



“PANADERIA GOURMET: BUENA MIGA”

Parte: Organizativo-Financiero

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

Alumno: Francisca Raffo Malfanti

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Mayo 2014

TABLA DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
2. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	7
2.1. IDENTIFICAR LA EMPRESA Y DEFINIR BREVEMENTE SU MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO.....	7
2.2. DESCRIBIR LA IDEA/ PRODUCTO O SERVICIO Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS.....	8
2.3. QUE OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE.....	9
2.4. DETERMINAR A QUE MERCADO/S APUNTARÁ DICHO PRODUCTO O SERVICIO Y ESTIMAR EL TAMAÑO DE MERCADO.....	10
2.5. COMO ATRAERAN CLIENTES.....	11
3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES.....	13
3.1. ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	13
3.1.1. IDENTIFICACION DE ACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA.....	13
3.1.2. IDENTIFICACION DE MACRO SEGMENTOS.....	14
3.1.3. ANALISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA (PESTEL).....	15
3.1.4. ANALISIS Y RESPALDO DE LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA, IDENTIFICAR CICLOS DE VIDA.....	16
3.1.5. ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (ANALISIS DE PORTER) – INDUSTRIA PANADERIA GOURMET.....	18
3.2. COMPETIDORES.....	21
3.2.1. IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE LOS COMPETIDORES.....	21
3.2.2. MAPA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.....	21
3.2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES.....	22
3.3. MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS.....	23
3.4. CONCLUSIONES.....	25
3.5. RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	26
3.5.1. MAPA DE STAKEHOLDERS.....	26
3.5.2. VALORES ETICOS DEL NEGOCIO.....	26
3.5.3. DETERMINACION DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONOMICOS.....	27
4. ELECCION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA/ MODELO DE NEGOCIO.....	28
4.1. DESCRIPCION COMPLETA DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.....	28

4.2. ANALISIS INTERNO	29
4.2.1. ANALISIS FODA Y SUS ESTRATEGIAS.....	29
4.3. ESTRATEGIA DE ENTRADA	31
4.4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	31
4.5. ESTRATEGIA DE SALIDA.....	32
4.6. PLAN DE IMPLEMENTACION.....	32
4.6.1. ESTRATEGIA DE DESARROLLO	32
4.6.2. AVANCES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS	34
4.6.3. CARTA GANTT.....	34
5. PRODUCCION Y OPERACIONES	37
5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	37
5.2. FLUJO DE OPERACIONES	38
5.3. TECNOLOGIA, PROCESOS, RECURSOS CLAVES	45
5.4. UBICACIÓN GEOGRAFICA (OFICINAS, BODEGAS Y PUNTOS DE VENTA)	46
6. LA ORGANIZACIÓN Y GESTION DE PERSONAS.....	47
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
6.2. DETERMINAR DOTACION Y SUS CARACTERISTICAS	47
6.3. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	49
6.4. EQUIPO GESTOR.....	51
7. PLAN FINANCIERO	52
7.1. TABLA DE SUPUESTOS.....	52
7.2. ESTIMACION DE INGRESOS	52
7.3. ESTADO DE RESULTADOS.....	53
7.4. FLUJO DE CAJA.....	53
7.5. BALANCE	55
7.6. REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	56
7.6.1. INVERSION EN ACTIVO FIJO.....	56
7.6.2. CAPITAL DE TRABAJO	57
7.6.3. DEFICIT OPERACIONAL	57
7.7. EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO.....	57
7.7.1. TASA DE DESCUENTO.....	57

7.7.2. VALOR RESIDUAL O TERMINAL.....	58
7.7.3. VAN, TIR, PAYBACK, ROI.....	59
7.7.4. PUNTOS DE EQUILIBRIO.....	59
7.7.5. RATIOS FINANCIEROS RELEVANTES	60
7.7.6. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO.....	60
7.7.7. ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	61
8. RIESGOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRITICOS.....	62
8.1. RIESGOS INTERNOS	62
8.2. RIESGOS EXTERNOS.....	62
8.3. PLAN DE MITIGACION	62
9. CONCLUSIONES.....	64
10. BIBLIOGRAFIA	66
11. ANEXOS.....	67
ANEXO 1: BASE DE DETERMINACION MAPA DE POSICIONAMIENTO.....	68
ANEXO 2: FICHA DE CONTROL DE CALIDAD	69
ANEXO 3: INGRESO DE EXPLOTACION.....	70
ANEXO 4: ESTADO DE RESULTADOS	73
ANEXO 5: ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	76
ANEXO 6: INVERSIONES Y DEPRECIACION.....	77

1. RESUMEN EJECUTIVO

Los análisis de la industria actual indican que el perfil del consumidor ha sufrido cambios en el último tiempo, siendo el día de hoy más exigente e informado, lo que lo lleva a preferir productos y servicios que lo distinguan, además de que los profesionales de hoy buscan optimizar sus compras con el fin de tener más tiempo para disfrutar de su vida. De esta forma se visualizan estas nuevas tendencias como una oportunidad para la industria del pan gourmet, el cual actualmente no es atendido correctamente en el mercado chileno.

La industria panadera en Chile está compuesta principalmente de Pymes, que corresponden a negocios familiares con más de 10 años de experiencia, quienes generalmente elaboran los productos que comercializan, y donde existe personal de baja calificación. A esto se le suma la irrupción de grandes supermercados, tiendas de conveniencia y pequeños almacenes que ofrecen productos de la industria panadera, como pan a granel, pan envasado, pan congelado, y pan precocido atendiendo al cliente “masivo” de la industria panadera, siendo poco consideradas las tendencias actuales que apuntan a consumidores que buscan obtener productos de alta calidad, con gran surtido y que entregue una experiencia diferente de consumo y compra.

De esta manera se ha establecido un modelo de negocios para satisfacer la necesidad de los clientes de poder comprar productos de panadería artesanal de calidad, destacando la frescura y gran variedad, en una ubicación donde exista un alto volumen de afluencia de personas, donde se pueda aprovechar de realizar otras compras con una atención rápida, cordial y ambiente familiar. La propuesta considera a esta panadería con una estructura de tiendas de venta estratégicamente ubicadas en strip center y una fábrica donde se contará con mano de obra calificada, incluyendo un chef panadero de forma de asegurar la calidad e innovación de los productos.

La propuesta de valor del negocio es proporcionar al cliente productos de panadería gourmet de calidad y variedad en una ubicación que ayude a los consumidores a optimizar sus tiempos, incorporando locales en zonas residenciales que se encuentren entre el trayecto casa-oficina y junto a otros locales comerciales, a través de una implementación estratégica alineada al posicionamiento que se quiere establecer.

De acuerdo a este modelo de negocios, el proyecto de panadería gourmet se revela como un negocio altamente rentable, con un factor de recuperación de inversión de 3 años, entregando un VAN de MM\$131, una TIR de 55% y un ROI de 377%.

2. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1. IDENTIFICAR LA EMPRESA Y DEFINIR BREVEMENTE SU MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO

El proyecto busca desarrollar una cadena de panadería premium, que combine calidad y servicio en la venta de sus productos, donde nuestros clientes puedan encontrar en forma combinada un lugar donde comprar pan, panes dulces, pasteles y complementos con gran variedad y calidad, en un lugar donde puedan vivir una experiencia que los haga regresar todos los días.

MISION

Entregar productos de panadería gourmet de calidad, sabor y frescura superior, en una búsqueda constante de innovación para sorprender y atender a nuestros clientes en un ambiente acogedor y familiar.

VISIÓN

Ser una cadena de panadería gourmet reconocida en el mercado por sus productos de alta calidad, en la búsqueda constante de nuevas propuestas para sorprender a nuestros clientes.

OBJETIVO

- Ser considerado como una panadería distintiva de productos de alta variedad, frescura y calidad con sabores tradicionales.
- Optimizar nuestra capacidad de producción a través de un proceso de mejora continua, con el fin de obtener un pan fresco y de alta calidad.
- El mercado actual requiere productos distintivos y sorprendentes, es por eso que la innovación será un valor fundamental de nuestra panadería.

