudas, y maneja márgenes por sobre el 35% de la facturación total, con 7 personas de empleados permanentes, las que incluye dos maestras pasteleras, ayudantes y vendedores y llega a 15 en temporada alta, durante los meses de Enero y Febrero de cada año.

Luego la intención de este proyecto es ver las alternativas de crecimiento de esta empresa familiar, posibles plazas o cambios en el modelo de negocios en otros lugares, para poder aumentar las ventas y proyectar el negocio a niveles nacionales.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

- Evaluar y desarrollar una estrategia de crecimiento para el aumento de ventas de la empresa del rubro pastelero.

² Fuente Ilustre Municipalidad de Frutillar

3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la actual empresa y revisar las fortalezas, debilidades y objetivos de crecimiento del modelo actual.
- Identificar perfiles de clientes para planes de crecimiento de la empresa.
- Establecer una estrategia de crecimiento del actual local de venta.
- Evaluación de diseño, técnico y económica del plan de crecimiento.

4. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA MEMORIA

El desarrollo de este proyecto es determinar la manera más adecuada de una expansión de la actual pastelería, buscar partir de acuerdo al actual local nuevos modelos para replicar los buenos comentarios y el crecimiento sostenido año a año del local.

De acuerdo a lo revisado en la metodología, se trabajará primero internamente, con las condiciones actuales del local ubicado en Frutillar y luego se revisará el mercado, sus fortalezas y debilidades frente al local en Frutillar y de los lugares en donde se pretende instalar las nuevas sucursales y las distintas alternativas de crecimiento de *Kuchenladen*.

Se debe entregar los lineamientos del plan de operaciones para la expansión, si se replica el modelo actual, se revisa la actual tecnología si es adecuada para un nuevo local, incorporar nuevos métodos para el control y nuevos modelos de operación de los posibles locales para de expansión.

El plan financiero debe incorporar la inversión requerida, el capital de trabajo y los flujos esperados con sus sensibilidades y período de recuperación del capital.

El desarrollo de este proyecto busca tener una idea acabada de la factibilidad y la definición de la estrategia comercial y de instalación de él o los nuevos locales de *Kuchenladen*.

De acuerdo a las fases de desarrollo entregadas anteriormente, el proyecto comienza con un acabado estudio de mercado y finalizará con la entrega de los resultados de estrategia y financieros de él o los nuevos locales.

Con la entrega final de la memoria la empresa estará en el paso anterior de la inversión, con todos los datos necesarios para tomar la decisión adecuada, respecto a la expansión de ésta.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1. Plan estratégico

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización buscando la forma de adaptarse a ellos.

Conceptos básicos

- a. "Se entiende por planeación estratégica al proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, cambios sobre estos objetivos, los recursos usados para alcanzar estos objetivos y las políticas que han de gobernar la adquisición, uso y disposición de los recursos³".
- b. "La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender una determinada acción. La planeación se anticipa a la toma de decisiones."⁴
- c. "Proceso en el cual se centra la atención en el futuro de la organización e integra las demandas del ambiente externo y los recursos internos a las acciones de los administradores."⁵

Objetivos de los Planes Estratégicos

- Cambio en dirección de la empresa⁶
- Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad
- Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección
- Concentrar los recursos en asuntos importantes
- Orientar hacia el desarrollo de nuevos productos
- Desarrollo de una mejor información para la toma de decisiones
- Desarrollar un sistema de referencias de presupuestos
- Desarrollo de análisis FODA

Características de Planes Estratégicos

Se tiene las siguientes:

- a. Originalidad, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes
- b. Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- c. Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- d. Se maneja información fundamentalmente externa.
- e. Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planes.
- f. Normalmente cubre amplio períodos.

Importancia de los Planes Estratégicos

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que los planes estratégicos observan la cadena de consecuencias de causa y efecto durante un tiempo relacionado con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas y estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática para explorar las oportunidades y evitar los peligros que surjan en el futuro.

Ventajas y Desventajas de los Planes Estratégicos

Ventajas

³ Phd. Salvador Mercado. Mercadotecnia Estratégica México CP edit., 2000 p.123

⁴ Leonardo Goodstein, Timothy Nolan. Planeación Estratégica Aplicada. Colombia Mac Graw Hill, 1998 p.58

⁵ Michael Hitt, Stewart Black y Lyman Porter. Porter Ob. Cit., p 271

⁶ Phd. Salvador Mercado. Ob. cit. p. 125

- Contribuyen a actividades ordenadas y con un propósito. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza.
- Señalan la necesidad de cambios futuros, Ayudan a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos. Lo anterior permite evitar la entropía, es decir, la tendencia de que las cosas sigan su curso hacia la destrucción.
- Proporcionar una base para el control. La planificación y el control son inseparables, ya que son como los gemelos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan claro a donde ir. Así, los planes proporcionan los estándares de control.

Desventajas

- Está limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de los hechos futuros. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro, de ahí que es fundamental que el administrador trabaje con escenarios alternativos y con márgenes de tolerancia.
- La planificación tiene un alto costo. Dado que es la base de una buena administración, una adecuada planificación requiere un gran esfuerzo que se traduce en tiempo, lo cual lleva a aumentar los costos en términos de horas hombre.
- Puede demorar en algunos casos las acciones. Existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que si se trata de desarrollar planes, se puede llegar tarde con las acciones correctivas pertinentes.

5.2. Costeo ABC

MODELO ABC

- Costeo Basado en Actividades

El Costeo Basado en Actividades (en inglés "Activity Based Costing") se desarrolló como una herramienta en apoyo a la gestión que permitiría resolver el problema que se le presenta a la mayoría de las empresas actuales: Los sistemas de costos tradicionales generalmente no sirven como apoyo efectivo especialmente cuando se les utiliza con fines de gestión interna.

Este sistema de costeo no es un nuevo método de contabilidad financiera, ya que el análisis de actividades usa cifras obtenidas del sistema contable tradicional, por lo que puede ser implementado independientemente de este sistema. Ahora, para el mejor entendimiento del modelo ABC es necesario definir primero algunos términos claves:

Recursos: Constituyen los elementos económicos que se utilizan en la realización de actividades.

Generadores de recursos: Permiten identificar como una determinada actividad consume determinado recurso.

Actividades: Es el conjunto de labores y tareas elementales cuya realización determina los productos y/o servicios finales.

Inductores de Costos: Orientan la forma como los productos consumen las actividades.

Según Cooper y Kaplan (1991), la principal característica del ABC es centrarse en las actividades que realiza la empresa, en una visión horizontal y siguiendo el flujo de los procesos.

De esa forma se transforma la relación de los sistemas contables tradicionales que se aprecia a continuación:

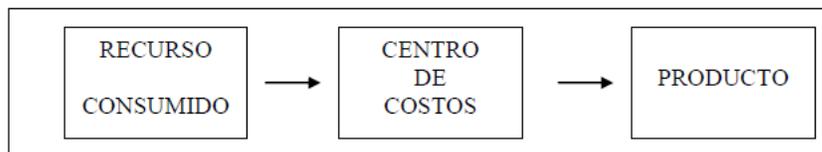


Ilustración 5-1 Relación en el sistema de Costeo tradicional.

Fuente: Adaptación de Cokins y otros (1992)
A crear la nueva relación en el costeo ABC:



Ilustración 5-2 Relación en el sistema de Costeo ABC

Fuente: Adaptación de Cokins y otros (1992)

Como se muestra en la figura anterior, este modelo plantea que son las actividades y no los productos quienes producen los costos, y que los productos consumen actividades. De acuerdo a este criterio, se observa que las actividades son el "motor" del ABC, en la medida que son ellas las que generan que la empresa incurra en costos, justamente a través de la mezcla de recursos necesarios para el desarrollo de una actividad.

A diferencia de la distribución de costos por centros de responsabilidad (centros de costos) hacia los productos, el ABC propone la asignación de costos desde las actividades.

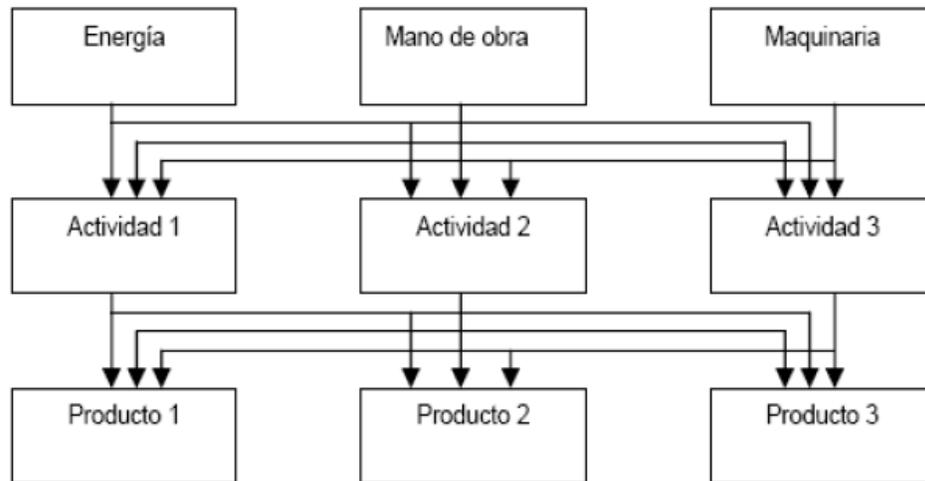


Ilustración 5-3 Ejemplo de Sistema de Costeo ABC (Cooper y Kaplan, 1991)

Ventajas y Desventajas del Modelo

Analizando la bibliografía sobre este modelo se pueden encontrar críticas hechas al sistema por distintos autores como Smith (1995), Amat (1993) y Aimar (1995), entre otros.

Dentro de las bondades de este sistema se pueden apreciar las siguientes:

- Es un método confiable y mucho más exacto que los sistemas tradicionales para la medición de los costos de los productos y servicios.
- Asigna correctamente los costos indirectos a los productos y servicios mediante un análisis de las actividades que consumen los productos.
- Entrega costos unitarios de productos y servicios mucho más precisos y útiles.
- Elimina las distorsiones y subsidios entre los productos provocados por los efectos de asignación utilizada por los sistemas tradicionales.
- Es una base para tomar decisiones estratégicas y operativas dentro de la empresa, incluyendo la determinación de rentabilidad por producto y/o servicio, y también por cliente.
- Identifica problemas y oportunidades de reducción de costos.
- Ayuda con la planeación de programas de productividad y motiva a una mejora continua.
- Identifica el personal requerido por la empresa (sabiendo quienes participan en cada una de las actividades, y bajo que labor).
- Permite analizar una empresa basándose en las funciones, procesos y actividades realizadas en toda su cadena de valor ya que la empresa es segmentada en actividades que a su vez integrarán procesos y funciones.
- Reconoce que el largo plazo es un periodo suficientemente amplio como para considerar que todos los costos son variables. No afecta directamente la estructura organizativa de tipo funcional ya que el ABC gestiona las actividades, las cuales se ordenan horizontalmente a través de la organización.

- Ayuda a entender el comportamiento de los costos de la organización y a su vez es una herramienta de gestión que permite hacer proyecciones de tipo financiero, pues simplemente debe informar del aumento o disminución en los niveles de actividad.
- Este sistema de gestión permite conocer medidas no financieras muy útiles para la toma de decisiones.

Ahora dentro de las desventajas es necesario notar que:

A pesar de ser el costeo más preciso, nunca se logrará obtener el costo exacto de los productos porque existen algunos efectos o gastos realizados a última hora que no se pueden dividir adecuadamente.

Consume una gran cantidad de recursos en las fases de diseño e implementación.

El determinar los alcances y nivel de detalle en la definición de las actividades puede hacer dificultosa su implantación.

No es fácil definir los cost-drivers o factores. Para determinarlos se debe utilizar el método de causa - efecto para analizar las causas inmediatas hasta obtener la verdadera causa que desencadenan el cúmulo de actividades

Este sistema se basa en el supuesto que en el largo plazo todos los costos tienden a ser variables. Por esto, el manejo de los costos totales, especialmente los fijos, puede ser realizado desagregando minuciosamente todas las transacciones que realiza una empresa en procesos principales y actividades, lo cual puede tomar bastante tiempo.

Finalmente, en un comienzo el proceso de adaptación puede ser complejo, debido a la resistencia al cambio. Por es necesario educar a los usuarios que mantienen la información y a las personas que usan la misma para la toma de decisiones.

5.3. Proceso de Investigación de mercado

Este proceso sirve para obtener un marketing eficaz, de tal forma que la información recolectada sea pertinente y objetiva; los pasos a seguir son los siguientes:

- Definición del problema, objetivos, necesidad de investigación
- Diseño del plan de investigación
- Recolección de información
- Análisis de la información
- Presentación de resultados

5.4. Marketing Mix

Este proceso es más conocido como las 4 P's. Se debe trabajar sobre las siguientes cuatro herramientas:

- **Producto:** es todo aquello ofrecido al mercado para satisfacer una necesidad o deseo
- **Precio:** es el valor del producto en dinero
- **Plaza:** se refiere a las medidas tomadas para que el producto sea accesible al mercado

- **Promoción:** se refiere a las actividades de comunicación, en las cuales se despliegan un esfuerzo para enviar un mensaje a través de un canal, con la finalidad de establecer una comunicación con el cliente.

6. METODOLOGÍA

La metodología que se describe sigue los pasos de un plan de negocios y la búsqueda y evaluación de estrategias, con lo cual se verá como serán logrados los objetivos descritos anteriormente.

6.1. Análisis y situación actual.

Análisis interno de la empresa, revisión de potencialidad de ventas, modelo de negocios actual. Hacer una completa revisión interna de la empresa, su estructura, si este modelo es replicable en otros locales, entregar el organigrama.

6.2. Revisión de competencia y posibles debilidades respecto a ésta

En Frutillar existe una gran cantidad de locales de venta directa de pasteles alemanes, y año a año han surgido nueva competencia. Para los mercados que se quieren atacar las condiciones

6.3. Análisis PEST

Análisis del medio externo respecto a Político, normas, revisión de permisos sanitarios y municipales para nuevos locales, trámites, Económico, respecto a las perspectivas para un negocio de este tipo en el futuro, Social, respecto a los clientes y de donde provienen y a quienes es dirigido los productos de *Kuchenladen*, y Tecnológico, referente a buscar la tecnología adecuada para el buen funcionamiento del local.

6.4. Fuerzas de Porter

Establecer el poder que tienen los proveedores, los compradores, los productos sustitutos y la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre éstos.

6.5. Análisis FODA

Revisión de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de acuerdo a los análisis anteriormente descritos.

6.6. Estrategia de Marketing

Identificación de clientes y mercado objetivo, en cuatro etapas:

- Recolección de datos, revisar los clientes, sus motivaciones para comprar en *Kuchenladen*, saber de donde provienen.
- Realización de encuesta, para poder entregar mejores lineamientos de lo que buscan las personas para el local.

- Definición estrategia de marketing, establecer nuevos canales de difusión o fortalecer el actual (boca a boca). Utilizar de mejor forma las plataformas tecnológicas actuales (bajos costos y alta penetración) y tener nuevas alternativas de promoción.
- Marketing Mix, se deben estudiar las 4 variables principales del plan comercial, las 4 P's (Producto, Precio, Plaza, Promoción), y entregar estrategias respecto a éstas.

Luego definir mediante que estrategia genérica de introducción al mercado, se debe crecer, o cual es el mix a buscar al respecto, respecto a liderazgo de costos, diferenciación de los productos o como lograr una concentración

6.7. Plan de operaciones

Se debe determinar un adecuado plan de operaciones para las estrategias definidas de la empresa, indicando la cantidad de empleados, las medidas de control para un nuevo local, los estándares de calidad, los proveedores a utilizar.

6.8. Plan Financiero

Se deben determinar los siguientes elementos:

- Estimaciones de demanda: Se analizaran las proyecciones de la demanda en función de los resultados de la Investigación de mercado
- Costos, fijos y variables: Es fundamental identificar los costos que supondrá la puesta en marcha del proyecto
- Ingresos: Se determinarán según una estructura de precios descrita en el marketing mix

Inversión: Un detallado análisis y cotización de cada una de las compras de activos para el desarrollo de este proyecto

- Luego de determinados estos datos, es importante definir los años de inversión y el financiamiento, un flujo de caja con todos los índices relevantes como Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR), además de un análisis de sensibilidad del proyecto. La tasa de descuento debe ser definida de acuerdo a nuevos proyectos de inversión de emprendimiento.

7. RESULTADOS

Los resultados de cada uno de los objetivos son los siguientes:

- Entregar algún tipo de opción de crecimiento de la empresa, con sus lineamientos técnicos y operativos.
- Obtener un perfil de los clientes actuales de Kuchenladen, perfil socioeconómico, lugar de origen, razones por las cuales compra en el actual negocio.
- Hacer y analizar una encuesta con los clientes para determinar si les acomoda la única forma de entrega de venta actual, que consiste en venta directa.
- Entregar analizadas las nuevas alternativas de venta, ya sea por nuevos formatos, nuevos precios o nuevos productos para lugares específicos

- Entregar un flujo de caja para la alternativa entregada, con sus respectivos análisis de sensibilidad, punto de inflexión, capital de trabajo necesario para entregar funcionando los nuevos locales.
- Evaluar opciones de financiamiento.

El resultado final debe entregar la estrategia de crecimiento, los montos involucrados para las estrategias analizadas, los lugares en donde se instalará el nuevo local y la forma de operación de éste.

8. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

8.1. Modelo de Negocios

El actual modelo de negocios de Kuchenladen se explica de la siguiente manera:

Existe una cocina en dónde se fabrican más del 95% de los productos que se venden.

Los productos se elaboran de manera artesanal, con ingredientes naturales entregados por proveedores directamente en el local, claramente identificados para cada uno de los productos.

Existen dos tipos de productos principales en su forma de elaboración, los con fecha de vencimiento de corto plazo, que son los Kuchen y tortas, y las mermeladas, galletas que tienen plazos de más de 6 meses para su vencimiento.

Para la elaboración de los productos de vencimiento de largo plazo, se utilizan los tiempos muertos durante el año, en donde la actividad es acotada.

Para las tortas y Kuchen, la elaboración es diaria, las fechas de vencimiento son de máximo 4 días, por los que la producción de Kuchen y tortas es diaria.

El formato de ventas en ambos productos es un tamaño único, en formato entero y por porciones.

La venta se explica en un 97% por mesón, en forma directa, desde el local de Frutillar.

El restante 3% es de ventas como proveedor de algunos cafés dentro de la misma comuna de Frutillar.

8.2. Organización

La organización interna del local se divide en:

Gerencia General

Se preocupa de la administración del local, la compra de insumos, de revisión de inventarios y apoyo en las ventas. Este puesto está personalizado en uno de los dueños del negocio, don Víctor Winkler.

Gerencia Producción

Su labor es la organización de la producción diaria de los productos artesanales. Da las instrucciones de las cantidades a producir de cada uno de los productos a la cocina, que se cumplen diariamente. Este puesto está dado actualmente por una de las dueñas del negocio, la señora Mónica Infante.

Jefa Cocina

Tiene a su cargo la producción de la cocina, revisa los inventarios, y hace las labores de chef.

Además se encarga de la administración del local cuando no se encuentra la gerencia.

Reposteras

Producción de los productos artesanales. Dividen su labor según cada especialidad de cada una.

Ayudantes

Apoyo de las labores de cocina, tales como limpieza de frutas, relleno de productos, limpieza general, etc.

Vendedores

Se contratan por temporadas, llegando a ser 5 en la época de mayor venta. Son la cara visible del local, y trabajan por turnos. No tienen mayor especialización, y se requiere personas amables.

Apoyos externos:**Contador:**

Se tiene contratado un contador externo que lleva la contabilidad de la pastelería.

Diseñador:

Se trabaja con un diseñador para la producción de folletos, tarjetas de visita, y diseño del logo.