2.2. DESCRIBIR LA IDEA/ PRODUCTO O SERVICIO Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS

Para ello se contará con tiendas acogedoras y elegantes dándoles un toque artesanal, que busquen entregar una experiencia agradable a nuestros clientes, con productos y atención de gran calidad, para lo cual se desarrollará un ambiente que pueda acoger en forma íntegra estas características.

Será de vital importancia la ubicación de cada una de las tiendas, para lo cual se ha pensado en los strip centers de la Zona Oriente de Santiago, donde se concentran varios locales de diferente ámbito que entregan a los clientes un lugar agradable y acogedor donde ir a realizar varias compras cotidianas, lo cual genera un enlace perfecto para nuestra panadería.

Para los “panes”, la fábrica producirá una masa ya ovillada y ubicada en bandejas, la cual se enviará a las sucursales donde se realizará el proceso de fermentación y horneado a medida que se vaya consumiendo, con lo que se logrará obtener pan fresco y homogéneo, manteniendo las especificaciones sanitarias correspondientes. En cuanto a los pasteles, se tendrá una variada selección, los cuales se realizarán en la fábrica, transportándolos diariamente a cada una de nuestras tiendas.

La diversificación es una herramienta fundamental para sobrevivir en el mercado actual, porque la gran mayoría de los consumidores están ansiosos por recibir algo más, un plus que los saque de lo convencional, por lo que nuestra oferta de negocio incluye la innovación como uno de los valores fundamentales para la oferta a nuestros consumidores, con el fin de seguir sus necesidades y tendencias.

De esta manera, nuestra distinción será entregar una gran variedad de surtido de productos de pan de gran frescura y calidad que hagan sentir a nuestros clientes una experiencia única, con una ubicación que les permita un acceso fácil.

2.3. QUE OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE

Entendiendo que los negocios para obtener mayor competitividad, deben poseer un giro que permita estar más cercano a lo que requieren los consumidores para cubrir sus necesidades actuales, la idea es adecuar los negocios a los tipos de clientes que se establezcan como objetivos, planteándose en directa relación con la personalidad o las características de quienes frecuenten los establecimientos, de acuerdo al sector en donde se encuentren los mismos. De esta manera, habrá que determinar una estrategia que considere productos, promociones, servicios, sistemas de beneficios, imagen de marca, etc., acordes a lo que son las necesidades o tendencias de estos clientes. Es decir, guiarse por la orientación de sus comportamientos e inquietudes, más que por sus niveles de ingresos, con el fin de ofrecer mejores posibilidades y herramientas para conquistar a los compradores y poder fidelizarlos en el tiempo.

Reconociendo que el consumidor ha sufrido cambios en el último tiempo, donde actualmente es más exigente y en busca de productos y servicios que lo distingan y valoren, se ven estas nuevas tendencias como una oportunidad de un mercado poco atendido en cuanto al consumo de pan gourmet. Por otro lado, los profesionales de hoy tienen poco tiempo, por lo que buscan optimizar sus compras con el fin de tener más tiempo para disfrutar de su vida, ya sea para tenerlo para si mismo, o compartirlo con su familia y amigos.

De esta forma, se quiere satisfacer la necesidad de los clientes de poder comprar productos de panadería frescos y de alta calidad, en un lugar donde se observa una alta afluencia de personas por trámites cotidianos, concentrando productos de panadería premium en un solo lugar con una amplia gama de variedad.

El strip center trae el concepto del almacén del barrio, por lo que están ubicados en zonas residenciales de alto poder adquisitivo, donde éste busca efectuar la mayor cantidad de trámites en el menor tiempo posible. Las personas privilegian cada vez más la disponibilidad de su tiempo, tratando de optimizar al máximo los momentos de compra, tratando de buscar la mayor cantidad de producto en el menor tiempo posible.

Además se observa una tendencia a privilegiar productos artesanales y de mayor calidad, dispuestos a pagar un mayor precio por ello.

2.4. DETERMINAR A QUE MERCADO/S APUNTARÁ DICHO PRODUCTO O SERVICIO Y ESTIMAR EL TAMAÑO DE MERCADO

En la sección 4.2 se determinó el nicho de la industria al cual está enfocado nuestro negocio, el cual se resume en la Figura 5.4.1. La idea del plan de negocios es ingresar al mercado con un local por comuna, empezando por La Reina. El local se ubicará en un strip center con alto flujo de personas, en el primer piso para mayor visualización y fácil acceso.

Figura 5.4.1: Industria de Segmento Objetivo en cantidad (kg) y valor (M\$)

	Industria Pan x Frecuencia x Gourmet x Compra x Ubicación [kg]	Industria Pan x Frecuencia x Gourmet x Compra x Ubicación [M\$]
Lo Barnechea	1.135.120	1.379.171
Vitacura	982.942	1.194.274
Las Condes	3.303.581	4.013.851
Providencia	1.527.129	1.855.462
La Reina	1.073.210	1.303.950
Ñuñoa	2.281.331	2.771.817
Peñalolen	2.776.940	3.373.983
TOTAL	13.080.253	15.892.507

Después de haber establecido el local en La Reina, y habiendo establecido aprendizajes después de un año desde el inicio de operaciones y teniendo visibilidad de la reacción y evolución de los consumidores, se establecerá un segundo local en Peñalolén, y el tercer año un nuevo local ubicado en Las Condes. El criterio de determinación de estas comunas fue por número de competidores, cantidad de habitantes y número de strip center disponibles para ubicar nuestros locales. El cuarto año se comenzará con un proceso de búsqueda de asociaciones, para ser materializado el quinto año con una empresa hotelera.

2.5. COMO ATRAERAN CLIENTES

Se busca atraer a los clientes de la siguiente forma:

- ✓ Entregar productos con alta calidad y con una amplia variedad en un solo lugar.
 - Se tendrán pequeñas fichas sobre las bandejas de pan con recetas de cómo combinar el pan con diferentes complementos para enseñar al consumidor las diferentes instancias de consumo.
 - Se tendrá un libro de sugerencias para que los clientes puedan colocar opiniones sobre nuevos productos y servicios que les gustaría tener en la panadería.
 - Se establecerán estándares de calidad, los cuales serán registrados bajo procedimientos y su estricto control en forma periódica.

- ✓ Facilitarle acceso a diferentes productos para diferentes instancias de consumo, como lo sería un desayuno familiar, onces, comidas con amigos o familiares y/o salidas a parques al aire libre.
 - Se construirá una página web y un perfil en facebook de manera de promocionar la panadería para instar a la compra, descubriendo la calidad y variedad de productos.
 - Se publicitará en revistas que cumplan con el perfil de nuestros clientes con el fin de dar a conocer los locales.
 - En las casas y edificios del sector se dejarán tarjetas de presentación con una colorida y atractiva presentación, con el fin de incentivar la visita del local.
 - Se tendrán tarjetas para que los clientes puedan llevarse, y los motive a visitar la página web donde encontrarán toda la información de contacto y productos de la panadería gourmet.
 - Se tendrá un “pack de picnic” que contenga un mix de productos de panadería y complementarios, que ofrezcan las combinaciones perfectas para disfrutar los productos.

- ✓ Generar una experiencia de compra, con un ambiente agradable en cada una de nuestras tiendas, premiando una excelente atención al cliente.
 - Se entregará un uniforme especial a todos los trabajadores de la panadería de manera que se distingan.

- Se establecerá un manual con la política de atención, con el fin de que al inicio de cada contratación se capacite con la misión, objetivos, procesos, productos y servicios de la panadería para estar alineado con las políticas de ésta.
- Se escogerá una ambientación acogedora y familiar, que buscará situarse en la mente del consumidor como una panadería casera y artesanal.
- El aroma que saldrá de los hornos, el cual también podrán visualizar los clientes generará un ambiente de frescura y producto artesanal.
- Para instar la prueba de los panes gourmet, se tendrá una pequeña sección de degustación a los clientes.

3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES

3.1. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

La concepción primaria y natural de las panaderías consiste en proveer el pan cotidiano, donde su éxito se basa en lograr una excelente calidad del producto a un buen precio y con una excelente atención.

El diagnóstico del sector de la panadería se presenta actualmente con una fuerte competencia, mayores costos de materias primas, energía, combustibles y mano de obra, factores que han provocado que la industria panadera tradicional Chilena se encuentre en una situación altamente competitiva en estos momentos. Esto dado que la industria de pan artesanal ha mantenido modelos de negocio tradicionales, con altos volúmenes de producción y de venta en reparto, con márgenes pequeños, baja innovación, y mano de obra poco calificada, lo que ha generado que muchas de las panificadoras tengan bajas rentabilidades de su negocio.

Es importante señalar que la industria panadera está compuesta principalmente de Pymes, donde en su mayoría son negocios familiares con más de 10 años en el rubro, quienes generalmente elaboran los productos que comercializan, y donde la mayoría del personal es de baja calificación. A esto se le suma que existen cambios de hábito de los consumidores, así como la irrupción de grandes supermercados, tiendas de conveniencia y pequeños almacenes que ofrecen productos de la industria panadera, como pan a granel, pan envasado, pan congelado, y pan pre-cocido.

Por otro lado, el negocio de la panadería permite que se puedan comercializar productos complementarios como empanadas, pasteles, quesos, jamones, mermeladas, etc. lo cual representa un ingreso adicional al ingreso primario que es la venta de pan.

3.1.1. IDENTIFICACION DE ACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA

Nuestro plan de negocio está situado en la industria del pan, el cual se caracteriza por ofrecer productos de consumo diario, donde la demanda es constante a lo largo del año, es decir, no tiene efectos estacionales. Los actores claves de la industria serían:

COMPETIDORES: Los competidores de la industria del pan se diferencian por el canal de distribución, como lo son: supermercados tal como Jumbo, Lider, Unimarc, Tottus y Santa Isabel; tiendas de conveniencia y estaciones de servicio como Ok Market, Big John, Pronto Copec, Upa; panificadores industriales como lo son Bastien y Bredenmaster; cadena de panadería como son Castaño, Lo Saldes, San Camilo, Le Fournil; minimarket y panaderías de barrio las cuales se ubican en zonas residenciales.

SUSTITUTOS: Se reconocen como sustitutos del pan a los cereales y galletas (de agua, soda, arroz), los cuales son comercializados en varios de los canales que se adquieren productos del pan.

PROVEEDORES: Dentro de las materias primas que se utilizan para la fabricación del pan, la harina constituye el 40% del costo directo, colocándolo como el insumo más importante, seguida de la levadura, materias grasas y mejoradores de masa (Max Eleven, Experto). Los proveedores de maquinaria ofrecen una gama de equipos para la fabricación y automatización de la producción como lo son mezcladoras, sobadoras, cámaras de fermentación y hornos entre otros.

CONSUMIDORES: El pan se encuentra dentro de la canasta básica del chileno, siendo un producto de consumo regular para personas de todas las edades y nivel socioeconómico, quienes se diferencian por el tipo y calidad de producto que consumen.

3.1.2. IDENTIFICACION DE MACRO SEGMENTOS

La industria de la panadería la hemos segmentado por la variedad de los productos que ofrece, por lo que la macro segmentación se puede dividir de la siguiente manera:

- Panadería de pan fresco: refieren a la venta de producto a granel el cual es de consumo inmediato el que se ofrece en forma masiva en los diferentes canales de distribución.
- Panadería de pan envasado: en este segmento el pan se ofrece envasado, lo que se traduce en un aumento de la vida útil del producto.
- Panadería de productos congelados: este se vende para dejar congelado en el hogar, y en el momento de consumo se debe descongelar y hornear en la casa.

- Panadería gourmet: pan de calidad superior, donde hay una preocupación especial en la calidad de los procesos, insumos y recetas para tener un producto que se distinga del resto.

Estos macrosegmentos ofrecen una amplia gama de productos del pan, como lo son: pan normal (marraqueta, hallulla, hamburguesa, etc.), pan integral, pan multigrano, pan pita, pan con especias (aceituna, cebolla, pimentón, etc.), y panes especiales (fortificados, sin gluten, orgánicos, etc.).

En nuestro plan de negocios, se ha escogido enfocarse en el macro segmento de la panadería gourmet, por considerar que es un nicho de alto potencial por las nuevas tendencias de los consumidores teniendo una oferta limitada para cubrir todas las necesidades de este mercado.

3.1.3. ANALISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA (PESTEL)

Factores Políticos:

- Legislación de Higiene y Seguridad a los productos alimenticios.
- Subvención o restricción a insumos como el trigo.
- Acuerdos de doble tributación (insumos), donde el 28% del trigo se importa.
- Acceso a organizaciones gubernamentales que favorecen el emprendimiento.
- Apoyo del gobierno para capacitación en carreras del ámbito de panadería y pastelería a través de Sence.

Factores Económicos:

- Política de desempleo, que puede afectar la retención y/o contratación de mano de obra.
- Tasa de inflación, que puede afectar el consumo del pan en forma desfavorable.

Factores Sociales:

- Tasa de crecimiento poblacional constante en Chile, donde el pan es producto de consumo diario por toda la población, siendo el segundo consumidor mundial (Fechipan).
- Cambios en los estilos de vida, con productos saludables, favoreciendo consumo de productos al aire libre, búsqueda de nuevas experiencias y premiunización.

Factores Tecnológicos:

- Poca investigación en la industria panadera en Chile.
- Falta de innovación en el desarrollo de productos y servicios panaderos.

- Baja velocidad de obsolescencia tecnológica de maquinarias y equipos.

Factores Ecológicos:

- La industria no provoca impacto directo en el medio ambiente
- Utilización de bolsas reciclables y biodegradables.

Factores Legales:

- Leyes laborales que pueden impactar en los resultados de la compañía.
- Leyes de salud y seguridad laboral, que deben ser implementadas en el rubro.

Un rechazo de la aprobación sanitaria puede retrasar la puesta en marcha y afectar los flujos iniciales del capital empleado siendo los más sensibles (pago de remuneraciones y arriendo). Si bien existe un riesgo importante en la implementación este puede ser mitigado siguiendo la Carta Gantt la cual establece un tiempo de anticipación suficiente para reaccionar a estas problemáticas.

En el funcionamiento, existen variados factores exógenos que pueden impactar el negocio, sin embargo éstos afectarían la industria en general, lo que no impactaría en la competitividad del negocio.

3.1.4. ANALISIS Y RESPALDO DE LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA, IDENTIFICAR CICLOS DE VIDA

Las tendencias en la panadería y pastelería que podemos identificar en Chile son:

Panes saludables: que nace de un nicho acotado, pudiendo encontrarse hoy en día en una gran cantidad de categorías de productos de consumo masivo. Estos se dividen en panes mejorados (fortificados), funcionales (saludables: con calcio, centeno, etc)

Panes congelados: Donde existe oferta en panaderías (baguettes, ciabattas, croissants, facturas), pastelería salada (mini panes rellenos, pastelitos de hojaldras con rellenos salados), y productos terminados congelados (galletas, brownies, cup cake, y porciones congeladas)

Pastelería salada – panadería bistro: donde para prolongar el tiempo que pasa el consumidor dentro de la panadería se ofrecen opciones de snacks y pastelería salada, donde existen oportunidades de negocio en líneas de rolls, y otros sándwiches especiales de tendencia gourmet.

Pastelería individual – panadería para niños: Con tendencia a la presentación en porciones individuales, desarrollo de la pastelería para ocasiones especiales, y foco en el segmento para niños en donde se observa una gran aplicación de colores, texturas y sabores.