El organigrama de la pastelería se puede ver en la Ilustración 8-1.

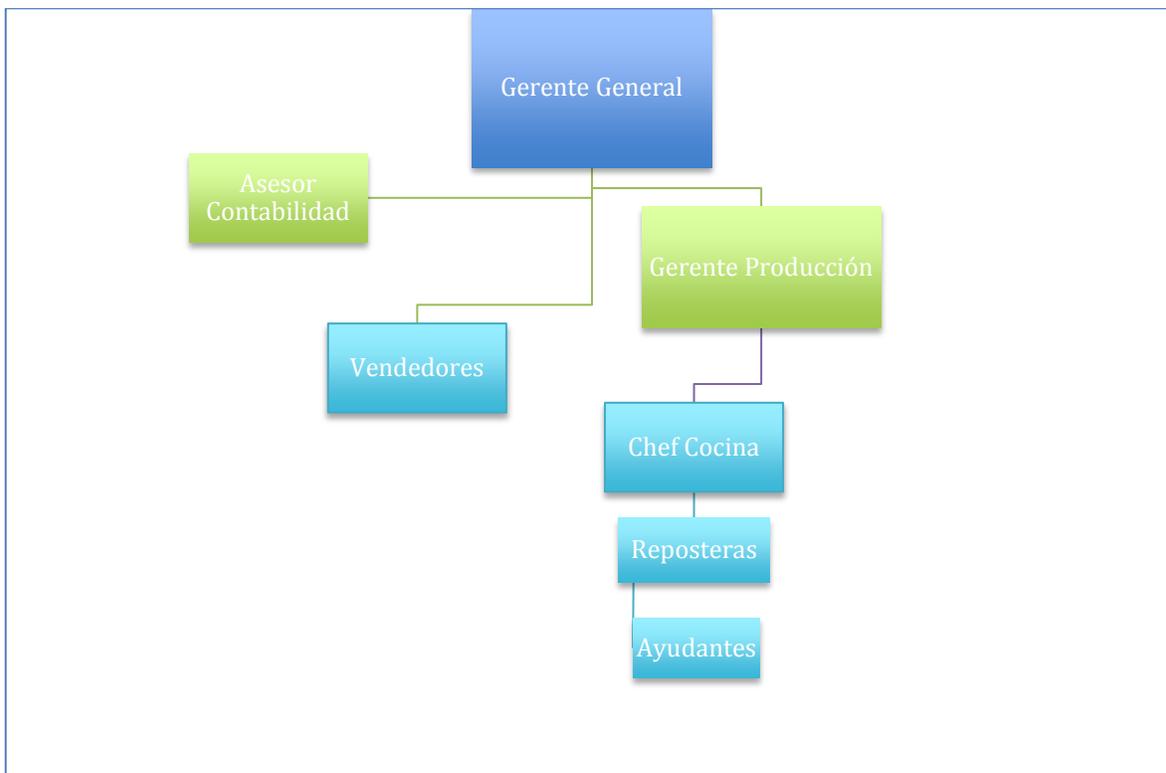


Ilustración 8-1 Organigrama

8.2.1. Logo y Marca

La pastelería tiene su logo y marca en trámite en INAPI

Lema: “Nuestra receta familiar”

Logo:



Ilustración 8-2 Logo Kuchenladen

8.3. Productos

8.3.1. Tortas

Actualmente existen 13 tipos de tortas en el local. La oferta típica consiste en tener 5 variedades a la venta. La torta es de 30 cm, indicada para 30 personas. Las porciones corresponden a 1/12 de la torta entera.

Las tortas ofrecidas son:

- Amapola Con Merengue: Consiste en una torta de merengue, crema y fruta estacional
- Castaña: Torta de bizcocho de Castaña y nueces.
- Blanca: Biscocho de chuño relleno de crema de mantequilla y almendras
- Torta Amor: Mil hojas rellenas de manjar, frambuesa y crema.
- Crocante De Nuez: Finos biscochos de nuez rellenos de manjar y lúcumas.
- Selva Negra: Biscocho de chocolates relleno de crema y guindas
- Tres Leches: Biscocho preparados con variedad de tipos de leches.
- Merengue: Torta de merengue rellena de crema pastelera y merengue
- Mixta: Torta de biscocho de chocolate, merengue y mil hojas, rellena de frambuesa, manjar y crema
- Mil Hojas: Torta de mil hojas con manjar, crema y mermelada.
- Ciruela: Biscocho de ciruela con nueces rellena con crema de manjar
- Chocolate: Biscocho de chocolate rellena con crema de chocolate y trufas.
- Cielo: Biscocho de mantequilla con nueces rellena con crema y mermelada de damasco.

8.3.2. Kuchen

Los *Kuchen* se ofrecen enteros y por 8 porciones con Kuchen con una variedad dada por:

- *Kuchen* de Crema Pastelera: Kuchen cubierto por una capa de crema pastelera
- *Kuchen* de Streussel: Mismo biscocho del *Kuchen* de crema, con una cubierta de migas de mantequilla llamada Streussel
- Kuchen de Nuez: Kuchen cubiertos de nueces.

La variedad de *Kuchen* lo dan las frutas, las que hacen que se ofrezcan Kuchen de Manzana, Murta, Ciruela, Frambuesa, Frutillar, Durazno, Arándanos, Grosella, Ruibarbo y otras frutas.

8.3.3. Strudel

El conocido *Apfelstrudel* es ofrecido durante todo el año por *Kuchensladen*, consiste en un rollo de hojaldre relleno de compota de manzana, azúcar, canela, y pasas que una vez preparado se cocina en el horno⁷

⁷ Fuente Wikipedia

8.3.4. Galletas

Las galletas artesanales se venden por kilo, en paquetes de ¼ y ½ Kg. Son galletas surtidas de miel, mantequilla, chocolate elaboradas en las instalaciones de Kuchenladen.

8.3.5. Mermeladas

Mermeladas producidas en el local, con distinta variedad y que se venden en formato de ½ Kilo, con sabores como arándanos, frambuesa, frutilla, damasco, mora, guinda, etc.

8.4. Precios

Los precios de venta de los productos se encuentran en la tabla 8-1.

Descripción	Tipo formato	Precio
Tortas	Entera (30 personas)	\$18.000.-
Tortas	Porción	\$ 1.700.-
Kuchen	Entero (8 porciones)	\$ 7.000.-
Kuchen	Porción	\$1.200.-
Strudel	Entero (7 porciones)	\$ 10.000.-
Strudel	Porción	\$ 1.700.-
Galletas	Medio Kilo	\$ 5.000.-
Mermeladas	Medio Kilo	\$ 3.500.-

Tabla 8-1 Precios venta con IVA Frutillar

Estos precios son actualizados, a Septiembre del año 2012, y no representan los precios de los años anteriores.

8.5. Ventas

Las ventas de Kuchenladen en montos los últimos 5 años son:

Años	Ventas
2007	\$ 84,229,388
2008	\$ 110,129,991
2009	\$ 128,935,212
2010	\$ 124,657,112
2011	\$ 138,882,515
2012*	\$ 156,268,589

Tabla 8-2 Facturación Anual Valores neto⁸

- * a Octubre del 2012

⁸ En pesos 2012

La facturación mensual se concentra principalmente en los meses estivales, como se aprecia en la tabla 8-3.

MES	% VENTAS
Enero	17%
Febrero	22%
Marzo	7%
Abril	5%
Mayo	5%
Junio	4%
Julio	6%
Agosto	5%
Septiembre	6%
Octubre	7%
Noviembre	7%
Diciembre	8%

Tabla 8-3 Porcentaje de ventas mensuales promedio de 6 años.

Se puede observar en la tabla 8-3 que la temporada baja el número de ventas se mantiene estable durante el año, por lo que lo observado en verano se asocia directamente a la población flotante.

Mes	Facturación	Numero de ventas	Venta Promedio	Artículo típico por venta
Enero	\$29.585.393	5.437	\$5.441,49	1 Porción T Mixta 1 Porción T Amor 1 Kuchen Streussel Frambuesa 1 Kuchen Crema Arándanos
Febrero	\$42.480.716	6.955	\$6.107,94	1 Porción T Mixta 1 Porción T Amor 1 Kuchen Streussel Frambuesa 1 Kuchen Crema Frambuesa Arándanos + galletas/Strudel
Marzo	\$15.575.404	3.013	\$5.169,40	1 Porción T Mixta 1 Porción T Amor/Merengue 1 Kuchen Streussel Frambuesa 1 Kuchen Crema Frambuesa
Abril	\$13.505.628	2.329	\$5.798,90	1 Porción T Mixta 1 Porción T Merengue 1 Kuchen Streussel Frambuesa 1 Kuchen Crema Frambuesa
Mayo	\$11.809.756	1.895	\$6.232,06	1 Porción T Mixta 1 Porción T Merengue 1 Kuchen Streussel Frambuesa 1 Kuchen Crema Frambuesa + galletas/ Strudel
Junio	\$9.346.975	1.545	\$6.049,82	1 Porción T Mixta 1 Porción T Merengue 1 Kuchen Streussel Frambuesa 1 Kuchen Crema Frambuesa + galletas/ Strudel
Julio	\$16.792.593	2.669	\$6.291,72	1 Porción T Mixta 1 Porción T Merengue 1 Kuchen Streussel Frambuesa 1 Kuchen Crema Frambuesa + galletas/ Strudel
Agosto	\$12.035.861	2.164	\$5.561,86	1 Porción T Mixta 1 Porción T Merengue 1 Kuchen Streussel Frambuesa 1 Kuchen Crema Frambuesa
Septiembre	\$19.597.630	3.059	\$6.406,55	1 Porción T Mixta 1 Porción T Amor 1 Kuchen Streussel Frambuesa 1 Kuchen Crema Frambuesa Arándanos + galletas/Strudel

Tabla 8-4 Ventas año 2012 y artículo típico facturado

En la tabla 8-4 se observa que los productos no difieren por época del año, además que el mix de productos es bastante similar, correspondiendo una típica venta dos porciones de tortas, dos de Kuchen más otro producto.

El número de ventas mensuales se observan en el anexo I . Se observan más de 12 mil ventas en la temporada de verano del 2012, lo que da una media de 200 ventas diarias. Los días con mayor venta registrada son mayores a 300 ventas en un día.

Por las características turísticas de Frutillar, se observa que existen 9.000 ventas durante el año 2012 en Enero, Febrero y Septiembre, directamente a turistas.

El resto del año existe una estabilidad respecto a las ventas. Se observa que el Mix de productos no difieren en forma importante entre las distintas épocas del año, los artículos y el tipo de venta es similar, así como lo facturado por boleta.

Las ventas se reflejan principalmente en tortas y Kuchen, como establece la tabla 8-5, con un 71,4% del total.

Artículo	Porcentaje
Tortas	49,0%
Kuchen Streussel	9,4%
Kuchen Crema	10,1%
Kuchen Nuez	3,2%
Strudel	7,5%
Pie De Limón	2,6%
Galletas	2,7%
Ricota	1,2%
Té y Café	4,9%
Bebidas	1,7%
Mermeladas	1,8%
Pan	2,3%
Jugos Naturales	1,4%
Cachitos	1,2%
Otros	1,1%

Tabla 8-5 Facturación por artículo

8.6. Costos

El método utilizado para el análisis de costo por producto es el método ABC, con métricas para todo el año y que se explican a continuación.

Costos Directos

Mano de Obra personal de Cocina

Para el cálculo de las horas hombre se incluye:

- Sueldo y gratificaciones
- AFP 11,7%
- Seguro Salud 7%
- Seguro Cesantía, 0,6% a cargo del empleado y 2,4% a cargo del empleador
- SIS 1,26%
- Seguro Accidente del trabajo con factor 0,34% más el 0,95% obligatorio
- Costo despido de 1 mes por año de trabajo
- Costo de vacaciones, correspondiente al 75% del tiempo trabajado del mes

Se incluye todo el personal de la cocina, ya que no son especializadas las labores de cada una de las personas. El resultado es de \$2.128,56.- la HH.

Insumos

Los valores de los insumos típicos se pueden ver en el anexo C Insumos para la elaboración de pasteles.

Existen 4 cámaras de horno a gas, y el insumo se calculó con las horas de utilización del horno y las facturas respectivas. Da un total de \$388,14.- la hora, la que está de acuerdo a los datos del fabricante.

Costos Indirectos:

En el ítem gastos generales tenemos los siguientes gastos mensuales:

Arriendo de local, \$250.000.-

Luz \$ 120.000.-

Agua \$50.000.-

Teléfono e Internet \$ 33.000.-

Transbank \$ 165.000.-

Contador \$ 40.000.-

Marketing \$ 20.000.-

Patente Comercial 64.254.- (anual).

Existe un proveedor para los implementos de la venta para llevar, como son las bandejas, papel, etc. El costo asociado calculado es de \$ 261,47.-

Sueldos Administración:

Actualmente los administradores del local no tienen sueldos contables, puesto que

Resultados

En la tabla 8-6 se indican los costos asociados a los productos más vendidos en el local. Los costos se indican de acuerdo al costeo ABC indicado a la metodología, con costos Directos e Indirectos.

Se puede observar que la torta Mixta tiene los costos asociados más bajos, esto es debido a que su elaboración es una mixtura de ingredientes y preparación de las otras tortas indicadas.

La diferencia de valores de los Kuchen va principalmente por los valores de las frutas. Al ser estos estacionales, se considera un promedio anual de costo de cada insumo.

TORTAS	Costo Sin IVA	Precio Venta Porción C IVA	Precio Venta Entero C IVA
Merengue	\$5.985,88	\$1.500	\$ 18.000
Mixta	\$4.709,95	\$1.500	\$ 18.000
Amor	\$6.980,02	\$1.500	\$ 18.000
Mil Hojas	\$6.227,05	\$1.500	\$ 18.000
KUCHEN STREUSSEL			
Frambuesa	\$2.253,42	\$1.200	\$ 8.000
Arándano	\$2.293,42	\$1.200	\$ 8.000
Frutilla	\$2.093,42	\$ 1.000	\$ 7.000
Durazno	\$2.106,42	\$ 1.000	\$ 7.000
Manzana	\$1.960,09	\$ 1.000	\$ 7.000
KUCHEN CREMA			
Frambuesa	\$2.493,17	\$1.200	\$ 8.000
Arándano	\$2.533,17	\$1.200	\$ 8.000
Frutilla	\$2.333,17	\$ 1.000	\$ 7.000
Manzana	\$2.199,84	\$ 1.000	\$ 7.000
Durazno	\$2.346,17	\$ 1.000	\$ 7.000

Tabla 8-6 Costos de Producto

8.7. EERR

Si bien la información de los balances por tratarse de una empresa cerrada es clasificada, se accedió a entregar los Estados de Resultados de los años 2010 y 2011 para el local Kuchenladen Frutillar, se encuentran en la tabla 8-7.

EERR	2010	2011
INGRESOS OPERACIONALES		
Venta de Productos	\$ 124,657,112	\$ 138,882,490
Total Ingresos Operacionales	\$ 124,657,112	\$ 138,882,490
EGRESOS OPERACIONALES		
Costos de Explotación	\$ (35,559,625)	\$ (37,693,203)
Gastos Administración y Ventas	\$ (50,255,596)	\$ (53,270,932)
Depreciación y Castigo	\$ (1,542,559)	\$ (1,743,092)
Otros Egresos Operacionales	\$ (589,565)	\$ (577,774)
Total Egresos Operacionales	\$ (87,947,345)	\$ (93,285,000)

OTROS INGRESOS OPERACIONALES		
Ingresos Financieros	\$ -	\$ -
Otros Ingresos	\$ 252,135	\$ 182,521
Gastos Financieros	\$ (12,231,112)	\$ (8,545,932)
Total Ingresos y Egresos	\$ (11,978,977)	\$ (8,363,411)
Corrección Monetaria	\$ 2,565,525	\$ 2,854,532
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 39,275,292	\$ 48,452,022
	31,5%	34,8%

Tabla 8-7 EERR

Se puede ver una utilidad del ejercicio aumentó considerablemente, debido a las mayores ventas. Este año hubo un aumento de precios del 10% de los productos, los que afectaron positivamente la utilidad del ejercicio.

9. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

9.1. PEST

9.1.1. Político

Existe claridad respecto a las variables políticas respecto a la obtención de los permisos legales para la puesta en marcha de este local.

Para implementar un proyecto relacionado con la manipulación y venta de alimentos es necesario contar con la patente municipal correspondiente. Para obtener este permiso es necesario cumplir con los siguientes requerimientos⁹:

- Constitución de sociedad y modificación: Actualmente Kuchenladen ya cumple con este requerimiento y sólo necesitaría presentar una copia escrita de la constitución de sociedad.

⁹ Fuente: Ilustre Municipalidad de Las Condes e Ilustre Municipalidad de Vitacura.

- Extracto y publicación en el Diario Oficial: Al igual que el punto anterior, Kuchenladen ya cumple este requerimiento.
- Contrato de Arriendo: Previo a la solicitud del permiso, se debe contar con un local arrendado o propio y presentar una copia del contrato de arriendo o de inscripción de propiedad legalizado a la municipalidad.
- Apertura de sucursal: Se debe realizar ante el SII el trámite de apertura de sucursal, presentando una copia de la constitución de sociedad y especificando la cantidad de trabajadores y el capital inicial.
- Resolución sanitaria: Previamente, el SEREMI de Salud debe realizar una inspección en el local acondicionado para entregar la aprobación o rechazo del mismo para el expendio y fabricación de alimentos. La resolución, en caso de ser favorable, debe ser presentada en la municipalidad.
- Recepción final y zonificación: La dirección de obras de la municipalidad debe inspeccionar el local y aprobar o rechazar su localización.
- Declaración jurada notarial para Patente Provisoria: Una vez que la municipalidad aprueba la patente, se debe firmar ante notario la patente provisional con una duración de un año.

Los puntos acá expuestos son los mínimos exigidos para la apertura de una sucursal de un local de comida, los puntos más específicos son detallados en la Evaluación Técnica de la sucursal, anexo J.

9.1.2. Económico

La comuna de Frutillar tiene 18.350.- personas, las cuales en la tabla 9-1 se indica los ingresos promedio por persona.

Ingresos Promedios	2003	2006	2009	Región	País
Ingreso autónomo	311.323	602.498	448.376	553.770	735.503
Subsidio monetario	6.778	9.128	32.866	31.245	18.792
Ingreso monetario	318.101	611.626	481.242	585.014	754.295

Tabla 9-1 Ingresos promedio por Hogar Frutillar

Se puede observar que Frutillar es una comuna con ingreso promedio hogar bastante por debajo de los promedios regionales y de país. Esto indica que Kuchenladen se ha desarrollado en un ambiente con poco poder adquisitivo.

La tabla 9-2 establece como cuadro comparativo, las comunas donde se tiene pensado trabajar para la expansión.

Ingresos Promedios	Las Condes	Vitacura	Pucón	Frutillar	País
Ingreso autónomo	3.245.018	3.065.842	428.877	448.376	735.503
Subsidio monetario	1.440	1.128	33.089	32.866	18.792
Ingreso monetario	3.246.457	3.066.970	461.966	481.242	754.295

Tabla 9-2 Comparativo Ingreso promedio Hogar ¹⁰

¹⁰ Fuente CASEN Ministerio de Desarrollo Social

En la tabla 9-2 se pueden observar condiciones un tanto similares en Pucón y unas condiciones muy superiores en Santiago respecto a los entornos para la venta de productos.

Respecto al entorno general, cuando hablamos de dulces, el gasto promedio por hogar en pasteles, tortas y galletas entre los años 1996 y 1997 alcanza al 1,91% del presupuesto familiar¹¹. En el año 2007, el porcentaje fue de un 1,4%¹² para la población en general.

9.1.3. Social

El entorno social de Frutillar se puede ver que es un pueblo fundado el año 1856 por colonos alemanes, trayendo sus costumbres y cultura. Con ello trajeron una tradición ya centenaria de dulcería de origen alemán. Es bajo este entorno que Kuchenladen se ha desarrollado y entregado sus productos.

9.1.4. Tecnológico

La tecnología está estandarizada respecto a los implementos de la cocina, insumos, para la producción. Hay que decidir en términos del nivel de inversión requerido y la calidad de los equipos a comprar. Existe una amplia variedad de batidoras, hornos industriales, vitrinas exhibidoras, las que están a disposición¹³.

Respecto a la administración y ventas, existe una amplia variedad de software disponible, que incluyen elementos de gestión y contables, además de manejo de inventarios.

9.2. Fuerzas de Porter

Se utiliza el modelo estratégico de Porter para analizar la competencia de Kuchenladen y sus relaciones con el medio externo.

9.2.1. Poder de los proveedores

Existen numerosos proveedores de los insumos productivos necesarios para la elaboración de pasteles, siendo commodities en la mayoría de los casos¹⁴. No existen grandes diferencias de precio o calidad. Por esto, el poder de negociación que tienen los proveedores es bajo.

9.2.2. Poder de los compradores

Los compradores de pasteles, Kuchen y galletas de las cuentan con una amplia oferta de productos, con una gran variedad de características: artesanales o industriales,

¹¹ Fuente: INE- Encuesta de Presupuesto Familiar 1996-1997
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_presupuestos_familiares/volumen2/xls/cuunvodo.xls

¹² Fuente INE Encuesta Presupuesto Familiar 2006- 2007
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_presupuestos_familiares/VI_ENCUESTA/pdf/EPF%20tomo%20I.pdf

¹³ Anexo B

¹⁴ Anexo C Insumos para la elaboración de pasteles

tamaño, perecibilidad y precio Debido a la posibilidad de switching con la que cuentan los clientes, se concluye que el poder de éstos es alto.

9.2.3. Productos sustitutos

Si bien existen pocos sustitutos para pasteles, tortas y Kuchen, sí es posible encontrar sustitutos para los productos que Kuchenladen Frutillar ofrece. La preferencia del consumidor hacia productos con características artesanales y de preparación casera, serán estudiadas en detalle en la investigación de mercado. Los productos de preparación más elaborada o incluso industriales pueden considerarse como sustitutos para estos particulares tipos de Kuchen, pasteles, tortas y galletas. La fuerza de productos sustitutos es alta, aunque se buscará encontrar cierta diferenciación para aminorarla.

9.2.4. Amenaza entrada nuevos competidores

Las barreras de entrada son bastante bajas, dada la inversión requerida para llevar a cabo un proyecto similar a este. Sin embargo, posicionar una marca en el rubro alimenticio, en particular en el de pastelerías es uno de los desafíos más importantes ya que la mayor parte de los usuarios elige una pastelería por sobre otra por alguna recomendación (*Word of Mouth*)¹⁵.

9.2.5. Rivalidad entre competidores

Para Frutillar, existen más de 15 pastelerías durante la temporada de verano que ofrecen productos similares a Kuchenladen. En general, ofrecen precios más competitivos, pero sin embargo esto no baja ni resiente las ventas para esta temporada. Durante el año, en Frutillar sólo hay 4 cafés y dos tiendas que ofrecen productos similares, y siguen siendo una competencia menor.

Para el mercado del sector oriente de Santiago, existen más de 40 pastelerías, galleterías o dulcerías en las comunas de Las Condes y Vitacura. Los productos ofrecidos van desde los dulces como tortas, kuchen, pasteles, galletas y helados, hasta salados como canapés y empanadas. También se aprecian diferencias en los servicios que ofrece cada local: mientras algunos sólo son punto de venta, otros ofrecen la posibilidad de consumo en el local. Otros incluyen además la posibilidad de envío a domicilio (delivery)¹⁶.

Específicamente, para los pasteles y Kuchen, existen diferencias en el tamaño de los productos ofrecidos: no en todos se venden porciones individuales de los productos. Generalmente esto ocurre cuando, además, el local está preparado para el consumo¹⁷.

En la presentación de los productos existen claras diferencias entre las pastelerías: algunas ofrecen productos con una presentación más elaborada, mientras otras muestran una más artesanal. En particular, fueron analizadas las pastelerías que tuvieran algún producto de características similares a las de Kuchenladen¹⁸. Para este

¹⁵ Fuente: ESCODI (Escuela Superior de Comercio y Distribución). Catalunya, España - http://www.pasteleria.com/informes/escodi_tecnicas.htm

¹⁶ Tabla 12-8: Locales comerciales sector Oriente

¹⁷ Tabla 12-8: Locales comerciales sector Oriente

¹⁸ Tabla 12-8 Locales comerciales sector Oriente

grupo de pastelerías también se observan algunas diferencias en la gama de productos que ofrecen y en los horarios de atención; las dedicadas exclusivamente a pasteles no atienden los fines de semana, en contraste a las que además venden productos como empanadas y helados.

Los precios de una torta para 30 personas en el mercado artesanal van desde los 24.000.- hasta los 35.000.- para una torta de Merengue con frambuesa, una de las más vendidas por Kuchenladen Frutillar.

Por lo anterior, se concluye que la rivalidad entre competidores es alta, aunque es bastante menor en el segmento de pasteles de preparación artesanal.

10. Análisis Medio Externo e Interno

10.1. FODA

El análisis de fortalezas y debilidades se hará respecto a las actuales condiciones en Frutillar y los posibles lugares en donde se expandirán los locales, principalmente Santiago.

10.1.1. Fortalezas

- F1: Aumento sostenido de las ventas año a año, sin importar coyunturas económicas. El año 2007 se tuvo 20031 ventas, versus los 29216 clientes del año 2011.
- F2: Se ha mantenido las recetas originales de los productos, sin alteraciones. Esto a pesar del aumento de un 200% de la producción de la pastelería en 6 años.
- F4: La presencia de la marca Kuchenladen es reconocida en la zona sur, como un producto artesanal, de buena calidad y con mucha variedad de productos de origen alemán.
- F5: ApfelStrudel, la pastelería es la única tienda que te asegura la venta de la receta original del popular arrollado de manzana.
- F6: Clientes de otros lugares, actualmente de las 30 mil ventas anuales existe un porcentaje muy importante (mayor a 30%) de clientes de fuera de la décima región.
- F7: El capital humano el cual las principales trabajadoras llevan más de 5 años en sus puestos, con conocimiento de las recetas y el negocio. Existe una disposición respecto del personal para posibles traslados o nuevas ubicaciones.
- F8: Explotar la marca *Kuchenladen* como símbolo de calidad, tradición alemana y buenos precios en los distintos lugares donde se puedan ofrecer los productos.
- F9: Todas las recetas son hechas con productos tipo commodities, por lo que no hay problemas de replicarlos en cualquier otro lugar de Chile.
-

La razón fundamental de la idea de ampliación del actual negocio, es basarse en el éxito actual, que contempla en la venta masiva, mediante recetas originales de los típicos pasteles conocidos como Kuchen, Strudel y Tortas de origen alemán. Existe una percepción muy generalizada de nuestros actuales clientes de que el local tiene productos de muy buena calidad, originales, variados y durante todo el año las distintas opciones.

10.1.2. Oportunidades

- O1: Existe una clientela de más de 9.000 ventas al año de personas de fuera de la décima región. Estas personas constantemente piden poder disfrutar de los productos durante el año, y no sólo cuando visitan Frutillar.
- O2: La oportunidad en Santiago es en la oferta de los pasteles, que difiere a las recetas ofrecidas por la pastelería actual en términos del tipo de producto ofrecido. La competencia directa no ofrece productos de similares características. Se pueden considerar como sustitutos, pero no son con los mismos ingredientes y recetas.
- O3: Para Pucón, existen sólo 2 locales de venta directa de pasteles, con distinto formato, distinto tipo de receta y sin la presencia de marca que tiene Kuchenladen en la zona de los Lagos. En Pucón existe una gran cantidad de cafeterías y venta de pasteles en mesas, y con formatos muy similares a lo que se ofrece actualmente en Santiago, por tipos de pasteles, sabores y texturas.
- O4: La estacionalidad en Santiago difiere completamente a la de Frutillar, en donde durante el año se ejercen las mayores ventas, y los períodos estivales corresponden a las épocas con menores ventas.

El crecimiento constante de las ventas en Frutillar, han puesto a la empresa en un buen pie para poder expandir su mercado a otros lugares, esto junto con la posibilidad cierta de que clientes que han probado el producto en Frutillar, sean clientes habituales en Santiago y en los otros lugares donde se pasea.

Para los dos mercados vistos, existen distintas oportunidades de negocio.

Para Pucón, existen sólo 2 locales de venta directa de pasteles, con distinto formato, distinto tipo de receta y sin la presencia de marca que tiene Kuchenladen en la zona de los Lagos. En Pucón existe una gran cantidad de cafeterías y venta de pasteles en mesas, y con formatos muy similares a lo que se ofrece actualmente en Santiago, por tipos de pasteles, sabores y texturas.

En Santiago existe una gran variedad de pastelerías de venta directa, mediante todos los formatos de venta y la zona donde probablemente se instalaría Kuchenladen (Vitacura y Las Condes) existe actualmente una gran cantidad de pastelerías. La oportunidad consiste en que el tipo de pasteles alemanes que ofrece Kuchenladen no está explotado en Santiago y además el hecho de que se conozca, por una parte no menor de potenciales clientes, la marca y el producto llevan a concluir que existe una buena oportunidad de negocios para la empresa Kuchenladen.

10.1.3. Debilidades

- D1: La operación del nuevo negocio, respecto al método de trabajo, el personal y la organización es la debilidad más importante encontrada. No existe un método replicado de trabajo para los nuevos locales y los puestos de trabajo son muy personalizados

- D2: Poco conocimiento de los mercados a los que se quiere atacar, puesto que los datos disponibles están sólo en las empresas del rubro, todas familiares, cerradas y no muy asiduas a entregar los datos claves necesarios para lograr tener una investigación de mercado acorde con los requerimientos del proyecto.
- D4: No existen actualmente planes de marketing robustos respecto a Kuchenladen, sólo se tiene actualmente *Worth of Mouth*.
- D5: Falta tener procesos establecidos para el control de inventarios. Existen controles, pero no son suficientes para una administración no tan presencial como la actual.
- D6: Adaptar el funcionamiento en Santiago de los procesos internos de producción de los pasteles.

La mayor debilidad tiene que ver con la parte operativa, el no haber hecho nunca una expansión del local actual, existe una incertidumbre lógica respecto a el cómo funcionar en otro lugar. La organización del actual negocio tiene que ver más con personas que con puestos de trabajo.

10.1.4. Amenazas

- A1: La entrada al mercado de las pastelerías, que es un mercado maduro, en donde los actores son conocidos y tienen un posicionamiento establecido y de muchos años, por lo que la mayor amenaza es a un mercado con demanda establecida, poder llegar a esos clientes y tener una demanda estable.
- A2: Las barreras de entrada son bajas, se requiere una inversión y capital humano, que se puede buscar en cualquier instituto, con distintos tipos de resultados.
- A3: La mayor amenaza en Pucón se refiere a la baja venta en temporada baja, con lo que la estacionalidad puede jugar un fuerte punto en contra.
- A4: Poca predictibilidad de la demanda, de la cual existe una incertidumbre respecto a si realmente van a ser clientes durante el año.

El mercado de las pastelerías es un mercado maduro, en donde los actores son conocidos y tienen un posicionamiento establecido y de muchos años, por lo que la mayor amenaza es a un mercado con demanda establecida, poder llegar a esos clientes y tener una demanda estable.

Las barreras de entrada son bajas, se requiere una inversión y capital humano, que se puede buscar en cualquier instituto, sin embargo, el encontrar la diferenciación es donde la amenaza se puede atacar y tenerla como oportunidad.

Para el mercado del sur, poder mantener las ventas en las temporadas bajas, y lograr armar un mercado de Kuchen y Tortas para Pucón consiste en las amenazas de la instalación de un nuevo local.

10.1. Cadena de Valor de Porter

El valor agregado de la empresa se puede resumir en la ilustración 10-1.

Las fortalezas transversales tienen que ver con un local propio con buena ubicación, un personal estable, identificado con la empresa, con sueldos de acuerdo al mercado, tecnología simple y sin especializaciones, y materias primas tipo commodities.

La logística de entrada ingresa los productos por el software SIR, existe una programación diaria del trabajo y los productos por entregar, se vende en forma directa y la exclusividad del producto artesanal es el punto principal como fortaleza para la entrega de los productos.

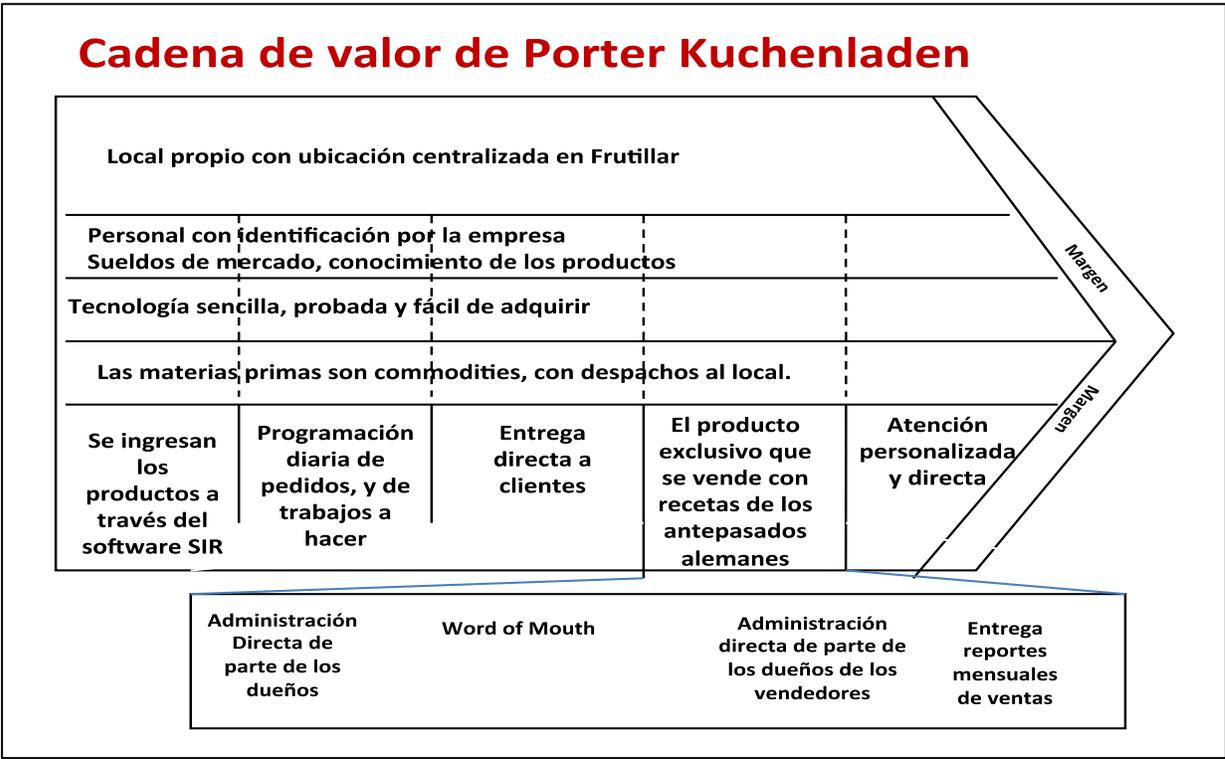


Ilustración 10-1 Cadena de Valor de Porter

11. MISIÓN Y VISIÓN

11.1. Misión

Elaborar y comercializar tortas, Kuchen, galletas y productos con recetas de origen alemán. Garantizar el producto como artesanal, hecho con los ingredientes originales y proporcionar a nuestros clientes una experiencia única en sabores. Establecer un crecimiento en base a una expansión programada de los locales, ampliando la posición desde Frutillar a otros puntos del país manteniendo la línea de productos actuales, mediante una constante revisión de nuestros procesos internos de calidad, sanitarios y el cuidado de nuestro personal.

11.2. Visión

Ser la empresa familiar referente en repostería de origen alemán en Chile, entregando la calidad y la tradición de las recetas familiares dada por generaciones de los inmigrantes alemanes. Distribuir los productos en el mercado nacional con administración directa de parte de la familia, con la mejor calidad artesanal a precios de mercado.

12. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se realiza principalmente mediante una encuesta a los actuales clientes de Kuchenladen. Los objetivos de la investigación de mercado son responder las dudas que se tienen acerca de las necesidades y preferencias de los clientes, lo cual suministrará información necesaria para poder tomar decisiones correctas en la implementación del negocio.

12.1. Encuesta

El diseño de la encuesta responde a los siguientes objetivos:

Objetivo General

Establecer el perfil del cliente

Objetivos específicos:

- Definir lugar de procedencia de clientes del local
- Obtener las preferencias de los clientes

12.1.1. Tamaño Muestral

Se utiliza un universo de 30000 ventas al año, por lo que para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la fórmula:

$$N = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Z= valor de z correspondiente al nivel de confianza.

Un nivel de confianza del 95% (también lo expresamos así: $\alpha = .05$) corresponde a $z = 1.96$ sigmas o errores típicos; $z = 2$ (dos sigmas) corresponde a un 95.5% (aproximadamente, $\alpha = .045$).

$$N = \frac{(1,96)^2(0,25)}{0,5^2} = 384$$

12.1.2. Análisis y Resultados de la Encuesta

Finalmente el número obtenido de encuestas efectivamente realizadas es de 318, de las cuales 150 son de manera directa en el local, y 168 a través de una encuesta por internet, promocionado mediante Facebook y manejado por el sitio web <http://www.e-encuesta.com>.

Con este número de encuestas, podemos asegurar un margen de error de un 5.45%, a un intervalo de confianza de un 95% para una población de 30000, correspondiente a la cantidad de ventas del año.

12.1.3. Resultados Encuesta

Los resultados indicados se tienen en las tablas entregadas a continuación.

i. Sexo:

Sexo	Total	Porcentaje
Hombres	122	38%
Mujeres	196	62%
Total	318	100%

Tabla 12-1 P1 Encuesta

ii. Domicilio?

Región	Cantidad	Porcentaje
V	15	4.7%
VI	1	0.3%
VII	3	0.9%
VIII	3	0.9%
IX	5	1.6%
X	82	25.8%
XI	1	0.3%
XII	3	0.9%
XIV	17	5.3%
FRUTILLAR	83	26.1%
Otro	1	0.3%
RM	104	32.7%
Total general	318	100.0%

Tabla 12-2 P2 Encuesta

Dentro de la Región Metropolitana, se tiene:

COMUNA	TOTAL
La Florida	6
La Reina	4
Las Condes	34
Ñuñoa	3
Peñalolén	2
Providencia	16
Recoleta	3
San Bernardo	4
San Miguel	1
Santiago	16
Talagante	2
Vitacura	13
TOTAL	104

Tabla 12-3 Ubicación RM

iii. Pucón?

Descripción		Porcentaje
Si	193	61%
No	123	38%
Ns/Nr	2	1%
Total	318	100%

Tabla 12-4 P3 Encuesta

iv. Vino a Kuchenladen por:

Descripción	Calidad	Precio	Variedad	Frescura	Sabor	Recomen	Otro
Total	225	73	130	113	186	109	29
Porcentaje	71%	23%	41%	36%	58%	34%	9%

Tabla 12-5 Preferencias Encuesta

v. Le gustaría tener Kuchenladen cerca de su casa?

Le gustaría tener Kuchenladen?	Cantidad
Si	313
No	5
Total	318

Tabla 12-6 P5 Encuesta

vi. Recomendaría Kuchenladen?