Pastelería de alta gama: Con presencia de postres semifríos, donde sobresalen propuestas de cremas UHT batidas con color y sabor, productos que han tenido una gran presencia a nivel mundial.

Marketing e Información: Dentro de las tendencias de nuevos productos que se están empezando a ofrecer al mercado, el marketing e información ha tomado mayor relevancia en los siguientes puntos: individualizar los productos, comunicar en el mismo producto que se compra, facilidad y comprensión, productos más atractivos para el consumidor, packaging funcional, en caja individual, y etiquetado.

Estas tendencias cruzan todos los niveles de la industria, tanto panaderías artesanales, con bajo nivel de producción y poco mecanizada, hasta las panaderías industriales, con alta mecanización y usos de procesos de panificación que permite lograr alta calidad de productos con una larga vida útil.

Las tendencias a nivel mundial, tanto en América del Norte, Europa y Asia, presentan: uso de ingredientes naturales, uso de procesos más tradicionales (uso de tiempos de fermentación largos), elaboración de panes funcionales y certificaciones para entrar a nuevos mercados. En Latinoamérica, la mayoría de las panaderías artesanales no están considerando estas tendencias, usando harinas con alta proteína y premezcladas, uso de proceso directo, uso de alta cantidad de azúcar y grasa, y muy poco o ningún concepto de mercadeo, siendo que estas tendencias empezaron hace unos 10 años, y han demostrado que van a quedarse.

De esta manera es importante que las panaderías deben adecuarse a las nuevas tendencias de consumo, donde se hace fundamental buscar el apoyo de la comunidad médica para mejorar la imagen del pan jugando un rol importante en una dieta sana y equilibrada, donde deben generarse acciones de investigación científica para respaldar el consumo de pan como producto saludable a través de ingredientes funcionales, y otras investigaciones que indiquen los beneficios que representa para la nutrición y la salud para el consumidor.

3.1.5. ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (ANALISIS DE PORTER) – INDUSTRIA PANADERIA GOURMET

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES – POTENCIALES ENTRANTES

Economías de escala: existe una barrera de entrada baja, dado que generalmente estos poseen entre uno o cinco locales de venta, por lo que dependerá de la buena gestión de las materias primas, gastos, activos, etc. el que puedan permitir tener estructuras de costos eficientes.

Experiencias y curvas de aprendizaje: Existe una alta barrera de entrada, dado que los negocios de panadería/pastelería generalmente son empresas que llevan más de 10 años de experiencia, los cuales han perfeccionado sus recetas y procesos a través del tiempo, adecuándose a los gustos de los clientes, y mejorando sus procesos productivos.

Diferenciación de producto: Existe una baja barrera de entrada, al no existir identificación fuerte de marca en los panes gourmet, donde este segmento se encuentra en un nicho especializado, del cual existe poco conocimiento del consumidor promedio, pero que es un mercado que va creciendo y que poco a poco va tomando fuerza.

Requerimientos de Capital: Existen bajas barreras de entrada por capital de inversión, dado que los recursos necesarios para colocar una panadería, son accesibles para pequeños empresarios. Adicionalmente, dado que la maquinaria no es específica, existe mercado donde generar la reventa de los activos que se hayan adquirido, por lo que las barreras de salida también son bajas.

Acceso a canales de distribución: Se considera que existe una baja barrera en esta variable, dado que existen canales de distribución ya establecidos y adicionalmente no es necesaria una especialización por parte del servicio de distribución.

- Por lo tanto, se concluye que existen bajas barreras de entrada.

RIVALIDAD ENTRE COMPAÑIAS EXISTENTES

Número de competidores: Existe una barrera media, dado que es una industria altamente atomizada, existiendo pocos competidores dentro de esta industria.

Crecimiento de la industria: El crecimiento per capita del pan en los últimos 10 años, ha tenido un aumento de 3,6%, donde se estima que éste se mantendrá en el largo plazo. Lo que implica que existe una baja barrera de entrada dado que el crecimiento es sostenido, y se considera un bien de consumo de alta necesidad.

Altos costos fijos o de almacenaje: Baja rivalidad entre los competidores, dado que los costos fijos de producción son bajos. La industria de productos de pan a granel, tiene pocos costos de almacenaje, dado que su formato de corto tiempo de venta - producción.

Diferenciación y costos de cambio: Existen alto costos de cambio para los consumidores, dado que la industria del pan gourmet no es percibida como un producto genérico.

Barreras de salida: Existen bajas barreras de salida, dado que los activos no son especializados, por lo que es fácil generar la reventa dentro de la industria. Por otro lado, no existen interrelaciones estratégicas con otras empresas, ni restricciones gubernamentales, ni sociales, por lo que esta independencia genera la facilidad de salir de la industria sin problemas.

- Por lo tanto, se concluye que existe media rivalidad entre los competidores existentes.

SUSTITUTOS

Trade off precio – desempeño: Existe un alto poder de los sustitutos del pan gourmet, como lo son el pan envasado, pan congelado y pan de supermercados, los que se ofrecen en instancias de compra de fácil acceso. Otros productos sustitutos serían los cereales, galletas de soda, galletas de agua, galletas de arroz, que no observan un trade off atractivo que genere un impacto negativo en los beneficios de esta industria.

Bajos costos de cambio: Bajos costos de cambio, dado que a los consumidores no les produce grandes costos cambiarse de un producto a otro.

- Por lo tanto, se concluye que existe un poder medio de los sustitutos.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Concentración de compradores: Baja concentración de los consumidores, los cuales compran pequeños volúmenes, por lo que su poder de negociación es bajo.

Fracción de los ingresos: El gasto por el consumo de pan es bajo respecto al ingreso del hogar, siendo un 5,14% en los hogares más pobres, y de 0,56% en los hogares más ricos (fuente: INE: Encuesta de Presupuestos Familiares), por lo que se concluye que los compradores tienen poco poder.

Productos estándar o no diferenciados: Alto poder de los compradores, dado que estos tienen la decisión de compra, la cual muchas veces prioriza la instancia de compra más que la calidad y variedad del producto.

- Por lo tanto, se concluye que existe un poder medio de los compradores.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Los dos principales proveedores son las panificadoras y los productores de harina y levaduras. Las panificadoras son empresas que prestan servicios de manufactura de pan para empresas de panadería.

Concentración de los proveedores: Las panificadoras tienen un alto poder dado que sus clientes, panaderías, son fragmentados por lo que negocian en forma independiente. La principal materia prima de la industria es la harina, la cual basa sus precios en base a los precios del trigo. Los precios de la harina tuvo su peak en abril del 2008 en 380 \$/kg, con una baja constante hasta julio 2010 con 250 \$/kg, para luego subir levemente hasta 300 \$/kg en octubre 2011 (fuente: INE e Odepa). A esto se suma que existe gran cantidad de proveedores poco organizados. De esta manera, podemos concluir que existe un bajo poder de los proveedores en este punto.

Importancia de la industria como proveedor: Las panificadoras tienen un bajo poder de negociación, dado que no existen costos de cambios elevados, donde ellos ofrecen servicios similares entre las diferentes panificadoras. La harina provee a la industria de alimentos y cereales, salmonea y panificadora, donde esta última representa su cliente más relevante, por lo que en este sentido, los proveedores tienen un bajo poder de negociación dado que dependen de la industria del pan para sus ventas. El mercado de las harinas es considerado una industria genérica con baja diferenciación, donde la oferta está enfocada en el rendimiento y no en la calidad del producto, con pocos incentivos al premio por la calidad.

Amenaza de integración hacia adelante: Las panificadoras tienen un alto poder, dado que puede generar una integración vertical hacia adelante, generando sus propios puntos de venta y compitiendo directamente con las panaderías gourmet. Existe una baja probabilidad de integración hacia adelante de los productores de trigo y/o harina, debido al poco incentivo económico que representa el desarrollo y comercialización de productos de pan/pasteles.

- Por lo tanto, se concluye que existe un poder medio de los proveedores.
- ✓ El análisis de la industria a través del modelo de Porter de las 5 Fuerzas, nos indica que es una industria atractiva. Los factores que apoyan este análisis están dados por contar con productos de alto consumo, donde la demanda se mantiene en forma regular durante el año, en un mercado en constante crecimiento y con una competencia atomizada. A esto se suma que para acceder a la industria es necesario un bajo nivel de inversión, y existen posibilidades de mejora en procesos productivos y de gestión, con un poder medio de los proveedores por su baja concentración.

3.2. COMPETIDORES

3.2.1. IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE LOS COMPETIDORES

En la industria del pan gourmet identificamos dos tipos de competidores:

Cadenas de Panaderías: Las cuales cuentan con más de 5 sucursales de venta, como lo son Lo Saldes, San Camilo y Le Fournil. Estas se caracterizan por ofrecer una amplia diversidad de productos y servicios de alta calidad, donde se incluye panadería, pastelería, empanadas, helados, sándwich, cóctel, cafetería y almuerzos. La ubicación es un punto relevante a la hora de situar un local, colocándose en zonas de alto tráfico, donde los locales se distinguen por entregar un ambiente cálido y familiar. Los precios están dados por una calidad y variedad superior al mercado, con productos y servicios que apuntan a segmentos de alto poder adquisitivo ubicados en distintas zonas de Santiago.

Panaderías Gourmet: Estas panaderías poseen uno o dos locales de venta, como lo son La Chocolatine, La Panadería de Bernard, Pepe Acevedo, Semilla, Emporio Orgánico, La Boulangerie, y Emporio Pan Hombre entre otros. Estas panaderías ofrecen productos con mayor diferenciación, incorporando harinas de alta calidad, semillas, frutos secos, vegetales, entre otros. A estos se incorporan otros productos artesanales relacionados con el pan, como cafés, té, aceites, conservas, mermeladas, miel, pates, chocolates, y productos veganos y orgánicos. La diversidad de productos en este segmento es un recurso distintivo al entregar una amplia variedad de productos. La ambientación del local se distingue por una preocupación especial en la presentación, para crear un ambiente acogedor buscando entregar una experiencia artesanal a los consumidores. Los precios son altos, debido a que los formatos de producción con insumos de calidad y preocupación constante por la innovación.

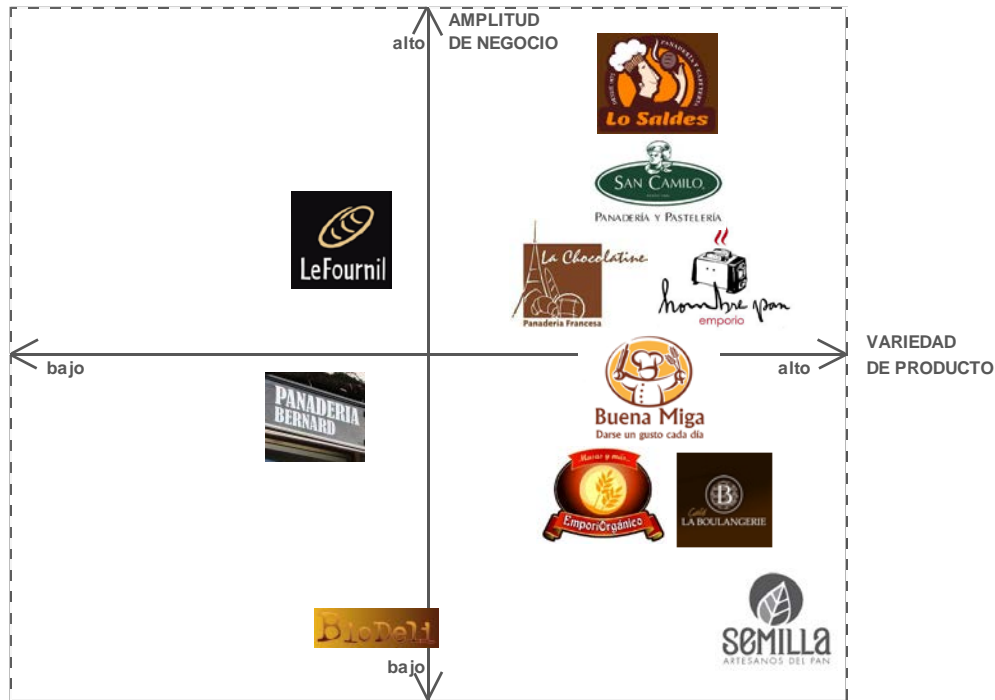
3.2.2. MAPA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

De manera de determinar el posicionamiento que queremos obtener dentro de nuestro segmento, se ha determinado como variables relevantes:

Variedad de Producto: este concepto considera la cantidad de productos ofrecidos en cada categoría, ya sea panadería o complementos.

Amplitud de Negocio: hace referencia a los diferentes servicios ofrecidos, ya sea almuerzos, cafetería, heladería, etc.

Mapa Posicionamiento: segmento panadería gourmet



Analizando las variables seleccionadas en los diferentes competidores del segmento objetivo (ver anexo 1), se ha situado la propuesta de negocio en el bloque de alta variedad de producto y amplitud de negocio, cercano a competidores como Hombre Pan y La Chocolatine.

3.2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES

Una de las **fortalezas** de los competidores es la experiencia que tienen dentro del mercado, al irse adaptando a las necesidades de los consumidores, mejorando las fórmulas, y siguiendo las tendencias de la industria. Esta experiencia entrega fortalezas en cuanto al conocimiento de proveedores que entreguen productos de calidad, teniendo en cuenta que es un mercado poco organizado y que actualmente no cuenta con estándares regulados. Debido a que la mayoría de estas panaderías han estado dentro del mercado por más de 10 años, estos ya poseen una masa de clientes cautivos.

De las **debilidades** que se destacan es la falta de conocimiento de la “industria de panadería gourmet” por la falta de comunicación y mercadeo de ésta, lo que genera que no exista un posicionamiento de marca, así como canales de comunicación que agrupen a estas panaderías. Por otro lado, a pesar de ser uno de los más altos consumidores de pan en el mundo, se detecta la falta de estándares dentro de la industria, lo que provoca irregularidades dentro de la calidad de los productos. Otra de las debilidades detectadas son los bajos sistemas de gestión que tienen estas panaderías por la falta de calificación de sus dueños y colaboradores, dado que algunas de estas son empresas familiares.

3.3. MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS

Dado el análisis del mapa de posicionamiento se ha establecido que la competencia directa de la propuesta del plan de negocio sería “La Chocolatine” y “Hombre Pan”, con las que se realiza el análisis de perfiles competitivos como se muestra a continuación:

Factores clave de éxito	Ponderación	BUENA MIGA		LA CHOCOLATINE		HOMBRE PAN	
		Clasificación (*)	Resultado Ponderado	Clasificación (*)	Resultado Ponderado	Clasificación (*)	Resultado Ponderado
Ubicación	20%	3	0,60	3	0,60	1	0,20
Variedad de Producto	20%	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Complementos	15%	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Calidad de los productos	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Experiencia/ Conocimiento	10%	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Capacidad de innovación	10%	3	0,30	2	0,20	4	0,40
Canales de comunicación	10%	4	0,40	1	0,10	2	0,20
TOTAL	100%		3,00		2,65		2,90

(*) La Clasificación va de 1 a 4, donde 1 es mayor debilidad y 4 es mayor fortaleza

De acuerdo a la matriz realizada, se pueden generar las siguientes conclusiones de acuerdo a los factores clave de éxito:

Ubicación: La relevancia de este indicador es que al obtener una ubicación favorable se puede tener una gran afluencia de público, lo que se potencia al estar junto a otros locales, aumentando las oportunidades de venta. En relación a las puntuaciones estimadas, la baja puntuación de Hombre Pan es que esta no cuenta con un local físico, sino que su forma de venta es vía despacho. Por otro lado, La Chocolatine posee una alta puntuación al encontrarse en un sector de tránsito mediano, pero con locales de diferentes servicios en su cercanía, como centros

comerciales y una parroquia. La posición deseada para el plan de negocios es en un strip center donde existen otros locales complementarios, lo que genera un tránsito mediano.