Recomendaría Kuchenladen?	Cantidad
Si	314
No	4
Total	318

Tabla 12-7 P6 Encuesta

Conclusiones y resultado de la encuesta:

- Las mujeres corresponden al mayor porcentaje (62%) de los actuales clientes de Kuchenladen.
- El 25% de los clientes son de Frutillar, así como otro 25% corresponde a clientes de ciudades cercanas (Décima región). La región Metropolitana, corresponde a un 34% de los clientes.
- Se ve una marcada tendencia de clientes de la zona nororiente de la capital, particularmente de Las Condes, lo que indica como lugar ideal para la instalación del local en Santiago, esta comuna.
- Existe un potencial de actuales clientes que visita Pucón, para considerarlo como potencial lugar de alguna futura expansión del actual negocio.
- La calidad y el sabor son los principales atributos indicados de parte de los clientes encuestados.
- Existe una altísima predisposición a poder concurrir a algún posible local en donde se vive, además de que el nivel de recomendación también se eleva por el 98,7% de los clientes.

12.2. Oferta zona Oriente

Los locales equivalentes se incluyen en la tabla 12-8.

Local	Comuna	Tipo	Tamaño	Consumo
El Ingenio	L	A	F	P
Mozart	V	I	I	L
Manjares	L	A	F	P
Angélica	L	I	F	P
Franzel	L	A	I	L
San Camilo	L	I	F	P
Las Bezanillas	V	I	I	P

Puerto Varas	V	A	F	P
Presidente Riesco	L	I	F	P
Gilderberg	L	I	F	P
Strindberg	L	I	I	P
Lo Saldes	V	I	I	P
Frutillar	V	I	F	P
La Toto	V	I	F	P
Kleine Nuss	L	I	F	P
Simonetti	V	I	F	P
Mokka	V	I	I	L
Don Felipe	L	I	I	P
Montolín	V	I	F	P

Tabla 12-8 Locales comerciales sector Oriente

La descripción de las siglas es la siguiente:

Comuna:

L: Las Condes.

V: Vitacura.

Tipo:

A: Algunos productos artesanales similares.

I: Producto más elaborados, distintos a los de Kuchenladen.

Tamaño:

F: Familiar. Se vende sólo en tamaños enteros, sin porciones.

I: Productos individuales y familiares.

Consumo:

P: Sólo punto de venta. No tiene mesas ni atención en el local.

L: Local y punto de venta. Con mesas y atención.

Los Precios con IVA de los productos equivalentes a Kuchenladen en la zona oriente se incluyen en la tabla 12-9.

Local	Torta de Merengue	Torta de Mil Hojas	Torta Mixta o equivalente	Kuchen
Dulcería Presidente Riesco	33,640	33,640	35,200	
Mozart	33,500	33,500	33,500	

Puerto Varas	26,300	29,800	29,800	10,900
Frutillar	30,000	33,800		
Dulcería Don Felipe	27,000	29,800		
Kleine Nuss	24,900	24,900	24,900	9,800
Manjares	28,800	32,500		
Lo Saldes	28,500	26,500		8,700
Franzel	28,500	28,500		

Tabla 12-9 Precios de productos equivalentes

12.3. Marketing Mix

Se compone de las llamadas 4 P's, que se entregan a continuación:

- **Producto**

El producto a ofrecer, será el mismo que del actual local de Frutillar.

Tortas: en 2 tamaños, uno para 30 personas y otro para 18 personas, con los mismos sabores entregados en el capítulo 8.3 de productos.

Además se sigue con el concepto de venta por porción de Frutillar.

Kuchen Crema: Kuchen elaborado en base de crema pastelera y frutas, se vende en porciones y entero.

Kuchen Streussel: Kuchen elaborado en base de crema pastelera y migas de mantequilla, relleno de frutas. Los formatos de venta son entero y por porciones.

ApfelStrudel: Conocido como arrollado de manzana, en formatos de venta enteros y por porciones.

Galletas Artesanales: Galletas en base de mantequilla, se venden mix en bolsas de un cuarto y medio kilo.

Café, té, jugos y bebestibles: Se ofrece la disponibilidad de venta de estos productos, para las mesas de venta en local.

- **Precio**

Existe una evidente diferencia respecto al precio de los productos ofrecidos en Frutillar.

Los precios en Frutillar son:

Tortas: \$18.000.-

Kuchen: \$ 7.000.- y \$ 8.000.-

Strudel \$ 9.000.-

El Precio promedio de la competencia es de \$ 29.016.- para una torta de Merengue para 30 personas, \$ 30,037.- para una torta de Mil Hojas y de \$30.085.-

Para los Kuchen, el precio promedio es de \$ 9800.-

Luego de acuerdo a los antecedentes recopilados, los precios serán más altos que los de Frutillar, pero no a niveles de los promedios registrados.

El precio elegido por la administración es:

Tortas \$ 25.000.-

Kuchen \$ 9.000.-

Strudel \$ 11.000.-

Con estos valores, se atacan dos puntos bastante importantes para la administración que son el mantener precios razonables de acuerdo al producto artesanal que se entrega, sin alejarse en demasiado a lo que se cobra actualmente en el local de Frutillar, y tampoco diferir en demasía con la competencia ya establecida en Santiago, por lo que los nuevos clientes podrían crear una falsa sensación de un producto de inferior calidad por los precios muchísimo más convenientes que los locales con productos similares.

- **Plaza**

De acuerdo a la encuesta y a los antecedentes recopilados, la plaza será el sector oriente de Santiago, más específicamente la comuna de Las Condes. El local como característica esencial necesita buenos accesos tanto peatonales como estacionamientos, y una ubicación de buena visibilidad comercial.

- **Promoción**

Las actividades de promoción del local se verán mediante los siguientes puntos:

- Se incluirá en Frutillar una promoción mediante afiches en el local, y se instruirá al personal del local de Frutillar para que les indiquen del local en Santiago para los actuales clientes de Kuchenladen. Esta campaña será permanente, puesto que no involucra nuevos recursos, y es una promoción directa con nuestros clientes.
- Se potenciará la plataforma internet. La página de Facebook con mejor contenido, más actualizada y con una mayor dedicación de parte de la administración para revisar las dudas de nuestros clientes. Además se vuelve a tener operativa la página web de la marca.

Como se puede observar, no existen planes muy potentes respecto a nuevas formas de promoción para Kuchenladen Santiago. Esto se debe a que la principal fortaleza actual de venta a nuestros clientes es debido al *Word of Mouth*, y publicaciones como la de Johan Berger y Raghuram Iyengar¹⁹ reafirman que este tipo de negocios es muy importante la confianza, que se da por la opinión de alguien conocido y estimado por uno.

12.4. Conclusiones y estrategia a seguir

De los puntos señalados, podemos rescatar:

- Las fortalezas del actual negocio tiene que ver por un crecimiento constante y una mantención de la calidad artesanal de los productos.

¹⁹Paper How Interest Shapes Word of Mouth Over Different Channels

- El actual modelo de negocios posee una alta estacionalidad, reflejada en un 39% de las ventas en los meses de están en dos meses del año. Estos son los dos meses comercialmente más bajos en Santiago, que son Enero y Febrero. Para un local en Santiago, se rompería con esa marcada estacionalidad y entrega una carga de ventas mucho más constante durante el año.
- Además existe una clientela identificada de fuera de Frutillar, particularmente de Santiago que corresponde a más de 9000 ventas al año.
- La comuna identificada con una mayor clientela dentro de Santiago es Las Condes, por lo que existen potenciales clientes en este sector en específico.
- Los atributos más valorados de parte de la clientela son la calidad y el sabor. Para cualquier plan de expansión del local, deben mantenerse como prioritarios estos atributos y mantener la imagen lograda estos años en Frutillar.
- De los actuales clientes, más de un 98% tiene la predisposición de a ir a un local de Kuchenladen en su ciudad de origen y lo recomendaría, lo que indica un altísimo grado de satisfacción de parte de los actuales clientes.
- La misión y visión de la administración indican una predisposición de parte de los dueños de la empresa para ampliar el actual negocio, con nuevos locales y una administración directa de parte de la familia Winkler.
- El objetivo del nuevo negocio es llegar a tener una venta similar a la de verano en Frutillar. De acuerdo a lo establecido por el dimensionamiento del nuevo local, se busca vender 30 millones de pesos mensuales en productos más IVA, y el nuevo local se piensa en estos requisitos.
- Para este dimensionamiento, se

Debido a los antecedentes recopilados, por historia del negocio en Frutillar, de acuerdo a las decisiones de los dueños de la marca, la familia Winkler, la visión y misión, la decisión de expansión del local es hacer una fábrica y comercializadora de Kuchen y Tortas de origen alemán en Santiago, más específicamente en las Condes, para poder tener una base de clientes que ya conocen la marca y los productos, y partir con esta base. Con esto surgirá Kuchenladen Santiago, como nuevo local de ventas.

13. DISEÑO DEL LOCAL EN SANTIAGO

La propuesta para implementación del local en líneas generales es:

- 2 Hornos industriales de 3 cámaras cada uno
- 6 mesas de atención en el local
- Dos vitrinas refrigeradas de mostrador
- Sala de ventas
- Cuarto frío para refrigeración
- Atención personalizada

Las líneas de arquitectura serán con enchapes en madera, sugiriendo su origen sureño. La ubicación está dada por el origen de los actuales clientes de Kuchenladen, los cuales son el objetivo inicial para la venta de los productos.

13.1. Ubicación y precio de arriendo

De acuerdo a la encuesta realizada, se busca un lugar el cual tenga una cercanía con el lugar de origen de los actuales clientes de Kuchenladen.

La ubicación sugerida es un local que actualmente se encuentra en arriendo, en el sector de Manquehue con Colón.

Tiene muy buenos accesos, tanto peatonales como por vehículos, y estacionamientos. El precio del local está dado por 90 UF, por un arriendo por 2 años renovable.

13.2. Tamaño y Distribución

El tamaño del local debe ser de acuerdo al número de clientes que se espera recibir. Esto implica, que el cliente se sienta cómodo y tenga un adecuado espacio para el almacenaje, producción y venta de los productos de Kuchenladen.

Considerando los datos recolectados, se necesita una cocina capaz de producir 50 tortas diarias, 70 Kuchen, más los distintos productos artesanales ofrecidos por Kuchenladen, como ApfelStrudel y Galletas. Las características de esta cocina corresponden a tener lo antes señalado, con 2 hornos con 3 cámaras cada uno, además de mesones de acero, batidoras y los demás utensilios necesarios. Se necesitan además una bodega, una cámara de frío, baños para el personal, en la parte producción.

Para la atención al público, se utilizarán dos vitrinas, repisas, un sector de cajas y al menos 6 mesas para atención.

El local tendrá 6 estacionamientos, con buenos accesos tanto vehiculares como peatonales.

El local tendrá un mínimo estimado de 160 m², incluidas las mesas, y con el detalle dado en el layout²⁰.

13.3. Recursos Humanos

Es un factor clave en la organización y en el éxito del nuevo local. La organización se mantendrá similar a la utilizada actualmente, con un área de ventas y otra de producción.

Se dispondrá de un administrador, además de un jefe de cocina y dos reposteros, con ayudantes y vendedores.

Como se indica en la misión y visión del local, existe un compromiso de parte de la organización de tener una administración directa de parte de la familia, la cual será efectiva y se incluirá por sobre el administrador del local.

El Organigrama propuesto quedará como en la ilustración 13-1.

²⁰ Anexo E Layout

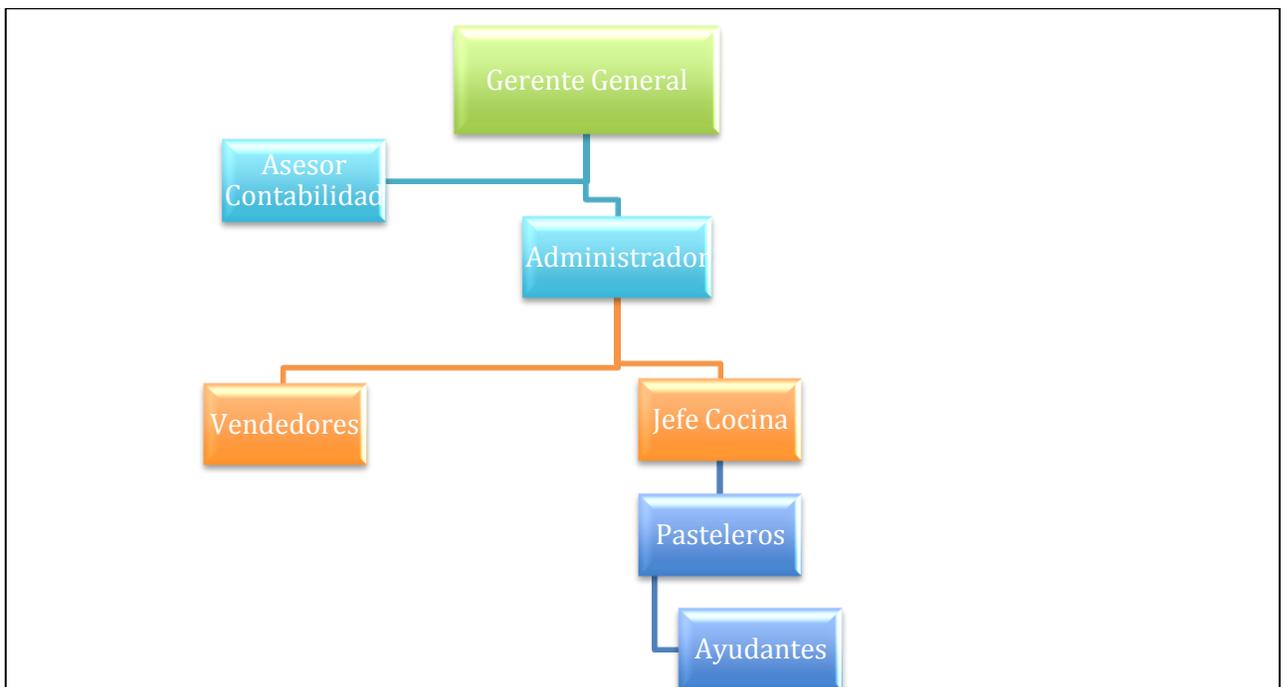


Ilustración 13-1 Organigrama Kuchenladen Santiago

- Gerente General

Involucrado directamente con el actual negocio de Frutillar, procederá a vivir permanentemente en Santiago, y tendrá a su cargo la organización y administración de todo el local, es parte de la familia dueños del actual negocio.

Requerimientos:

- Familiar o persona de confianza directa del actual Kuchenladen Frutillar.
- Formación técnica o profesional en administración y recursos humanos.
- Debe ser capaz de dirigir completamente la fábrica y la sala de ventas.
- Tener buena atención con los clientes.
- Ser capaz de motivar a los empleados
- Ser flexible, con buena capacidad de enfrentar nuevos desafíos.

- Administrador

Se tratará de un profesional técnico dedicado a la administración del local, con los siguientes requerimientos.

- Tener formación técnica en administración.
- Saber manejar a sus empleados.
- Revisión constante de los controles internos de gestión.
- Gestionar los pedidos con proveedores.

- Vendedores

Serán quienes vendan los productos a los clientes del local, se requiere un manejo de la caja básico y un trato cordial y buena disposición con los clientes. Los requisitos básicos:

- Tener conocimiento en manejo de dinero.
- Tener antecedentes acordes a la actividad.
- Buena presencia, trato cordial.

- Jefe de Cocina

El jefe de cocina se trae directamente desde Frutillar. Está capacitado en los productos que Kuchenladen entrega, será el encargado de la producción, con los siguientes requerimientos:

- Alta capacidad de tomar decisiones.
- Revisión de inventarios.
- Entrega de inventarios.
- Revisión y elaboración de las recetas.

- Maestros Pasteleros

Especializados en la producción de las tortas y Kuchen, con formación técnica en la cocina, se les requiere:

- Formación técnica en gastronomía.
- Capacidad de trabajar en equipo.

- Ayudantes

El trabajo de cocina, se radica en los ayudantes de cocina. El trabajo de cortar frutas, amasar, cocinar, amasar, va radicado en los ayudantes. En general se requiere como principal virtud perseverancia y estar dispuesto a trabajar en una cocina.

13.3.1. Dimensionamiento del personal requerido

El diseño del local, responde a un dimensión similar al actual negocio en Frutillar. Está pensado en poder llegar a vender en productos \$ 30.000.000.- más IVA.

En la tabla 13-1 se entrega un dimensionamiento para los requerimientos de horas hombre (HH) para la producción y venta de \$30 MM en productos para el local diseñado.

Se puede observar que se necesitan al menos 6 personas en un mes para producir y vender 1071 tortas, 1190 Kuchen y 224 ApfelStrudel. A esto hay que agregar al menos dos personas para que se dedique a la venta de los otros productos, que representan menos de un 15% de las ventas totales, además de considerar el tema de días libres.

Los dos hornos, están calculados con 6 cámaras, los que proporcionan un total aproximado de capacidad de 1400 horas mensuales de cada cámara de horno (30 días, 8 horas de funcionamiento diario). Con estos datos, se puede llegar a una dimensión del local, que complace lo requerido.

	Total	Horas de Horno requeridos	HH por Unidad	HH TOTALES	Personal Requerido
TORTAS	714	464.1	0.65	464.1	2.90
KUCHEN	595	386.75	0.25	148.75	0.93
STRUDEL	595	386.75	0.5	297.5	1.86
TOTAL		1383.2		910.35	5.69

Tabla 13-1 Capacidad productiva Kuchenladen

13.4. Calidad de Servicio

En la encuesta hubo más de 80 comentarios a favor de la calidad de servicio del local. Se refería especialmente a la cercanía con que se atiende a los clientes, por lo que el factor humano es muy relevante para los clientes del actual local. Como se indica en la misión de la empresa, es un requisito mantener este vínculo con los clientes, por lo que el personal a contratar debe tener como características:

- Buena capacidad de comunicación con los clientes.
- Limpieza y buena presentación.
- Capaz de aceptar los requerimientos de los clientes.
- Tener una amabilidad, demostrar además conocimiento en los productos que se encuentran en venta.

Todo esto es apoyado directamente por la administración del local, que debe ser parte del proceso de ventas, al estar presente y atender con amabilidad a los clientes del local.

13.5. Puesta en marcha del proyecto

Una de las debilidades vistas en el análisis FODA, y claves del éxito del actual modelo de negocios es lo personalizado del

De acuerdo a los requerimientos de personal, se necesitan al menos tres personas con los conocimientos acabados de cada una de las recetas de Kuchenladen para poder mantener su calidad, sabor y estilo de Frutillar.

Para esto, se decide implementar un plan de inducción para el nuevo personal, de la siguiente forma.

1. Contratar a dos reposteras, las cuales se enviarán a Frutillar durante 4 semanas, para que conozcan el funcionamiento, las recetas y la forma de trabajo en Frutillar.
2. La jefa de cocina, será una de las actuales reposteras de Frutillar. Su sueldo actual es de \$300.000.- por lo que se les ofrece un sueldo bruto de \$ 450.000.-
3. Se incurrirá en gastos tales como movilización del personal a Frutillar, pensión completa, por las tres semanas que dure la inducción.
4. Se pagan los gastos del cambio de casa de la jefa de personal, calculados en \$1.500.000.-

El total se puede ver en la tabla 13-2, y tiene un valor estimado de \$3.060.000.-

Cantidad	Descripción	Valores
1	Jefa Cocina (traslado)	\$1.500.000
2	REPOSTEROS (Sueldos)	\$660.000
16	Viajes	\$400.000
15	Días Pensión completa 2 Personas	\$500.000
	TOTAL INDUCCIÓN	\$3.060.000

Tabla 13-2 Inducción.

13.6. Diseño de Procesos

Para la representación gráfica y didáctica de los procesos se utiliza la diagramación IDEF0, que define y acepta cualquier tipo de entradas y salidas de procesos, así como medidas de control e ingresos de mecanismos e insumos.

Se representa por la ilustración 12-1.

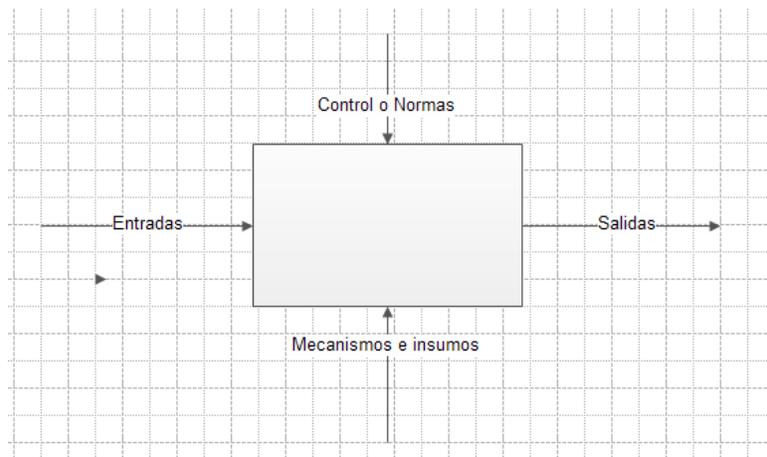


Ilustración 13-2 IDEF0

De esta actividad general se puede especificar los procesos para la pastelería en Frutillar como siguen:

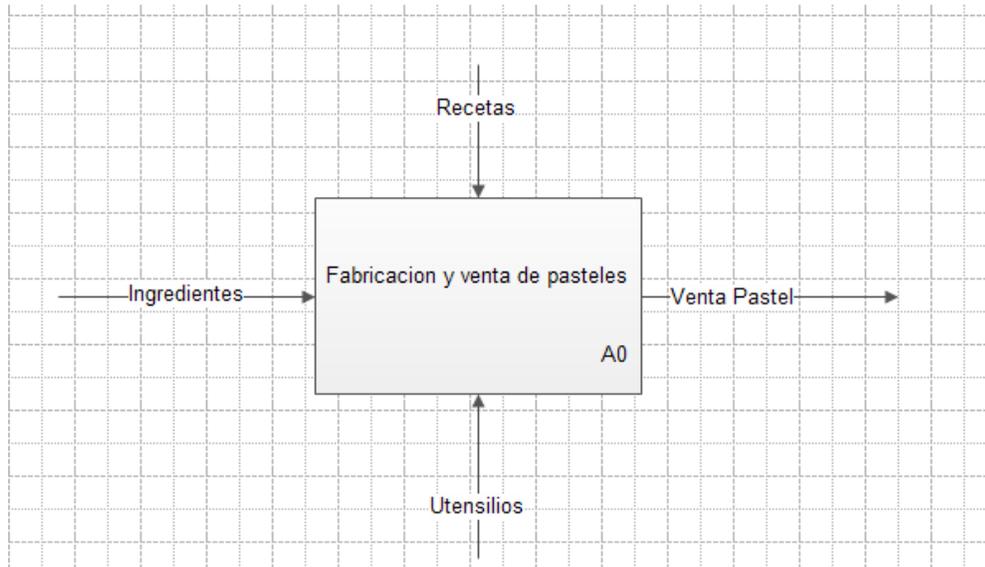


Ilustración 13-3 IDEF0 Kuchenladen

En la ilustración 12-2 se puede ver que la principal entrada para el modelo de negocios son los ingredientes y el ciclo acaba con la venta del pastel, a los clientes.

En la ilustración 12-3, se analiza el proceso interno de la producción y venta de los pasteles.

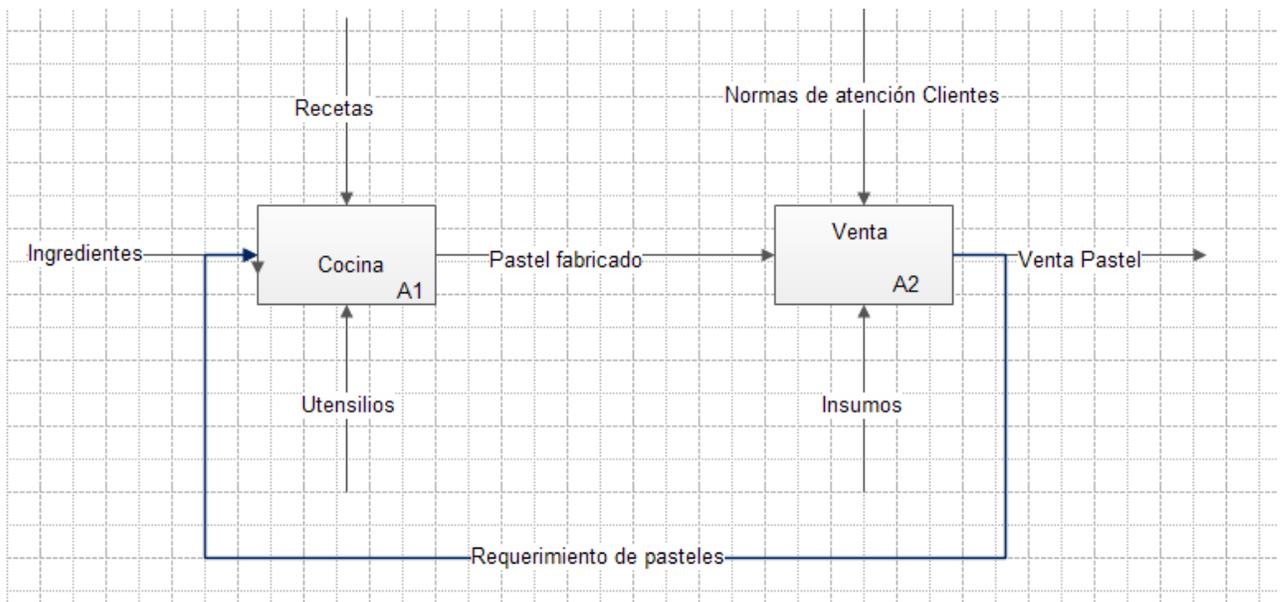


Ilustración 13-4 IDEF1 Fabricación y venta

La ilustración 12-4 indica el flujo de la cocina.

Existen requerimientos desde ventas para la fabricación de pasteles, y éstos se hacen desde la sala de ventas, respecto a tener stock para venta de los pasteles. Además se ingresan los ingredientes para poder fabricarlos, y se entregan los datos a los mecanismos de control, quienes revisan stock y entregan hacen los pedidos respectivos a proveedores.

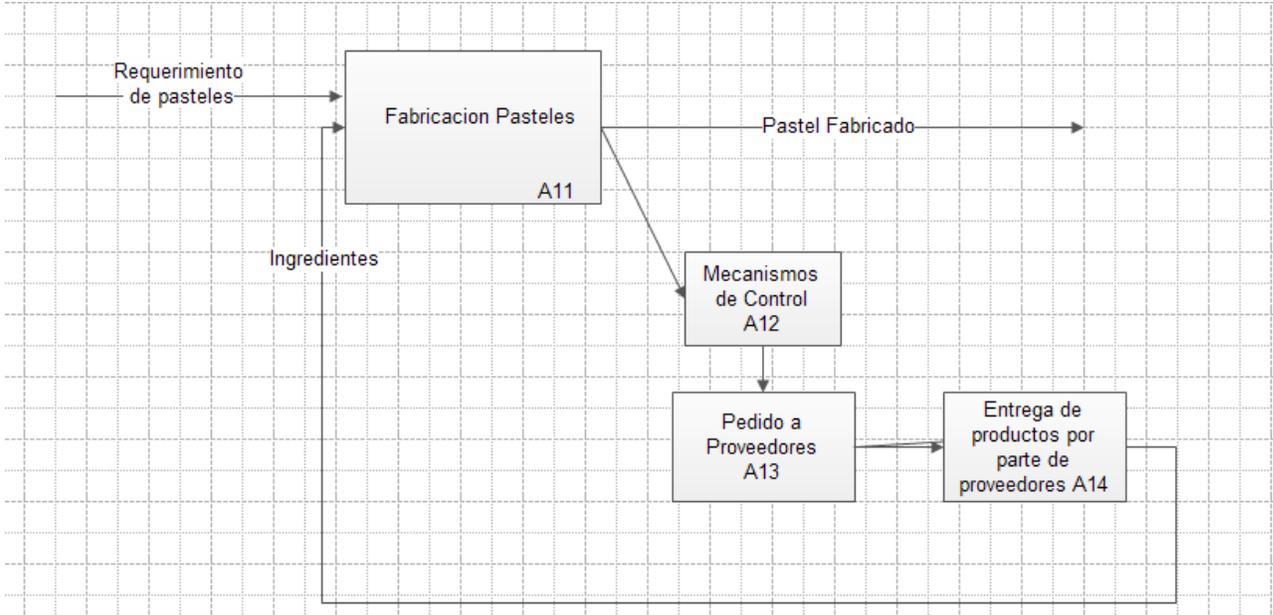


Ilustración 13-5 Diagrama Nivel 3 Cocina

Para el flujo de ventas, se establece en la imagen 12-5 la entrega del pastel de parte de la cocina, se ingresa al inventario para venta, el cliente hace el pedido respectivo y éste se atiende, se prepara el pedido y se hace la cuenta, para luego la entrega del producto respectivo.

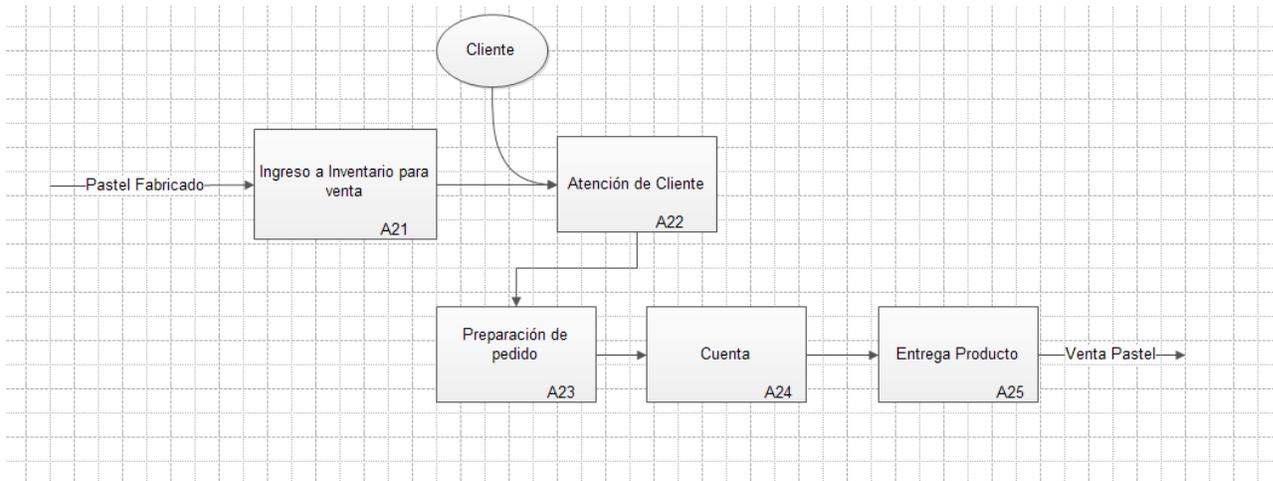


Ilustración 13-6 Diagrama Nivel 3 Ventas

Dentro de las debilidades citadas, se incluye el manejo de inventarios, que es poco formal y no se indica una formalidad al respecto. Para solucionar este tema, se indica el método utilizado en la cocina de casino Monticello, que incluye los siguientes pasos:

- Listado de ventas semanales (en unidades) y entrega de los insumos asociados a éstas ventas.
- Inventario día lunes de los insumos de la cocina. Estos se ingresan en el software SIR y se cuadran con las ventas.
- Una vez al mes, inventario de equipos y utensilios.
- Utilizar método ABC para el pedido de Inventarios (actualmente no se utiliza explícitamente, se debe capacitar al personal al respecto).
- Todos estos puntos serán a cargo del Jefe de Cocina, y a cargo del administrador revisarlos y

Se definen dos conceptos en la cocina, el de mermas y pérdidas.

Las mermas, son predefinidas, y se indican como el porcentaje de merma aceptable respecto a la entrada de materias primas. Éstas se tienen definidas para Kuchenladen Frutillar, y son del orden del 25% de los insumos.

Las pérdidas tienen que ver con los recursos que no se encuentran contemplados para la producción y venta de los productos. En este caso, se incluyen como un 3% de los costos, los que se agregan en el costeo ABC del costo de los productos.

14. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

La evaluación económica del proyecto tiene como objetivo indicar los indicadores de valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR, para indicar las posibilidades del proyecto si es rentable o no.

Se simulan dos escenarios, uno similar al actual de Frutillar y otro en el que me indique el mínimo para que el proyecto sea rentabilidad 0, con una tasa de descuento del 15%, indicada

14.1. Moneda, horizonte del proyecto y tasa de descuento.

La moneda a utilizar es el peso, al año 2013. Se incrementará con un 3% anual de inflación indicada por el informe de política monetaria del Banco Central²¹. Si bien la UF tiene la ventaja de ser una moneda constante en el tiempo, e induce a menos errores, de acuerdo a las características del negocio, sus costos asociados y las ventas al detalle se utiliza el peso para verlo en forma más detallada los valores asociados al proyecto.

El proyecto será evaluado a 5 años, de acuerdo a las pretensiones de los actuales dueños de Kuchenladen. Se analizan básicamente dos escenarios, uno en el cual revisamos el proyecto.

²¹ <http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm062012.pdf>

De acuerdo a los dueños del proyecto, y al ser ésta una primera expansión del local, se decide utilizar una tasa de descuento del 15%, considerada alta para inversionistas.

14.2. Ingresos

De acuerdo al modelo de negocios entregado, los ingresos se verán directamente reflejados en la venta de producto y la cantidad de clientes que ingresen al local a comprar los productos.

La venta es directa por mostrador, lo que no involucra un costo financiero directo respecto a las ventas ni hay una diferencia entre las fechas de entrega del producto y la cobranza real.

Se utilizará el mismo modelo de Frutillar, respecto a los Ingresos por venta, con los porcentajes dados en la tabla 8-4., con las tortas representando un 50% de los ingresos por venta, y los Kuchen un 30%. El mix de venta será el equivalente, con un precio promedio de \$ 7331 más IVA.

Se consideran dos escenarios base, uno equivalente a las ventas de verano en Frutillar y el otro un escenario con flujo 0.

Período	Precio Promedio Venta	Q	P * Q
Mes 1	7321	683	5000000
Mes 2	7321	1093	8000000
Mes 3	7321	1366	10000000
Mes 4	7321	1640	12000000
Mes 5	7321	1913	14000000
Mes 6	7321	2049	15000000
Mes 7	7321	2186	17000000
Mes 8	7321	2459	20000000
Mes 9	7321	2459	22000000
Mes 10	7321	2459	25000000
Mes 11	7321	2459	28000000
Mes 12	7321	2459	30000000

Tabla 14-1 Ingresos por venta escenario 1 flujo promedio Frutillar

El Escenario flujo 0 indicado es un 21% más bajo en ventas para el primer año y un 15% para los años siguientes, y se indica en la tabla 14-2.

Período	Precio Promedio Venta	Q	P * Q
Mes 1	7321	842	6159776
Mes 2	7321	947	6929748
Mes 3	7321	1157	8469691
Mes 4	7321	1263	9239663
Mes 5	7321	1473	10779607
Mes 6	7321	1683	12319551
Mes 7	7321	1894	13859495
Mes 8	7321	2104	15399439
Mes 9	7321	2104	15399439
Mes 10	7321	2104	15399439
Mes 11	7321	2104	15399439
Mes 12	7321	2104	15399439

Tabla 14-2 Escenario Pesimista de Ingresos

Se indica que para los siguientes años, los ingresos para ambos escenarios serán constantes al mes 12, con variaciones de la inflación.

14.3. Gastos

Un gasto es un egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para un artículo o por un servicio. Los gastos no son recuperables, y tienen que ver con la operación del negocio, en este caso de Kuchenladen.

14.3.1. Sueldos

De acuerdo al organigrama propuesto y las características dadas por el personal necesario para cada uno de los puestos de trabajo, la tabla de sueldos está dada en Tabla 14-3. Se tiene un total de gastos de personal de \$ 4.230.000.-

Sueldo Bruto Empleados			
	ADMINISTRACION	Precio Unitario	TOTAL
1	Administrador General	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000
1	Administrador	\$ 800,000	\$ 800,000
VENTAS			
4	Vendedores	\$ 280,000	\$ 1,120,000
COCINA			
1	Jefe Cocina	\$ 450,000	\$ 450,000
2	Maestro Pastelero	\$ 330,000	\$ 660,000
5	Ayudantes	\$ 240,000	\$ 1,200,000
		TOTAL	\$ 4,230,000
	Contador		\$ 108,000

Tabla 14-3 Sueldos

14.3.2. Gastos de Administración y Ventas

Los gastos mensuales de administración y ventas se resumen en la tabla 14-5. Se incluye el precio del arriendo del local.

Gastos básicos Mensuales	
Arriendo Local	\$ 2,043,000
Luz	\$ 180,000
Agua	\$ 50,000
Gas	\$ 400,000
Teléfono / Internet	\$ 35,000
Marketing	\$200,000
Administración	\$300,000
Bancos Otros	\$40,000
Caja Chica	\$200,000
Total	\$ 3,448,000

Tabla 14-4 Gastos básicos mensuales.

14.3.3. Marco Legal

Hay gastos de patente asociados, que se distribuyen mensualmente. El valor es de \$ 39.224.- Mes.

Marco Legal	
Patente Cada 6 meses	\$ 39,224

Tabla 14-5 Marco Legal

14.4. Costos

Los costos asociados a la venta de los productos se utilizan mediante el costeo ABC.

Los gastos asociados son:

- **Horas Hombre (HH):**

Se calculan como el valor de la hora de mano de obra necesaria para la venta del producto.

Se incluyen los sueldos del personal de producción y el asociado a la venta, incluyendo:

- Sueldo bruto, incluye gratificaciones.
- Seguro Cesantía 2,4%
- SIS calculado con el mismo porcentaje de Frutillar, 1,26%
- Seguro accidente del trabajo, correspondiente al 0,96% obligatorio más un 0,34% correspondiente a la tasa de accidentabilidad de Frutillar.
- Provisión de vacaciones, correspondiente a 252 días hábiles y los 15 de vacaciones, corresponden al 6% del sueldo bruto.

- **Insumos**

Corresponden a la materia prima de los productos, principalmente harina, huevos, y frutas. Se pueden ver en el anexo C.

- **Gas y Luz**

Se incluye el gasto asociado a las horas de horno necesarias para cocinar los pasteles, así como la luz utilizada para la venta de los productos. La hora de gas se es de \$388,14.- pesos. La de luz se aproxima a \$152 pesos.

- **Gastos de venta**

Son los gastos asociados a la venta del producto. Se identifica un gasto por venta de \$ 132.- por bandejas y elementos para llevar.

Luego para el cálculo del costo de un producto se tiene

$$Costo_{producto} = HH \times Hora_{trabajo} + \sum Insumos + Hora_{gas} \times Costo_{gas} + Hora_{luz} \times Costo_{luz} + Gasto_{venta}$$

Los productos en general, no se preparan por unidades.

Las tortas de Merengue, se producen 3 rellenos, y una torta necesita dos.

Para la torta de Mil Hojas, se producen 6 hojas, y se ocupan 5.

Los Kuchenes se hacen de a 8 por vez, por lo que los costos se dividen de esa forma unitariamente.

Se pueden observar los cálculos en el anexo D.

14.5. Inversiones

La inversión requerida se encuentra en el anexo B.

Se divide en implementación de la cocina, con un valor aproximado de \$ 10.731.140.-, implementación de la bodega y su cámara frigorífica (de frío), por \$ 4.200.000.- y la sala de ventas por un valor de \$ 3.000.000.-

Además se consideran \$ 10 millones en la refacción del local, y \$ 5.000.000.- en insumos.