Variedad de Producto: Para el segmento de panadería gourmet es importante contar con una amplia variedad de productos para obtener experiencias y sabores nuevos. La puntuación máxima entregada a Hombre Pan está dada por la inmensa variedad de los diferentes tipos de productos que ellos ofrecen contando con más de 20 variedades de panes de diferentes sabores, productos complementarios del pan (pates, dips, quesos, etc.) y de pastelería (tortas, panes dulces). La Chocolatine cuenta con un surtido de panes salados (más de 10 variedades), dulces y productos de pastelería. El punto deseado para el plan de negocio es contar con una variedad de más de 15 productos en el caso del pan, junto con una variedad importantes de complementos gourmet y de pastelería.

Complementos: El mantener una amplia gama de complementos puede ser motivo del ingreso al local, mejorando las oportunidades de venta e ingresos adicionales. Hombre Pan y La Chocolatine poseen pocos complementos como pates, dips, quesos y mermeladas. El plan de negocios contempla entregar productos como empanadas, pastelerías, fiambrería, quesería, pates, dips, mermeladas, café, té de hierbas con el fin de que los clientes puedan optar a conocer nuevas combinaciones y obtener la mayor cantidad de productos en el mismo local.

Calidad de productos: Para el segmento de la panadería gourmet la calidad es fundamental para atraer y retener a los clientes. La máxima puntuación obtenida por Hombre Pan viene dada por la combinación de una alta calidad y presentación incentivando la prueba de sus productos. Por su parte la puntuación de La Chocolatine se debe a la buena calidad de sus productos, pero sin contar con una presentación de altos estándares. El plan de negocio apunta a un puntaje fuerte de forma entregar la calidad deseada al consumidor de panadería gourmet preocupándose de la presentación y utilizar insumos y estándares de alta calidad.

Experiencia/ Conocimiento: La experiencia y conocimiento te da mayor comprensión de los gustos y necesidades de los consumidores, además de entregar reputación al negocio. La puntuación de La Chocolatine viene dada por su extensa trayectoria lo que le ha ayudado a obtener una buena reputación de sus productos. Por su parte, Hombre Pan cuenta con un chef que ha trabajado en hoteles de primer nivel, logrando implementar toda su experiencia en

productos de panadería. La puntuación del plan de negocios es baja dada la falta de conocimiento y trayectoria.

Innovación: Refiere a la habilidad para satisfacer los cambiantes gustos y preferencias del consumidor, para ir encantándolo constantemente e ir aumentando el mercado. La Chocolatine presenta productos diferenciados, pero siguiendo la tendencia de la panadería tradicional francesa sin foco en la innovación constante. En Hombre Pan, al contar con un chef combina sus conocimientos culinarios para la creación de productos de panadería y pastelería con una visión diferente al panadero común. La propuesta del plan de negocios es tener foco en la innovación continua tratando de satisfacer a los clientes actuales que buscan productos y combinaciones nuevas y atractivas.

Canales de comunicación: Esto refiere a la forma de llegar a los consumidores a través de publicidad (redes sociales, páginas web, artículos) y canales de venta (sala de venta, telefónico, vía web). La puntuación de Chocolatine se debe por contar con una página web donde solo hace referencia a dirección y horarios de atención, sin entregar información sobre productos y/o servicios desaprovechando los beneficios que puede dar el internet, además de contar con un local “de capa caída”. Por su parte, Hombre Pan posee una página web adecuada ya que es su único canal de venta, sin embargo, si bien posee redes sociales se observa una baja dedicación en la actualización y creación de comunidad. Será foco del plan de negocios un amplio desarrollo e implementación de los canales de comunicación, donde habrá una especial preocupación en páginas web y redes sociales para obtener una comunidad, manteniendo informado al consumidor de las actividades y/o nuevos productos que se van ofreciendo; así como tener un local donde el consumidor pueda generar una experiencia a través actividades (ej: testeos, sugerencias, recetas).

3.4. CONCLUSIONES

Del análisis efectuado podemos concluir que la industria del pan gourmet es atractiva principalmente por los cambios en los gustos y tendencia de los consumidores, quienes ahora son más exigentes, informados y dispuestos a probar cosas nuevas. A su vez, se detectaron como aspectos claves a la hora de evaluar el plan de negocio la ubicación y la variedad de productos de manera de optimizar sus tiempos al obtener una mayor cantidad de productos en la misma oportunidad de consumo.

Por otro lado, los competidores existentes son en su mayoría negocios familiares con experiencia, conocimiento y clientela cautiva, sin embargo, no se observa una preocupación por las nuevas preferencias de los consumidores ya que la mayoría de estos competidores tiene una baja gama de productos e innovación. A esto se suma la baja preocupación en aspectos relevantes para el cliente actual como lo son comunicación y mercadeo y estandarización apoyados por un sistema de gestión sustentable, lo que genera una excelente oportunidad para la aparición de un nuevo plan de negocio.

3.5. RSE Y SUSTENTABILIDAD

3.5.1. MAPA DE STAKEHOLDERS

El mapa de los stakeholders para nuestro plan de negocios son:

- **Colaboradores:** Entregar salarios competitivos, generando posibilidades de crecimiento y aprendizaje continuo de forma de obtener productos innovadores y de alta calidad.
- **Clientes:** Entregar un producto innovador y de alta calidad, a un precio competitivo; privilegiando la ubicación, optimizando los tiempos y oportunidad de compra, entregando una rápida atención.
- **Competidores:** Asegurar una competencia leal, la que en conjunto puede llevar a un aumento de la industria, trabajando continuamente en diferenciar los productos y calidad de estos.
- **Comunidad local:** Optimizar la oportunidad de compra en el recorrido entre trabajo-oficina y viceversa, entregando productos de calidad y alternativas para compartir con familia y amigos en diversas ocasiones y al aire libre (canasta).
- **Sociedad:** Entregar productos artesanales y saludables, preparados con las mejores materias primas, preocupados por el medio ambiente (bolsas reciclables), además de generar oportunidades laborales y mercado para la agricultura (trigo).

3.5.2. VALORES ETICOS DEL NEGOCIO

Respeto: consiste en aceptar y comprender las diferentes formas de actuar y pensar de colaboradores, clientes y proveedores, poniéndose en el lugar del otro, tratando de entender que es lo que lo motiva.

Responsabilidad: hacerse cargo de los actos realizados por cada uno, aceptando las consecuencias, sean estas buenas o malas de nuestro accionar en el ámbito personal o laboral.

Amabilidad y/o Cortesía: como facilitador de contacto generando un vínculo con los clientes, aumentando la posibilidad de recompra de diferentes tipos de productos de panadería. A su vez, genera un clima laboral atractivo y agradable para los colaboradores aumentando el compromiso con la empresa.

Confianza: Generando un compromiso de calidad y servicio permanente a través del tiempo, preocupándose de transmitir la información relevante para realizar un trabajo de calidad.

3.5.3. DETERMINACION DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONOMICOS

Impacto social:

- aporte de productos saludables a la sociedad,
- diversidad de productos y potenciar nuevas categorías,
- aproximar productos del pan a los consumidores y optimizar sus tiempos,
- acercar a la comunidad a la naturaleza (canasta),
- el pan sobrante del día se regalará a la iglesia o fundación.

Impacto ambiental:



- cumplimiento de las normas sanitarias,
- utilización de productos reciclables,
- campañas de reciclaje interno,
- privilegiar proveedores que consideren dentro de sus valores y políticas la preocupación medioambiental.

Impacto económico:

- generación de empleo,
- potenciar la sana competencia de la industria,
- crear valor para los socios.

4. ELECCION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA/ MODELO DE NEGOCIO

4.1. DESCRIPCION COMPLETA DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

<p>Asociaciones claves</p>  <p>Generar un portafolio de proveedores de alta calidad, que mantengan estándares establecidos a través del tiempo.</p> <p>En el largo plazo, la asociación con hoteles, restaurantes, etc. será relevante para darle crecimiento y sustentabilidad en el futuro a la compañía, generando poder de marca a través del tiempo.</p>	<p>Actividades Clave</p>  <p>Manejo de la calidad del producto mediante la creación de estándares y procedimientos, y obtención de materias primas de calidad.</p> <p>Innovación constante de nuestros productos para ofrecer siempre algo nuevo a nuestros clientes que buscan sofisticación y sentirse especiales.</p> <p>Recursos Clave</p>  <p>Como recurso físico es relevante tener un local de venta que contará con homas para efectuar la cocción en el lugar, con una ambientación acogedora que genere una experiencia para nuestros clientes.</p> <p>Es fundamental contar con recursos humanos calificados para la atención al cliente, creación de productos innovadores y de calidad, y gestión para optimizar los recursos.</p> <p>Contar con una fábrica propia que permita poder adaptarse a las tendencias y necesidades de los consumidores.</p>	<p>Propuestas de Valor</p>  <p>Se ofrece un producto de panadería gourmet que destaca por su frescura, toque artesanal y gran variedad de sabores, que logran encantar a nuestros clientes y que se sientan diferentes, ya sea en su consumo diario y/o ocasiones especiales.</p> <p>El trabajar con un chef panadero permitirá responder a las solicitudes y tendencias de los clientes en forma rápida con productos sabrosos y de alta calidad entregándoles una experiencia única.</p> <p>Se comercializarán dentro del local productos complementarios a la panadería, como fiambre, quesería y otros productos premium.</p> <p>Optimizar los tiempos de nuestros clientes ubicando el local junto a otros locales comerciales, que ofrezcan variedad de productos y/o servicios, y que sean parte del trayecto diario casa-oficina.</p>	<p>Relaciones con el Cliente</p>  <p>Se contará con una interacción personal en el local, a través de un servicio personalizado. También se contará con una comunidad en Facebook y página web, donde los consumidores puedan dar feedback o ideas para la elaboración de nuevos productos.</p> <p>Canales</p>  <p>Se tendrán tiendas propias ubicadas en strip center, con una ambientación acogedora y familiar, y con una pre-ocupación especial en la exhibición de los productos y rapidez de atención. Se contará con una página web para dar a conocer el local, y se contará con folletos informativos sobre los tipos de pan explicando sus instancias y combinaciones de consumo.</p>	<p>Segmentos de Mercado</p>  <p>El cliente objetivo son profesionales adultos-joven exigentes e informados, que comúnmente pertenecen a grupos familiares que consumen en forma regular productos de panadería.</p> <p>Estos buscan productos de panadería que posean una alta calidad, fresca y que gustan de la innovación.</p> <p>Son personas que tratan de optimizar sus oportunidades de compra prefiriendo un lugar donde puedan comprar varios productos en poco tiempo con una atención rápida, cordial y en un ambiente familiar.</p>	<p>Estructura de Costo</p>  <p>Como costos fijos se consideran relevantes los costos de arriendo del local y la fábrica, las remuneraciones del personal y gastos de comercialización y marketing. Como Costos variables serán el costo de las materias primas, principalmente harina, levadura y materias grasas.</p>	<p>Flujos de Ingreso</p>  <p>Los ingresos en el corto plazo son establecidos por la venta directa a consumidores (productos de panadería y complementarios), a personas naturales con precios predefinidos. En el largo plazo, se sumarán ingresos a través de convenios como restaurantes, hoteles, supermercados y/o tiendas de conveniencia, donde los precios serán dinámicos por la negociación por volumen y contratos de largo plazo.</p>
---	--	---	---	---	--	--

4.2. ANALISIS INTERNO

4.2.1. ANALISIS FODA Y SUS ESTRATEGIAS

De acuerdo al análisis realizado, podemos describir los siguientes resultados:

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

- Acceder a nuevos mercados a través de una imagen más fresca y moderna
- Producto de consumo diario, considerado como esencial dentro de la dieta
- Asociaciones que ayuden a la rentabilidad del negocio (con proveedores, hoteles, restaurantes, con asociación de panaderos y sistema de salud para indicar beneficios del pan y aumentar el consumo, etc.)
- Mercado muy atomizado
- Dificultad en la fijación de precio
- Oportunidad de innovar en productos, alineados con las nuevas tendencias a “lo natural” y “comer sano”, como por ejemplo: dietéticos, sin gluten, etc.

AMENAZAS

- Cambios de hábitos en el consumo (alternativas más saludables, ej. alto contenido grasa y sal)
- Estar localizados en un área con mercado saturado
- Fortalecimiento del sector de supermercados y sector industrial

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS

- Desarrollar atención personalizada, atenta y de calidad
- Desarrollo de especialización y variedad de productos
- Creación de productos gourmet, naturales y frescos
- Elaboración de pan y productos de buen gusto (gourmet)
- Ubicación estratégica

DEBILIDADES

- Pérdida de competitividad (poco conocimiento de gestión, RRHH poco calificados, poca inversión en tecnología, etc.)
- Falta de experiencia en la producción de pan
- Costos de alquiler de local muy elevados

De lo anterior se pueden concluir las diferentes estrategias a implementar de forma de responder adecuadamente a los factores externos a través de los factores internos de la compañía, lo cual se muestra en la siguiente figura:

Factores internos Factores externos	FORTALEZAS - Ubicación - Variedad de producto - Productos gourmet	DEBILIDADES - Pérdida competitividad - Falta experiencia - Costos de alquiler
OPORTUNIDADES - Innovación de productos - Asociaciones - Mercado atomizado	Alquilar un local en un strip center ofreciendo una amplia gama de productos gourmet, con una preocupación continua en la creación de nuevos productos y combinaciones utilizando los canales de comunicación actual (redes sociales) en busca de generar una comunidad.	Realizar la contratación de un chef panadero de experiencia el cual reconozca las nuevas tendencias de los consumidores, y adquisición de tecnología adecuada. Para maximizar espacios, se separará la producción ubicada en un área de menor costo de alquiler del área de venta, la cual estará ubicada en un lugar cercano a los consumidores finales.
AMENAZAS - Cambios de hábito (saludable) - Ubicación saturación de mercado - Fortalecimiento supermercados	Determinar la ubicación en base a la existencia de una demanda suficiente y atractiva para la panadería gourmet, la cual no se encuentra muy desarrollada en el segmento objetivo. A su vez, se estima una alta gama de productos que consideran las diferentes preferencias de los consumidores preocupándose del sabor y la salud.	Analizar y estudiar continuamente el mercado para determinar sus necesidades y adaptar la empresa tanto en tecnología, producto y procesos para responder rápidamente a los cambios del mercado. La determinación del strip center es que se encuentren en ubicaciones lejanas a supermercados y en zonas residenciales relativamente nuevas.

4.3. ESTRATEGIA DE ENTRADA

La estrategia de entrada del plan de negocios será a través de un crecimiento orgánico, donde se dará inicio a las operaciones en la comuna de La Reina con la instalación de un local en un strip center.

La estrategia competitiva a utilizar será de enfoque con diferenciación en el nicho de la panadería gourmet, con lo cual se busca satisfacer las necesidades específicas de estos consumidores que quieren productos de alta calidad, fresca y variedad.

La comunicación y marketing, será parte integral de la implementación de esta estrategia, punto que hemos detectado como una debilidad dentro de la industria, con lo cual se busca atraer y enseñar a los potenciales clientes sobre los productos que ofrecerá la panadería con el fin de fidelizarlos en el tiempo.