El total de la inversión estimada es de \$ 32.931.140.-

Para el tercer año, se tiene considerado una remodelación del local, por un monto de \$ 10.000.000.-

14.6. Depreciación

La depreciación a utilizar es la acelerada. Se inyecta directamente sobre el valor de la inversión inicial, y los detalles se encuentran en el anexo F.

Los detalles generales se ven en la tabla 14-6.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación	8.904.427,	8.904.427	8.579.427	3.719.047	3.719.047

Tabla 14-6 Depreciación

14.7. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar (o comenzar) con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula restando, al total de activos de corto plazo, el total de pasivos de corto plazo.

Para tener el costo del capital de trabajo requerido, en la tabla se ve que el mínimo requerido de 49,6 millones.

Flujo de Caja	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Ventas Netas		5,000,000	8,000,000	10,000,000	12,000,000	14,000,000
Ventas con IVA		5,950,000	9,520,000	11,900,000	14,280,000	16,660,000
Gastos Netos	-3,060,000	-9,582,223	-9,582,223	-9,582,223	-9,582,223	-9,582,223
Insumos Neta		-1,176,579	-1,878,950	-2,345,698	-2,813,686	-3,285,793
Insumos C Iva		-1,400,129	-2,235,951	-2,791,381	-3,348,286	-3,910,094
MARGEN OPERACIONAL	-3,060,000	-5,032,352	-2,298,174	-473,604	1,349,491	3,167,683
Inversión	-39,188,057					
IVA COMPRAS		6,480,467	5,887,467	4,813,150	3,447,750	1,792,051
IVA VENTAS		-950,000	-1,520,000	-1,900,000	-2,280,000	-2,660,000
Diferencia Iva		5,530,467	4,367,467	2,913,150	1,167,750	-867,949
PPM		-100,000	-160,000	-200,000	-240,000	-280,000
Flujo Caja Operacional	-42,248,057	-4,182,352	-2,458,174	-673,604	1,109,491	2,019,734
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-42,248,057	-46,430,409	-48,888,582	-49,562,186	-48,452,695	-46,432,961

Tabla 14-7 Capital de trabajo

14.8. Financiamiento

El proyecto se financiará de dos formas:
Crédito Bancario:

Se tiene desde el banco Santander un crédito pre aprobado por un monto de \$40.000.000.-

Las condiciones del crédito y las cuotas a pagar se encuentran en el anexo H.

Como condiciones generales, la tasa de interés más comisión a cancelar son de \$ 9.220.498.-

De parte de la administración, se tiene contemplado invertir un capital de \$ 27.000.000.-, los que serán recuperados al final del período de evaluación.

14.9. Flujo de Caja

Al ser un proyecto nuevo, y tener una incertidumbre muy alta respecto a la demanda, se consideran dos escenarios para construir el flujo de caja

• Escenario 1

Se considera como el escenario con ingresos de Enero en Frutillar,

Flujo de Caja 5 años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas		206.000.000	370.800.000	381.924.000	393.381.720	405.183.172
Gastos Netos		-118.046.676	-118.436.276	-121.989.365	-125.649.046	-129.418.517
Interés Bancario de Préstamo		-5.030.223	-3.026.304	-1.163.971	0	0
Insumos		-42.422.127	-57.893.449	-59.630.252	-61.419.160	-63.261.735
MARGEN OPERACIONAL		40.500.974	191.443.971	199.140.412	206.313.514	212.502.920
Depreciación(1)		-8.904.428	-8.904.428	-8.579.428	-3.719.048	-3.719.048
UTILIDADES antes de Impuestos		\$ 31.596.546	\$182.539.543	\$ 190.560.984	\$ 202.594.467	\$ 208.783.872
Impuestos (20%)		-6.319.309	-36.507.909	-38.112.197	-40.518.893	-41.756.774
UTILIDADES		25.277.237	146.031.634	152.448.787	162.075.573	167.027.098
Otros Gastos / Inversión				-10.000.000		
Capital de Trabajo	-27.000.000					
Prestamos						
Recuperación Capital						27.000.000
Amortización Deuda Capital Banco		-11.351.637	-13.386.668	-15.261.695	0	0
Flujo Caja	-27.000.000	22.830.028	141.549.394	135.766.520	165.794.621	197.746.145

VPN	\$ 332.400.837
TIR	222%

Tabla 14-8 Flujo de caja escenario 1

En la Tabla 14-8 para el escenario moderado del flujo de caja, se pueden observar los siguientes puntos.

Un aumento del primer al segundo año de los ingresos, y luego ingresos que sólo aumentan por la inflación proyectada a 5 años.

Los gastos netos son los indicados en el punto Gastos, incluyen sueldos, gastos legales, gastos de administración.

El interés bancario corresponde al interés dado por el préstamo de 40.000.000.- para el financiamiento del proyecto. Se encuentra detallado en el anexo H.

Los insumos corresponden a la materia prima a comprar por la cantidad de ventas proyectada, la depreciación se encuentra detallada en el punto 14.6.

La utilidad para el primer año es negativa, por lo que el impuesto, corresponde a un ahorro tributario.

En la línea de amortización de deuda de capital del banco, se incluye el capital pedido en al banco a través del préstamo y su pago a 3 años.

Luego el Van con una tasa del 15% de descuento me entrega un valor de \$ 332.400.837.-, y una TIR de 222%.

- **Escenario 2**

El escenario 2 o escenario flujo 0, se refiere al monto mínimo para que el proyecto tenga un van esperado mayor que 0.

Este escenario, dado entrega según la tabla 14-9 indica los valores mínimos anuales para que el proyecto sea positivo.

Flujo de Caja 5 años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas		144.754.727	190.337.066	196.047.178	201.928.593	207.986.451
Gastos Netos		-118.046.676	-118.436.276	-121.989.365	-125.649.046	-129.418.517
Interés Bancario de Préstamo		-5.030.223	-3.026.304	-1.163.971	0	0
Insumos		-33.953.875	-44.636.682	-45.975.782	-47.355.055	-48.775.707
MARGEN OPERACIONAL		-12.276.047	24.237.804	26.918.060	28.924.492	29.792.227
Depreciación(1)		-8.904.428	-8.904.428	-8.579.428	-3.719.048	-3.719.048
UTILIDADES antes de Impuestos	0	-\$ 21.180.475	\$ 15.333.377	\$ 18.338.633	\$ 25.205.445	\$ 26.073.180
Impuestos (20%)		4.236.095	-3.066.675	-3.667.727	-5.041.089	-5.214.636
UTILIDADES		-16.944.380	12.266.701	14.670.906	20.164.356	20.858.544
Inversión				-10.000.000		
Aporte Capital	-27.000.000					
Recuperación Capital						27.000.000
Amortización Deuda Capital Banco		-11.351.637	-13.386.668	-15.261.695	0	0
Flujo Caja	-27.000.000	-19.391.589	7.784.461	-2.011.361	23.883.403	51.577.591

VPN	\$ 7
TIR	15%

Tabla 14-9 Flujo de caja escenario 2

Se tiene como escenario de flujo cero, por lo que no se produce una recuperación de la inversión hasta el final del período (año 5).

Los ingresos promedio proyectados para este escenario son de \$15.399.439.-, con 2104 ventas al mes.

14.10. Análisis de Sensibilidad

De acuerdo a todas las consideraciones dadas, se llega a la conclusión de que la sensibilidad clave para el éxito del proyecto es la demanda o Q, que se refleja directamente en las ventas netas del flujo.

El método utilizado es considerar un ingreso promedio de \$ 30.000.000.- (3967 ventas al mes) con una desviación estándar del 11,1%.

Las consideraciones son utilizando el escenario de Frutillar, con una media de ventas de 18 millones y una desviación estándar de venta sin considerar los meses de enero y febrero del orden del 10%.

De acuerdo a estos supuestos, se obtienen los siguientes resultados:

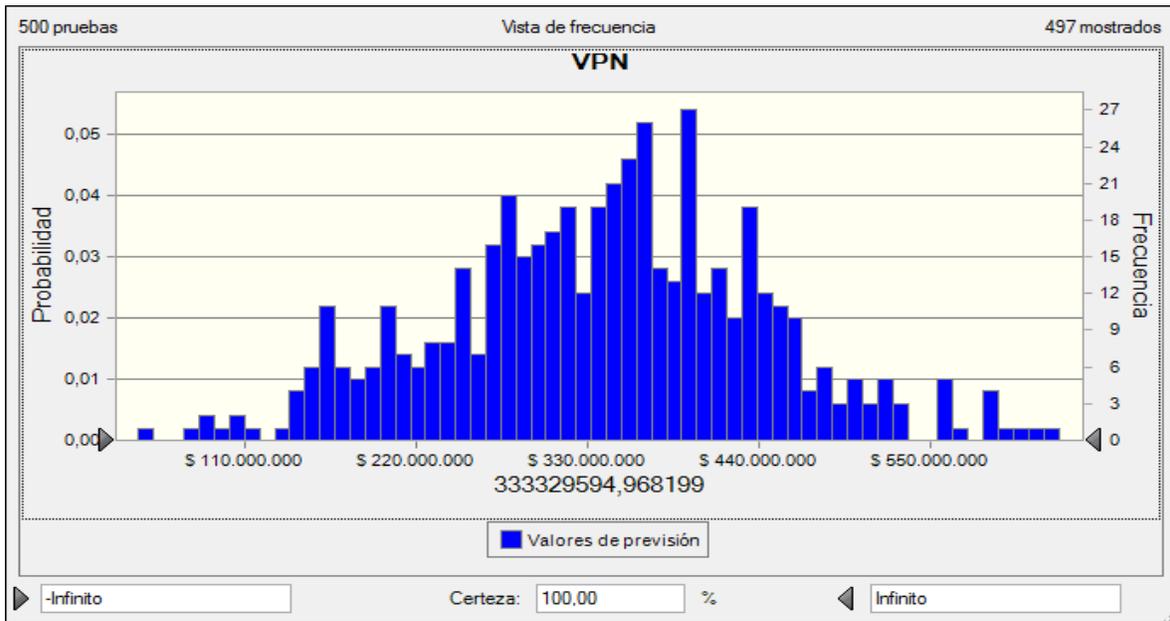


Ilustración 14-1 Sensibilidad VPN

	Valores de previsión
Caso base	\$ 333.329.595
Media	\$ 337.070.686
Mediana	\$ 343.935.349
Desviación estándar	\$ 105.587.806

Mínimo	-\$ 52.645.103
Máximo	\$ 632.548.161
	Valores de previsión
0%	\$ 1.736.422
10%	\$ 190.420.133
20%	\$ 245.024.910
30%	\$ 273.510.063
40%	\$ 306.303.032
50%	\$ 329.281.425
60%	\$ 374.649.368
70%	\$ 403.423.464
80%	\$ 425.827.101
90%	\$ 465.582.166
100%	\$ 645.202.071

Tabla 14-10 Estadísticas Sensibilidad VPN

En la tabla 14-10 se indica que existe un 10% de probabilidad de obtener un VPN en casos neutros. Además indica una alta desviación estándar, por lo que el VPN es muy sensible a la demanda.

Un 90% de casos positivos.

El rango en que se mueve la simulación va desde los 0 hasta los 645 millones.

Se puede concluir que existe una alta probabilidad de éxito (sobre el 80%) en caso de tener ventas similares al escenario actual de Frutillar.

Ilustración 14-2 Sensibilidad TIR

	Valores de previsión
Pruebas	498
Caso base	15%
Media	60%
Mediana	60%
Desviación estándar	34%
Varianza	12%
Coeficiente de variabilidad	0,5372
Mínimo	-25%
Máximo	158%
Error estándar medio	2%
	Valores de previsión
0%	17%
10%	158%
20%	181%
30%	195%
40%	211%

50%	222%
60%	239%
70%	250%
80%	261%
90%	276%
100%	340%

Tabla 14-11 Estadísticas Sensibilidad TIR

En la tabla 14-11, se pueden observar, que en este caso la probabilidad de tener mayor a un 15% de TIR se encuentra en casi el 100% de los casos, que es mi tasa de descuento utilizada para el proyecto, por lo que tendré en todos estos casos escenarios positivos.

15. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

En el análisis de la situación actual de la empresa, se tiene una organización interna con una fuerte influencia de los dueños del local, con 7 personas de planta y 7 que se contratan por temporada para la época de verano. La organización es altamente personalizada, en donde son muy importantes las personas y no los cargos en sí.

Los productos ofrecidos se garantizan como artesanales, y se componen en tortas, *Kuchen*, *ApfelStrudel*, Galletas, además de jugos té y café.

Las ventas han crecido en forma constante un 15% desde el año 2007, desde 84 millones el año 2007 a los 156 ya registrados a octubre del 2012.

Se tiene una alta estacionalidad, con los meses de Enero y Febrero concentrando un 39% de las ventas, y un comportamiento estable durante el año.

El mix de productos que se vende con mayor frecuencia corresponde a 2 porciones de torta, 2 de *Kuchen* y otro producto.

Las tortas representan un 49% de las ventas totales, y los *Kuchen* un 25,3%, y *Strudel* un 7%. Los productos que se compran y se venden como complemento a los productos artesanales representan un 6% de las ventas, y el restante porcentaje se divide en otros productos artesanales, como galletas, mermeladas, cachitos, jugos naturales, etc.

Los costos calculados para la venta de un producto, representan un 40% aproximado del valor de las tortas, y un 37% en los *Kuchen*.

El balance del estado de resultados de los últimos dos años, entrega ganancias por 39 y 48 millones, lo que da un sano estado financiero para posibles expansiones del local.

Respecto al análisis del medio externo, el análisis PEST entrega un entorno Política – Legal claro, con los puntos establecidos en los lugares consultados y sin incertidumbres respecto a la viabilidad del proyecto. La coyuntura económica entrega oportunidades en la comparación de Santiago versus el escenario actual de Frutillar, La Tecnología a utilizar también es un punto a favor, en el que existen distintas opciones para revisar.político

Las Fuerzas de Porter dieron como resultado que hay un bajo poder de los proveedores un alto poder de los compradores (posibles switching), baja para la entrada de nuevos competidores, una alta cantidad de productos sustitutos. Además en la rivalidad entre competidores se verificó una alta competencia..

En FODA se considera una oportunidad la venta a clientes de otros lugares de Chile, el conocimiento de la marca en Frutillar. Como debilidad cabe mencionar la estructura organizacional y las amenazas están las bajas barreras de entrada y el tener un mercado maduro.

De acuerdo a la encuesta realizada, se establece un 34% de los clientes con origen de la región metropolitana. Éstos provienen principalmente de la zona oriente de la capital, un 70% de los clientes, con las Condes como principal lugar de donde provienen los actuales clientes. Dentro de las preferencias indicadas, la calidad, el sabor y la variedad aparecen como los atributos valorados por los actuales clientes del local.

De acuerdo a los antecedentes recopilados, que la estrategia de crecimiento será instalar una sucursal en Santiago, aprovechando los datos, el conocimiento de la marca de los actuales clientes de Santiago y las oportunidades para establecer un nuevo negocio. Las condiciones del nuevo local se establecen con un diseño pensado en Santiago, utilizando el *know how* logrado en Frutillar, además de nuevos procedimientos y una organización acorde a Santiago.

Para el diseño del nuevo local, se propone un local en arriendo en Colón con Manquehue, por un precio de 90 UF. El local requiere de estacionamientos propios, 160 m², y se divide en dos áreas principales, la cocina y la zona de ventas.

Recursos humanos, se tiene un gerente general, miembro de la familia, que cumple las funciones de administración y supervisión del local. La organización incluye un administrador, vendedores, un jefe de cocina, reposteros y ayudantes.

Se dimensiona un local para una venta total de 40 millones de pesos más IVA en productos artesanales, y se establece una puesta en marcha a través de una inducción por un mes en Frutillar.

La evaluación técnica del proyecto establece las obligaciones legales que se tienen para una sucursal en Santiago, y la obtención de los permisos y patentes respectivos para el funcionamiento del local.

Se evalúa a 5 años, en pesos, con un 15% de tasa de descuento. Los ingresos se consideran dos escenarios, uno con ventas similares a Kuchenladen Frutillar el día de hoy, en términos de cantidad de productos, a precios un 20% superiores a los del actual local. Los ingresos estimados a largo plazo para el escenario similar a Kuchenladen Frutillar son de \$30.000.000.- Para el escenario límite, son de \$15.399.493.-.

Los gastos se dividen en sueldos para personal, gastos para administración y ventas, y pago de patente. Su valor calculado total es de \$ 9,582,223.-

Las inversiones a realizar son básicamente implementos para equipar la cocina y la sala de ventas y la \$ 32.931.140.-. La depreciación de la inversión está calculada para el primer año en un monto de \$8.904.427.-

Para financiar el nuevo local, se pide un crédito de \$40.000.000.- a 36 meses, y se invierte un total de \$27.000.000.- como aporte de capital de parte de los dueños de la empresa.

Los indicadores financieros para el escenario 1 es de \$332.400813.- y un TIR de 222%. Para el escenario 2, se busca el ingreso mínimo para un flujo 0, equivalente a 2104 ventas mensuales, o un aproximado de 70 ventas diarias, con un TIR de 15%, equivalente a la tasa de descuento utilizada para la evaluación de este proyecto.

En el análisis de sensibilidad indica como principal hecho que existe un 10% de probabilidades de que el VPN sea cercano a 0, y un 90% de probabilidades de un VPN interesantemente positivo.

Como comentario final, este proyecto tiene varias particularidades que lo hacen complejo. El principal, es el llegar a poder determinar la demanda que se va a tener en un lugar nuevo y sin antecedentes previos respecto a este producto en específico.

La principal motivación para la realización de Kuchenladen Santiago, se refiere a los mismos clientes a lo largo del tiempo, que siempre han pedido que expandamos el actual local para poder disfrutar de los productos en otros lugares de Chile, básicamente por los buenos comentarios respecto a los productos y sabores únicos que se entregan. Tampoco nunca se tuvo alguna dimensión respecto al crecimiento del local, respecto al aumento en más de un 100% en términos reales de ventas, esto en 5 años. Si uno modelara o entregara las predicciones de demanda el año 2007, prácticamente ningún cálculo me habría podido entregar un escenario como el que realmente ocurrió.

Este negocio, ha tenido un crecimiento en el tiempo, siempre con el trabajo directo de los dueños del negocio. Víctor Winkler y Mónica Infante siempre han estado y se han repartido el trabajo, uno en la administración y ventas y la otra en la producción de la repostería artesanal. Desde el año 2002 se trabaja de esta manera, y existen tres personas que tienen los mismos conocimientos respecto a las recetas que los dueños del local, pero que necesitan del apoyo y la dirección de los dueños del negocio. En caso de que no estén presentes, los tres hijos, están disponibles para darle continuidad al negocio, que junto con las actuales cocineras pueden continuar con éxito Kuchenladen.

El objetivo de ventas indicado se debe básicamente al hecho de que el local efectivamente tiene un volumen de ventas de \$30.000.000 mensuales durante los veranos, lo que indica un potencial de clientes muy amplio para el nuevo local. El desafío consiste en mantener estos clientes durante el año y apelar a sus redes de contacto, para comenzar con un potente local comercial.

Existen una importante cantidad de costos ocultos, que si bien se indican como sueldos de gerencia, inversiones, capital de trabajo, no se pueden dimensionar a priori, puesto que tienen mucho que ver con incertidumbre, horas de trabajo y el compromiso de parte de los dueños del actual local.

16. BIBLIOGRAFÍA

Memorias Afines

1. Bravo Fuenzalida, Cristóbal; “Evaluación Técnico Económica para una planta de tratamientos de aguas servidas en Til-Til”, Universidad de Chile, Chile, 2006
2. Méndez Bañados Yerko; “ Diseño y evaluación técnico económica de un Restaurante en las terrazas del Mall Plaza Oeste”, Universidad de Chile, Chile, 2007.
3. Briceño, Carmen; “Propuesta de mejora al servicio de comedor de una empresa de ensamblaje automotriz mediante indicadores de gestión.” Universidad de Oriente, Venezuela
4. Ortega Godoy, Mabel Andrea; “Identificación de actividades para el costeo ABC”, Universidad de Chile, Chile, 2006
5. Collao Huper, Marcelo Alejandro; “ Estrategia de Crecimiento para Xintec Ltda”, Universidad de Chile, 2011.

Bibliografía Principal

1. Zulueta, G. (2000). Evaluación de Proyectos y Desarrollo Sustentable. CENDES UCV, Caracas, primera edición.
2. Sapag, N. y Sapag, R. (2000). Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill, Santiago de Chile, cuarta edición.
3. Dasgupta, P., Sen, A., y Marglin, S. (1972). Pautas para la evaluación de proyectos. Naciones Unidas, Viena, primera edición
4. SERCOTEC, La Situación de la Pequeña y Mediana Empresa en Chile (2010)
5. Mabel Andrea Ortega Godoy, Tesis Identificación de actividades para el costeo ABC (2006)
6. Johan Berger, Raghuram Iyengar, How Interest Shapes Word-of-Mouth Over Different Channels
7. Encuesta Nacional de Salud ENS Chile 2009-2010 Ministerio de Salud
8. Pedro Morales Vallejo, Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?, 2011
9. HICKS, Douglas T. El sistema de costes basado en las actividades (ABC). Guía práctica para su implementación en pequeñas y medianas empresas. - Marcombo 1997
10. KAPLAN, Robert S. y NORTON David P., Coste y Efecto. Gestión 2000 Barcelona, España 2000.

Sitios Web

1. <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/664.153-G146d/664.153-G146d-Capitulo%20II.pdf>
2. <http://www.monografias.com/trabajos16/costeo-por-actividades/costeo-poractividades.shtml>
3. <http://www.sii.cl/documentos/resoluciones/2002/reso43.htm>
4. www.ine.cl

ANEXOS

Anexo A Kuchen

El *Kuchen* Alemán en Chile

Kuchen es la palabra alemana para “torta”. Entonces, ¿Por qué usan una palabra en alemán en Chile?

El sur de Chile fue en su mayor parte colonizado por inmigrantes alemanes a fines del siglo XIX. Ellos introdujeron su cultura, sus tradiciones, su patrimonio y, por supuesto, su cocina.

¿Qué es el *Kuchen*?

El *Kuchen* por lo general consiste en un bizcocho con fruta, cubierto con una masa en forma de rejilla, glaseado o migajas azucaradas llamadas Streussel.

Chile es famoso por su gran variedad de frutas y bayas, por lo que los *Kuchenes* pueden ser preparados con muchos de estos ingredientes. Busca *Kuchenes* de mora, arándano, frutilla, frambuesa, manzana, frutos de la zona como membrillo y otros.

Cada pastelería, restaurant o café parece tener su propia receta. Esto resulta en una gran variedad de tipos de *Kuchenes* que puedes llegar a probar. No solo variarán en el tipo de fruta sino también en su textura, sabor, consistencia, espesor, humedad y otras características.

Anexo B Implementos de cocina e Inversión

COCINA			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
2	Horno De Piso A Gas U-Ph3	2,080,000	4,160,000
5	Mesones Acero Inoxidable	380,000	1,900,000
3	Refrigerador No Frost Mabe	184,790	554,370
1	Cocina 4 Quemadores	100,756	100,756
2	Batidora 4.8L Prof Ajustable 315W Kitchen Aid K-55	323,703	647,406
3	Batidora 10 L Ventus Vb-10	218,403	655,209
5	Batidora Manual 250W Black&Decker Powerpro	8,395	41,975
40	Moldes De 30	2,825	113,000
40	Moldes De 28	2,570	102,800
2	Ollas 10 L	18,479	36,958
2	Ollas 5L	15,278	30,556
3	Ollas 3L	12,352	37,056
50	Bandeja Redonda Llana 35 Cm	2,715	135,750
2	Juguera Profesional 1,250 W Vaso Pc 1,85 Lts	77,652	155,304
2	Procesador De Alimentos B&D Fp1336	21,000	42,000

4	Budineras	22,000	88,000
	Utensilios de cocina	1,000,000	1,000,000
1	Computador		280,000
1	Aire Acondicionado 14000 BTU	650,000	650,000
	BODEGA		
	Cámara Frigorífica (cotización MACALLAN)		
	De poliestireno Expandido 20Kg/m3 , 60 mm, Chapa de acero Inoxidable AISI 304, 20 m3		4,200,000
	SALA VENTAS		
1	Computador para ventas		280,000
1	Impresora láser		90,000
2	Vitrinas	450,000	900,000
1	Aire Acondicionado 14000 BTU	650,000	650,000
2	Mesones de Venta	250,000	500,000
2	Repisas	150,000	300,000
1	Vitrina para Tortas	280,000	280,000
			17,931,140
MANO DE OBRA ACONDICIONAMIENTO LOCAL			10,000,000
INSUMOS			5,000,000
TOTAL			32,931,140

Anexo C Insumos para la elaboración de pasteles

INSUMO	U	Precio por Unidad
Harina Especial	Kg	\$ 677,00
Huevos	U	\$ 70,00
Leche	L	\$ 280,00
Mantequilla	Kg	\$ 3.025,00
Chocolate Amargo	Kg	\$ 3.160,00
Amapola	Kg	\$ 2.390,00
Crema Colun	L	\$ 1.350,00
Harina Corriente	Kg	\$ 472,00
Maicena	Kg	\$ 500,00
Azúcar	Kg	\$ 484,00
Chuño	Kg	\$ 1.000,00
Polvos de Hornear	Kg	\$ 1.834,00
Frambuesa	Kg	\$ 1.400,00
Frutilla	Kg	\$ 1.000,00
Manzana	Kg	\$ 666,67

Manjar	Kg	\$ 1.520,00
Nuez	Kg	\$ 5.000,00
Durazno	Kg	\$ 1.032,50
Mosqueta	Kg	\$ 1.500,00
Mora	Kg	\$ 1.000,00
Chocolate	Kg	\$ 1.920,00
Imperial	Kg	\$ 2.440,00
Arándano	Kg	\$ 1.500,00
Limón	Kg	\$ 400,00
Aceite	L	\$ 1.130,00
Azúcar Flor	Kg	\$ 730,00

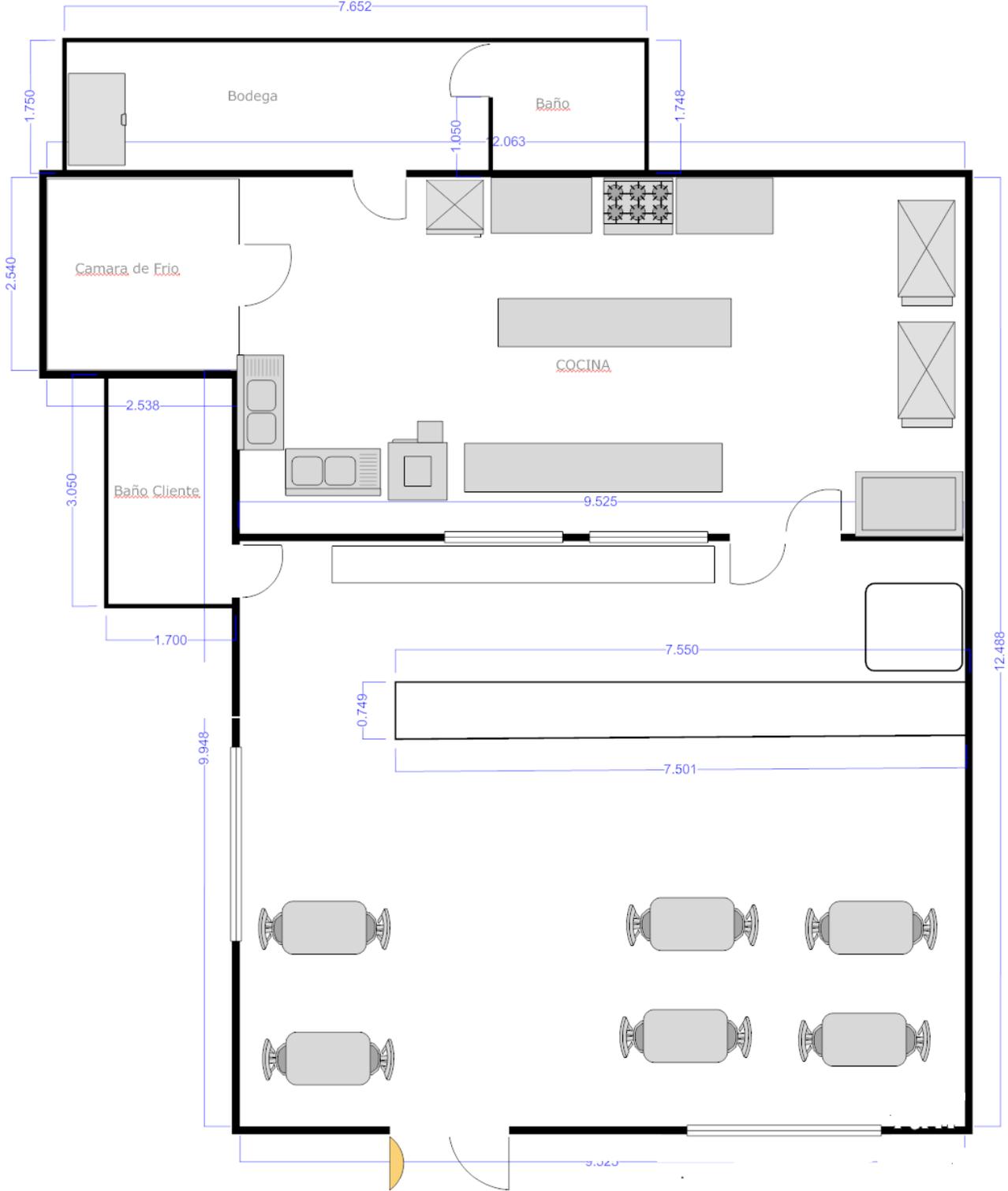
Anexo D Calculo Costos Productos Frutillar

		Unidades	Costo por Producto	MO DIRECTA	Tiempo de Trabajo	Costo Directo Mano de Obra	COSTOS ASOCIADOS	Tiempo de Trabajo	Costos de Produccion
TORTA MERENGUE	Huevos	25	\$ 1.750,00	25	0,42	\$ 671,20	60	1	\$ 388,14
Se preparan 3, se ocupan 2	Azucar	1,5	\$ 726,00						
\$ 5.985,88									
	SUBTOTAL 1		\$ 2.476,00						
	Crema Colun	1	\$ 1.350,00	10	0,17	\$ 268,48			
	Frambuesa	1,5	\$ 2.100,00						
	SUBTOTAL 4		\$ 3.450,00		SUBTOTAL 2	\$ 939,67		SUBTOTAL 3	\$ 388,14
TORTA AMOR	Mantequilla	1	\$ 3.025,00	40	0,67	\$ 1.073,91	45	0,75	\$ 291,11
Se preparan 6 Hojas, se ocupan 5	Harina Especial	2	\$ 1.354,00						
\$ 6.980,02	Huevos	1	\$ 70,00						
	SUBTOTAL 1		\$ 4.449,00						
	Frambuesa	0,5	\$ 700,00						
	Crema Colun	0,5	\$ 675,00						
	Manjar	0,5	\$ 760,00						
	SUBTOTAL 4		\$ 2.135,00		SUBTOTAL 2	\$ 1.073,91		SUBTOTAL 3	\$ 291,11
TORTA MIL HOJAS	Mantequilla	1	\$ 3.025,00	45	0,75	\$ 1.208,15	45	0,75	\$ 291,11
	Harina Especial	1	\$ 677,00						
\$ 6.227,05	Huevos	2	\$ 140,00						
	SUBTOTAL 1		\$ 3.842,00						
	Crema Colun	0,2	\$ 270,00						
	Mosqueta	0,25	\$ 375,00						
	Manjar	0,3	\$ 456,00						
	Crema Colun	0,5	\$ 675,00						
	SUBTOTAL 1		\$ 1.776,00		SUBTOTAL 2	\$ 1.208,15		SUBTOTAL 3	\$ 291,11

	INSUMOS	Unidades	Costo por Producto	MO DIRECTA	Tiempo de Trabajo	Costo Directo Mano de Obra	COSTOS ASOCIADOS	Tiempo de Trabajo	Costos de Produccion
8 KUCHEN CREMA	Huevos	12	\$ 840,00	30	0,50	\$ 805,44	60	1	\$ 388,14
	Azúcar	1	\$ 484,00						
\$ 7.732,68	Aceite	0,25	\$ 282,50						
	Mantequilla	0,2	\$ 605,00						
Por Unidad \$1.933,17	Harina Especial	0,8	\$ 541,60						
	Leche	0,2	\$ 56,00						
	Imperial	0,1	\$ 244,00						
	SUBTOTAL 1		\$ 3.053,10						
Para 4 Kuchen	Leche	4	\$ 1.120,00						
	Azúcar	1,5	\$ 726,00						
	Crema Colun	0,8	\$ 1.080,00						
	Huevos	8	\$ 560,00						
	Maicena	0,5	\$ 250,00						
	SUBTOTAL 4		\$ 3.486,00		SUBTOTAL 2	\$ 805,44		SUBTOTAL 3	\$ 388,14
8 KUCHEN STREUSSEL	Huevos	12	\$ 840,00	30	0,50	\$ 805,44	60	1	\$ 388,14
	Azúcar	1	\$ 484,00						
\$ 6.773,69	Aceite	0,25	\$ 282,50						
	Mantequilla	0,2	\$ 605,00						
\$1.693,42	Harina Especial	0,8	\$ 541,60						
	Leche	0,2	\$ 56,00						
	Chuño	0,1	\$ 100,00						
	SUBTOTAL 1		\$ 2.909,10						
para 4	Mantequilla	0,25	\$ 756,25						
	Aceite	0,25	\$ 282,50						
	Harina Especial	1,6	\$ 1.083,20						
	Azúcar	0,8	\$ 387,20						
	Crema Colun	0,2	\$ 270,00						
	Leche	1	\$ 280,00						
	SUBTOTAL 4		\$ 3.059,15		SUBTOTAL 2	\$ 805,44		SUBTOTAL 3	\$ 388,14

KUCHEN STREUSSEL									
\$2.253,42	Frambuesa	0,4	\$ 560,00						
\$2.293,42	Arándano	0,4	\$ 600,00						
\$2.093,42	Frutilla	0,4	\$ 400,00						
\$2.106,42	Durazno	0,4	\$ 413,00						
\$1.960,09	Manzana	0,4	\$ 266,67						
KUCHEN CREMA									
\$2.493,17	Frambuesa	0,4	\$ 560,00						
\$2.533,17	Arándano	0,4	\$ 600,00						
\$2.333,17	Frutilla	0,4	\$ 400,00						
\$2.199,84	Manzana	0,4	\$ 266,67						
\$2.346,17	Durazno	0,4	\$ 413,00						

Anexo E Layout



Anexo F Depreciación

RESOLUCION EXENTA N°43 DEL 26 DE DICIEMBRE DEL 2002 MATERIA : FIJA VIDA UTIL NORMAL A LOS BIENES FISICOS DEL ACTIVO INMOVILIZADO PARA LOS EFECTOS DE SU DEPRECIACION, CONFORME A LAS NORMAS DEL N° 5 DEL ARTICULO 31 DE LA LEY DE LA RENTA, CONTENIDA EN EL ARTICULO 1° DEL D.L. N° 824, DE 1974.

Hoy se ha resuelto lo que sigue:

VISTOS: Lo dispuesto en el artículo 6º, Letra A, N° 1, del Código Tributario, en la letra b) del artículo 7º de la Ley Orgánica del Servicio de Impuestos Internos y en el inciso segundo del N° 5 del artículo 31 de la Ley de la Renta; textos legales contenidos en el artículo 1º del decreto ley N° 830, de 1974; D.F.L. N° 7, del Ministerio de Hacienda, de 1980 y artículo 1º del decreto ley N° 824, de 1974, respectivamente, y lo establecido en el artículo 1º transitorio de la Ley N° 19.840, publicada en el Diario Oficial de 23 de Noviembre del año 2002.

CONSIDERANDO:

1º Que, el N° 1 de la Letra A) del artículo 6º del Código Tributario, en concordancia con lo establecido en la letra b) del artículo 7º de la Ley Orgánica de este Servicio, textos contenidos en los cuerpos legales indicados anteriormente, dispone que corresponde al Director del Servicio interpretar administrativamente las disposiciones tributarias, fijar normas, impartir instrucciones y dictar órdenes para la aplicación y fiscalización de los impuestos;

2º.- Que, el artículo 31 de la Ley de la Renta, en su inciso primero dispone que la renta líquida de las personas referidas en el artículo 30 de dicho texto legal, se determinará deduciendo de la renta bruta todos los gastos necesarios para producirla que no hayan sido rebajados en virtud del artículo antes mencionado, pagados o adeudados, durante el ejercicio comercial correspondiente, siempre que se acrediten o justifiquen en forma fehaciente ante este Servicio;

3º Que, el artículo 31 de la ley precitada, establece en su inciso tercero que especialmente procederá la deducción de una serie de gastos que contempla dicho inciso en sus números 1 al 12, en cuanto se relacionen con el giro del negocio;

4º.- Que, el número 5 del inciso tercero del artículo 31 de la ley antedicha, modificado por el número 2 del artículo 1º de la Ley N° 19.840, publicada en el Diario Oficial de 23 de Noviembre del año 2002, dispone que se podrá rebajar como gasto una cuota anual de depreciación por los bienes físicos del activo inmovilizado a contar de su utilización en la empresa, calculada sobre el valor neto de los bienes a la fecha del balance respectivo, una vez efectuada la revalorización obligatoria que dispone el artículo 41º de la referida ley.

El porcentaje o cuota correspondiente al período de depreciación dirá relación con los años de vida útil que mediante normas generales fije la Dirección Nacional del Servicio de Impuestos Internos y operará sobre el valor neto total del bien. No obstante, el contribuyente podrá aplicar una depreciación acelerada, entendiéndose por tal aquella que resulte de fijar a los bienes físicos del activo inmovilizado adquiridos nuevos o internados, una vida útil equivalente a un tercio de la fijada por la Dirección o Dirección Regional, según corresponda. No podrán acogerse al régimen de depreciación acelerada los bienes nuevos o internados cuyo plazo de vida útil total fijado por la Dirección o Dirección Regional sea inferior a **tres años**. Los contribuyentes podrán en cualquier oportunidad abandonar el régimen de depreciación acelerada, volviendo así definitivamente al régimen normal de depreciación. Al término del plazo de depreciación del bien, éste deberá registrarse en la contabilidad por un valor equivalente a un peso, valor que no quedará sometido a

las normas del artículo 41º y que deberá permanecer en los registros contables hasta la eliminación total del bien motivada por la venta, castigo, retiro u otra causa.

En todo caso, cuando se aplique el régimen de depreciación acelerada, sólo se considerará para los efectos de lo dispuesto en el artículo 14, la depreciación normal que corresponde al total de los años de vida útil del bien. La diferencia que resulte en el ejercicio respectivo entre la depreciación acelerada y la depreciación normal, sólo podrá deducirse como gasto para los efectos de primera categoría.

Tratándose de bienes que se han hecho inservibles para la empresa antes del término del plazo de depreciación que se les haya designado, podrá aumentarse al doble la depreciación correspondiente.

La Dirección Regional, en cada caso particular, a petición del contribuyente o del Comité de Inversiones Extranjeras, podrá modificar el régimen de depreciación de los bienes cuando los antecedentes así lo hagan aconsejable.

Para los efectos de la Ley de la Renta no se admitirán depreciaciones por agotamiento de las sustancias naturales contenidas en la propiedad minera, sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso primero del artículo 30 de la ley precitada;

5º.- Que, el artículo 1º transitorio de la Ley N° 19.840, estableció que, tanto la rebaja del plazo de la vida útil del bien de 5 a 3 años para acogerlo al régimen de depreciación acelerada, como la nueva vida útil que se determina en la presente Resolución, regirá sólo por los mismos bienes que se adquieran o construyan desde el 1º de enero del año 2003 o desde la fecha de publicación de dicha ley, y

6º.- En consecuencia, y para los efectos de la aplicación de lo dispuesto por el número 5 del inciso tercero del artículo 31 de la Ley de la Renta, comentado anteriormente, se resuelve lo siguiente:

SE RESUELVE:

1º.- De conformidad a lo dispuesto por el inciso segundo del número 5 del artículo 31 de la Ley de la Renta, fíjase la siguiente tabla de **vida útil normal** a los bienes físicos del activo inmovilizado para los efectos de su depreciación, ya sea, **normal o acelerada**, de acuerdo a las normas de la disposición legal precitada:

NOMINA DE BIENES SEGÚN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACCELERADA
A.- <u>ACTIVOS GENÉRICOS</u>		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entresijos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16

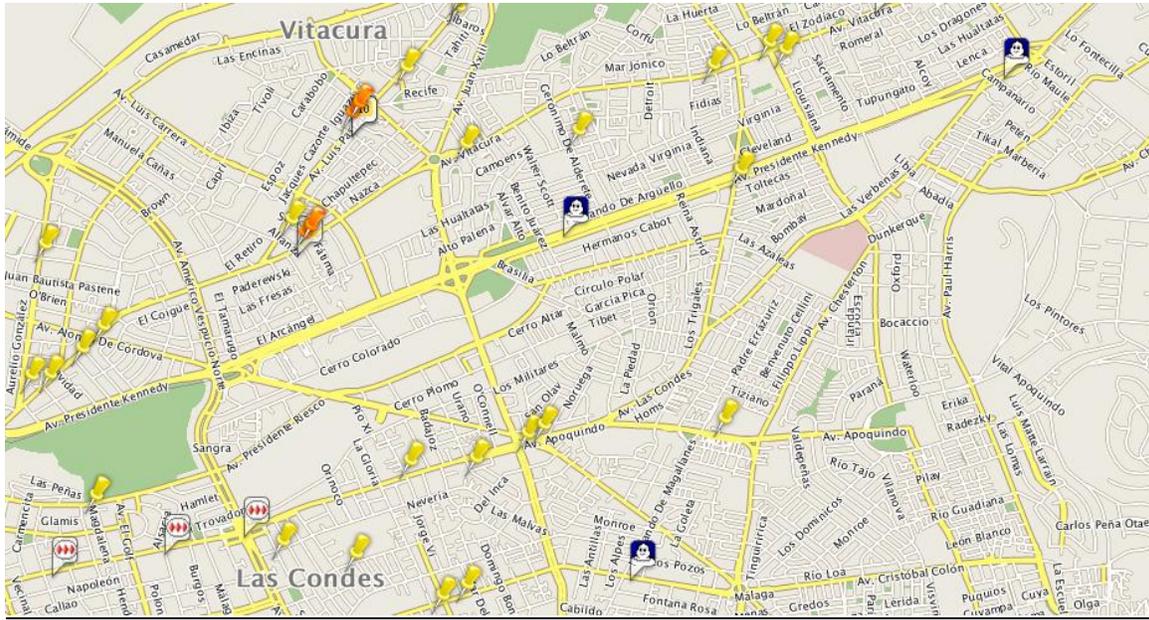
3)	Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4)	Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5)	Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6)	Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7)	Construcciones provisorias.	10	3
8)	Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9)	Camiones de uso general.	7	2
10)	Camionetas y jeeps.	7	2
11)	Automóviles	7	2
12)	Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13)	Motos en general.	7	2
14)	Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15)	Maquinarias y equipos en general.	15	5
16)	Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17)	Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18)	Herramientas pesadas.	8	2
19)	Herramientas livianas.	3	1
20)	Letreros camineros y luminosos.	10	3
21)	Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22)	Muebles y enseres.	7	2
23)	Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24)	Estanques	10	3
25)	Equipos médicos en general.	8	2
26)	Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27)	Envases en general.	6	2
28)	Equipo de audio y video.	6	2
29)	Material de audio y video.	5	1

Depreciación activos Kuchenladen

Cantidad	Descripción	Tipo de depreciación	Depreciación Años	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
2	Horno De Piso A Gas U-Ph3	Acelerada	3	1,386,667	1,386,667	1,386,667	0	0
5	Mesones Acero Inoxidable	Normal	7	271,429	271,429	271,429	271,429	271,429
3	Refrigerador No Frost Mabe	Acelerada	3	184,790	184,790	184,790		
1	Cocina 4 Quemadores	Acelerada	3	33,585	33,585	33,585		
2	Batidora 4.8L Prof Ajustable 315W Kitchen Aid K-55	Acelerada	3	215,802	215,802	215,802		
3	Batidora 10 L Ventus Vb-10	Acelerada	3	218,403	218,403	218,403		
5	Batidora Manual 250W Black&Decker Powerpro	Acelerada	3	13,992	13,992	13,992		
40	Moldes De 30	Normal	3	37,667	37,667	37,667		
40	Moldes De 28	Normal	3	34,267	34,267	34,267		
2	Ollas 10 L	Normal	3	12,319	12,319	12,319		

2	Ollas 5L	Normal	3	10,185	10,185	10,185		
3	Ollas 3L	Normal	3	12,352	12,352	12,352		
50	Bandeja Redonda Llana 35 Cm	Normal	3	45,250	45,250	45,250		
2	Juguera Profesional 1,250 W Vaso Pc 1,85 Lts	Acelerada	3	51,768	51,768	51,768		
2	Procesador De Alimentos B&D Fp1336	Acelerada	3	14,000	14,000	14,000		
4	Budineras	Acelerada	3	29,333	29,333	29,333		
	Utensilios de cocina	Normal	3	333,333	333,333	333,333		
1	Computador	Acelerada	2	140,000	140,000			
1	Aire Acondicionado 14000 BTU	Acelerada	3	216,667	216,667	216,667		
	BODEGA							
	Cámara Frigorífica (cotización MACALLAN) De poliestireno Expandido 20Kg/m3 , 60 mm, Chapa de acero Inoxidable AISI 304, 20 m3	Acelerada	3	1,400,000	1,400,000	1,400,000		
	SALA VENTAS							
1	Computador para ventas	Acelerada	2	140,000	140,000			
1	Impresora láser	Acelerada	2	45,000	45,000			
2	Vitrinas	Acelerada	3	300,000	300,000	300,000		
1	Aire Acondicionado 14000 BTU	Acelerada	3	216,667	216,667	216,667		
2	Mesones de Venta	Normal	7	71,429	71,429	71,429	71,429	71,429
2	Repisas	Normal	7	42,857	42,857	42,857	42,857	42,857
1	Vitrina para Tortas	Acelerada	3	93,333	93,333	93,333		
TOTAL								
	MANO DE OBRA ACONDICIONAMIENTO LOCAL	Acelerada	3	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333	3,333,333
	TOTAL			8.904.427,	8.904.427	8.579.427	3.719.047	3.719.047

Anexo G Ubicación de pastelerías



Anexo H Simulación Crédito Banco Santander

Monto Crédito	N°	Capital	Interés y/o Comisión	Valor Cuota
\$ 40.000.000	1	\$ 565.822	\$ 799.333	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	2	\$ 863.684	\$ 501.471	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	3	\$ 972.765	\$ 392.390	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	4	\$ 969.000	\$ 396.155	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	5	\$ 965.902	\$ 399.253	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	6	\$ 950.515	\$ 414.640	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	7	\$ 986.791	\$ 378.364	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	8	\$ 1.022.054	\$ 343.101	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	9	\$ 973.040	\$ 392.115	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	10	\$ 1.042.351	\$ 322.804	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	11	\$ 1.019.505	\$ 345.650	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	12	\$ 1.020.208	\$ 344.947	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	13	\$ 1.063.297	\$ 301.858	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	14	\$ 1.024.387	\$ 340.768	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	15	\$ 1.094.944	\$ 270.211	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	16	\$ 1.087.578	\$ 277.577	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	17	\$ 1.099.433	\$ 265.722	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	18	\$ 1.102.959	\$ 262.196	\$ 1.365.155

\$ 40.000.000	19	\$ 1.115.382	\$ 249.773	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	20	\$ 1.150.901	\$ 214.254	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	21	\$ 1.133.674	\$ 231.481	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	22	\$ 1.167.321	\$ 208.421	\$ 1.375.742
\$ 40.000.000	23	\$ 1.166.825	\$ 208.944	\$ 1.375.769
\$ 40.000.000	24	\$ 1.179.967	\$ 195.099	\$ 1.375.066
\$ 40.000.000	25	\$ 1.198.803	\$ 175.255	\$ 1.374.058
\$ 40.000.000	26	\$ 1.196.541	\$ 177.638	\$ 1.374.179
\$ 40.000.000	27	\$ 1.234.261	\$ 137.899	\$ 1.372.160
\$ 40.000.000	28	\$ 1.234.139	\$ 138.028	\$ 1.372.167
\$ 40.000.000	29	\$ 1.244.261	\$ 127.364	\$ 1.371.625
\$ 40.000.000	30	\$ 1.268.706	\$ 101.611	\$ 1.370.317
\$ 40.000.000	31	\$ 1.276.344	\$ 88.811	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	32	\$ 1.297.923	\$ 67.232	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	33	\$ 1.305.339	\$ 59.816	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	34	\$ 1.321.496	\$ 43.659	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	35	\$ 1.332.000	\$ 33.155	\$ 1.365.155
\$ 40.000.000	36	\$ 1.351.882	\$ 13.503	\$ 1.365.385

Anexo I Número de ventas mensuales

MES	NUMERO DE VENTAS
ene-07	2241
feb-07	4911
mar-07	1472
abr-07	1086
may-07	921
jun-07	802
jul-07	1071
ago-07	952
sep-07	1481
oct-07	1331
nov-07	1539
dic-07	2021
ene-08	4805
feb-08	6191
mar-08	2245
abr-08	1244
may-08	1235
jun-08	1053
jul-08	1357
ago-08	1136
sep-08	1717
oct-08	1429

nov-08	1666
dic-08	2081
ene-09	5184
feb-09	6264
mar-09	2052
abr-09	1461
may-09	1649
jun-09	1079
jul-09	1669
ago-09	1233
sep-09	1393
oct-09	1626
nov-09	1846
dic-09	2021
ene-10	3817
feb-10	5109
mar-10	1399
abr-10	1370
may-10	1475
jun-10	1126
jul-10	1617
ago-10	1568
sep-10	1768
oct-10	2012
nov-10	2213
dic-10	2045
ene-11	4450
feb-11	5835
mar-11	2165
abr-11	1699
may-11	1561
jun-11	737
jul-11	1789
ago-11	1641
sep-11	1944
oct-11	2594
nov-11	2274
dic-11	2527
ene-12	5437
feb-12	6955
mar-12	3013
abr-12	2329
may-12	1895
jun-12	1545
jul-12	2669
ago-12	2164

Anexo J Evaluación Técnica del Proyecto

La evaluación técnica permite al inversionista (en este caso la familia dueña de la marca), conocer los requerimientos técnicos mínimos y necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Se incluyen los aspectos legales y normativos respecto a la instalación de un local de venta de pasteles, para la comuna de Las Condes.

Requerimientos Legales Municipalidad de Las Condes

Para la instalación del local en la comuna, la Ilustre Municipalidad de Las Condes exige la patente respectiva, las condiciones para lograr la patente son las siguientes:

- Constitución de sociedad y modificación: Actualmente Kuchenladen ya cumple con este requerimiento y sólo necesitaría presentar una copia escrita de la constitución de sociedad.
- Extracto y publicación en el Diario Oficial: Al igual que el punto anterior, Kuchenladen ya cumple este requerimiento.
- Contrato de Arriendo: Previo a la solicitud del permiso, se debe contar con un local arrendado o propio y presentar una copia del contrato de arriendo o de inscripción de propiedad legalizado a la municipalidad.
- Apertura de sucursal: Se debe realizar ante el SII el trámite de apertura de sucursal, presentando una copia de la constitución de sociedad y especificando la cantidad de trabajadores y el capital inicial.
- Resolución sanitaria: Previamente, el SEREMI de Salud debe realizar una inspección en el local acondicionado para entregar la aprobación o rechazo del mismo para el expendio y fabricación de alimentos. La resolución, en caso de ser favorable, debe ser presentada en la municipalidad.
- Recepción final y zonificación: La dirección de obras de la municipalidad debe inspeccionar el local y aprobar o rechazar su localización.
- Declaración jurada notarial para Patente Provisoria: Una vez que la municipalidad aprueba la patente, se debe firmar ante notario la patente provisional con una duración de un año.

Requerimientos SESMA

Los requerimientos para lograr la aprobación de la resolución sanitaria son los siguientes²²:

²² Fuente MINSAL.

- Comprobante de pago de sistema de alcantarillado público o resolución de la obra de alcantarillado particular.
- Número de registro de la fuente estacionaria otorgado por la autoridad sanitaria correspondiente.
- Plano o croquis de planta e instalaciones sanitarias a escala.
- Descripción general de los procesos de elaboración.
- Certificado de competencia de manejo de calderas y generadores de vapor otorgado por la seremi de salud.
- Croquis o memoria técnica de sistema de frío.
- Programa de prevención de plagas.
- Listado de alimentos.
- Croquis o memoria técnica de los sistemas de eliminación de calor, olor o vapor según corresponda.
- Declaración de emisiones de la fuente estacionaria cuando corresponda.
- Sistema de control de calidad sanitaria con que contará.
- Plan de limpieza y desinfección de zonas, equipos y otros que corresponda.
- Contar con registro de los equipos electrógenos cuando el consumo sea mayor a 4.8 kilos por hora otorgado por la seremi de salud.
- Autorización municipal de acuerdo al plano regulador.
- Comprobante de pago de agua potable de red pública o resolución de la obra de agua potable particular.
- Sistema de eliminación de desechos.

El proceso a seguir

- Se retira la solicitud de autorización sanitaria para establecimientos de alimentos en la secretaría
- Retirar instructivo sobre exigencias específicas -de él o los- rubros a explotar. Si el rubro que usted desea explotar no figura en los instructivos específicos, se debe consultar al asesor respectivo su situación.
- Llenar la solicitud de autorización sanitaria para establecimientos de alimentos la cual debe ser firmada por el propietario.
- Presentar la solicitud junto con toda la documentación exigida para el rubro a explotar.
- Al presentar la solicitud y como requisito de ingreso debe cancelar un arancel el que variará según el rubro solicitado.
- Si se solicita más de un rubro el valor a cobrar es el 100% del rubro de mayor valor más el 50% del valor de los siguientes.
- La fecha de ingreso de la solicitud cancelada se considera como la fecha de inicio del proceso de autorización sanitaria, que culmina con la aprobación y consiguiente entrega de la resolución correspondiente, o con el rechazo de ésta. La solicitud de autorización deberá ser resuelta por el servicio de salud dentro del plazo de treinta días hábiles.
- Una vez cumplidos los pasos anteriores, personal del departamento de programa ambiental (d.p.a.) visitará el local para verificar el cumplimiento de los requisitos sanitarios.

- Si el resultado de la inspección es favorable, la resolución sanitaria de autorización será emitida en un plazo aproximado de siete días hábiles.
- Si como resultado de la visita la solicitud es rechazada, es importante tener en cuenta, que el pago del arancel será válido durante cuatro meses, cumplido este período, deberá cancelar nuevamente el arancel correspondiente. Por esta razón es importante que se presente la solicitud solo cuando haya cumplido
- con todos los requisitos sanitarios exigidos para el rubro. • La resolución sanitaria es de carácter indefinido.

Exigencias SESMA

REGULACIÓN DE EXIGENCIAS EN LOCALES ALIMENTOS DE MAYOR DEMANDA DE AUTORIZACION

REQUISITOS POR RUBRO:

Pastelería:

Son los locales destinados a elaborar y expender alimentos de todo tipo, en la sala de elaboración del local, para ser expendidos y consumidos en el local; también pueden expender bebidas, y otros alimentos autorizados complementarios al rubro. Como confites helados .etc.

Acceso: totalmente independiente, de casa habitación si existiere, con separación total de ambos recintos.

Piso: En cocina, servicios higiénicos, bodega almacenamiento debe de ser de material impermeable y liso como baldosa, cerámico, flexit de buena calidad, cemento afinado con tierra de color o grano perdido. (No se acepta cubiertas de vinílico (linoleum)

Muros: En cocina, servicios higiénicos, bodega almacenamiento debe de ser de material liso, que permita fácil aseo, puede ser de madera, albañilería o mixto, de color claro con pintura resistente a la fricción y lavado.

Zócalos: En cocina, servicios higiénicos, bodega debe de ser de material liso, lavable y resistente al desgaste y fricción, con una altura mínima de 1.80 mts. Puede ser de azulejo, cerámico, vinílico, acero inoxidable, cemento afinado con tierra de color o pintado con pintura epoxica.

Cielo: liso para permitir fácil aseo y pintado color claro con pintura resistente a fricción.

Iluminación natural: a través de ventana i tragaluz debiendo ser suficiente para el trabajo que se realice.

Iluminación: artificial en cantidad suficiente evitando zonas de sombras y excesivos contrastes

Puertas y ventanas: puertas con sierra automático, ventanas con mallas milimétricas en hojas que se abran.

Cocina: debe tener una superficie que permita la preparación de alimentos sin hacinamientos, debe contar como mínimo con las siguientes secciones bien definidas: área de preparación preliminar, área de lavado,

área de utensilios y sección preparación de alimentos, se debe contar con eficiente sistema de extracción de humos y vapores.

Lavamanos: debe contar con agua fría y caliente en la sala de ventas.

Lavacopas: debe contar con agua fría y caliente en la sala de ventas y/o atención de público.

Bodega de almacenamiento: debe ser anti-roedores, tener buena ventilación y repisas adecuadas

Servicios Higiénicos: debe contar con acceso a baño para local, el que debe reunir las mismas condiciones

que el del local en cuanto a pisos, muros, zócalos, y cielo. Debe tener ventilación directa al exterior por ventanas o ducto extractor de olores, se debe disponer de una taza W.C un lavamanos y un urinario como mínimo, de contar con casilleros de guardarropía.

Mobiliario: debe contar con mesones de cubierta lavable, puede ser de azulejo, acero inoxidable, formalita.

Maquinarias: debe contar con equipos de refrigeración para productos perecibles.

Envoltorios: debe contar con papel blanco o film de polietileno para el contacto directo de alimentos a envolver.

Basuras: debe contar con depósitos para basuras de material lavable y con tapa, además de implementos necesarios para el aseo del local y maquinarias.

Manipuladores: uniforme completo, de color claro, uñas cortas y sin barniz, deben disponer de útiles de aseo necesarios como jabón, escobillas de uñas, toallas de un uso, etc. Los manipuladores no podrán recibir dinero

Extintores contra incendio.

Anexo K Diseño de la Encuesta

La encuesta se diseña con el objetivo principal de saber las razones de comprar en Kuchenladen y el lugar de procedencia de los clientes.

Las preguntas son

- i. Sexo
Hombre__ Mujer ____

- ii. Comuna de domicilio? _____

- iii. Ha ido a Pucón en los últimos 4 años?
Si ____ No ____

- iv. Vino a Kuchenladen por:
Calidad ____
Precio ____
Variedad de Productos ____
Frescura ____
Sabor ____

Recomendación ____

Otro ____

v. ¿Le gustaría tener Kuchenladen donde vive?

Si ____ No ____

vi. ¿Recomendaría Kuchenladen?

Si ____ No ____

¿Por qué? _____