4.4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La estrategia de corto plazo (1er año), después de la instalación del local en La Reina, será la de evaluar la evolución del negocio haciendo referencia en cuanto a volúmenes de venta, ingresos, costos y retroalimentación de los consumidores en un periodo de 1 año. De acuerdo a este análisis se recogerán lecciones aprendidas de manera de seguir con la instalación de un nuevo local.

La estrategia de mediano plazo (2do año), será la de expansión del negocio a través de un nuevo local en la comuna de Peñalolén, con el fin de aumentar los volúmenes de venta y fortalecer la “marca” de la panadería. De igual forma, se generará un mayor conocimiento de los consumidores de lo que es la panadería gourmet, lo que ayudará a incentivar el aumento de la industria.

La estrategia en el largo plazo (3er a 5to año), el tercer año se abrirá un nuevo local en la comuna de Las Condes, dada la mayor experiencia y una marca fortificada para poder competir en una comuna donde ya existen panaderías gourmet. Durante el cuarto año se evaluará la generación de asociaciones con hoteles, restaurantes, supermercados y/o

tiendas de conveniencia, instituciones, aprovechando la reputación de marca con el fin de establecer negociaciones y/o contratos de largo plazo a partir del quinto año, que nos ayudaran a estabilizar y asegurar los flujos del negocio generando sustentabilidad.

4.5. ESTRATEGIA DE SALIDA

Al cabo de 1 año desde el inicio de operaciones se realizará un análisis del negocio, respecto a las expectativas que se tenían a esta fecha, con el fin de evaluar el cumplimiento de objetivos y metas establecidas desde el inicio del proyecto, que será resultado de haber podido capturar los volúmenes estimados a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En caso de considerar que no se están obteniendo los resultados esperados, se deberá realizar un nuevo análisis de mercado, con el fin de entender e identificar las causas para corregir la estrategia de implementación, considerando que es un mercado naciente y cambiante.

Algunos de los riesgos identificados pueden ser:

- Incertidumbre en la industria de la panadería gourmet por la falta de información del mercado.
- Ingreso de un competidor con una marca reconocida, consumidores cautivos y recursos financieros.
- Aumento importante de los costos de las principales materias primas (harina, levadura y materias grasa) por motivos exógenos.

4.6. PLAN DE IMPLEMENTACION

4.6.1. ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Para la estrategia de desarrollo es importante identificar todas las tareas que deben ser realizadas para la puesta en marcha del negocio, y a su vez ordenarlas en una secuencia

lógica para la correcta implementación de éstas. En este plan de negocio se deben tener las siguientes consideraciones:

- Lo primero será tener la figura legal de la empresa, de forma de poder obtener RUT de la compañía y comenzar a efectuar compra aprovechando el iva crédito.
- En forma paralela a tener la constitución de la empresa se debe empezar a buscar la propiedad para establecer la fábrica y la sala de venta, así como la contratación del chef panadero, con el fin de optimizar los tiempos de implementación.
- Se debe efectuar una búsqueda de maquinaria y equipo por parte de los socios, con el fin de poder aprovechar los conocimientos del chef panadero para tomar la decisión final a través de su asesoría.
- Ya concretada el arriendo de la fábrica y sala de ventas, se procederá en paralelo con la habilitación y certificación sanitaria de ambas propiedades, para evitar descalces en el comienzo de actividades, lo que puede llevar a costos innecesarios.
- Debido a la complejidad que implica el desarrollo y adaptación de un software de gestión, se considera la búsqueda desde el comienzo del plan de negocio para tenerlo implementado desde el inicio de las operaciones.
- Otro de los puntos críticos en los cuales debe participar el chef panadero es en la selección y contratación de proveedores de forma de obtener insumos de alta calidad y concuerden con las recetas del chef panadero y la propuesta de negocio.
- El desarrollo de la página web y facebook se debe iniciar con anticipación con el fin de que esté habilitada al inicio de la inauguración, para que los links de estos canales comunicacionales ya puedan estar impresos en las tarjetas de presentación dispuestas en la tienda.
- Todas las actividades de puesta en marcha deben estar terminadas a la hora de efectuar la inauguración del local, y a partir de este momento se efectuarán las acciones promocionales a lo largo del año.
- Se considera la búsqueda y selección de personal con dos meses de anticipación al comienzo de operaciones, donde el comienzo de sus labores está asociado a la puesta en marcha de la sala de venta, donde se contratarán 2 semanas antes para la correcta capacitación de las políticas y procedimientos de la empresa.

4.6.2. AVANCES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS

Para el inicio de las operaciones será importante realizar actividades en paralelo para optimizar la implementación.

Para dar inicio al proyecto será fundamental contar con la contratación del chef panadero desde el principio, con el fin de aprovechar su experiencia en la asesoría de la compra de equipo y contratación de personal que estará bajo su cargo.

Como inversión inicial se deberá contar con MM\$50 aproximadamente para realizar la compra de maquinaria y equipo, habilitación de inmuebles, compra de insumos y capital de trabajo para los dos primeros meses. Esto será financiado por ambos socios en partes iguales.

4.6.3. CARTA GANTT

A continuación se muestra la Carta Gantt de los primeros 12 meses, donde se explica cómo la empresa va a implementar el negocio hasta su puesta en marcha, destacando los principales hitos y acciones que se deben ir efectuando con el fin de controlar el progreso del proyecto.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CONFORMACIÓN DE EMPRESA												
Elección de la sociedad (definir tipo)												
Borrador de escritura y extracto												
Otorgamiento de la estructura pública y legalización del extracto												
Publicación del extracto de constitución en el Diario Oficial												
Inscripción del extracto de constitución en el conservador de bienes raíces												
Servicio de Impuestos Internos (SII)												
Timbraje de documentos tributarios												
Solicitud de la patente municipal												
PRE-FASE COMIENZO DE OPERACIONES												
Contratación de Chef Panadero												
Generación procedimientos y plan de capacitación												
ARRIENDO DE LOCAL y SERVICIOS												
Búsqueda y cierre contrato de arriendo en la zona objetivo - fábrica												
Contrato servicios generales (Luz, Agua, teléfono, internet) - fábrica												
Habilitación - fábrica												
Cumplimiento reglamento sanitario - fábrica												
Búsqueda y cierre contrato de arriendo en la zona objetivo - sala de venta												
Contrato servicios generales (Luz, Agua, teléfono, internet) - sala de venta												
Habilitación - sala de venta												
Cumplimiento reglamento sanitario - sala de venta												
Contrato de Transbank (redcompra y tarjeta de crédito)												
ADQUISICION DE MAQUINARIA Y MOBILIARIO												
Búsqueda de maquinaria y equipo (marca, precio)												
Compra de maquinaria, equipos y mobiliario												
Instalación de maquinaria y equipos en local												
Instalación de enseres administrativos												
SISTEMAS DE INFORMACION												
Búsqueda de software de gestión												
Compra de software de gestión												
Desarrollo de software de gestión												
Compra de equipos de computación												
INSUMOS MATERIA PRIMA												
Adjudicar proveedores (búsqueda y establecimiento de contratos)												
Compra de insumos y almacenamiento inicial												
IMPLEMENTACION DE MARKETING												
Inauguración de sala de venta												
Publicidad y promoción												
Desarrollo página web												
Implementación Página web												
CAPITAL HUMANO												
Reclutamiento y selección de personal												
Contratación y capacitación de personal												
SEGUIMIENTO Y EVALUACION												
Encuesta y análisis cumplimiento objetivos financieros												

Adicionalmente es importante tener claro en el tiempo de la evaluación del proyecto la necesidad de recursos humanos que serán necesarios para la ejecución de éste a través del tiempo, tanto en el área administrativa como en la productiva, tal como se muestra a continuación:

REMUNERACIONES GASTO

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador General	Dotación	1	1	1	1	1
	\$/mes (mensual)	1.500.000	1.650.000	1.815.000	1.996.500	2.196.150
	Bono (1 vez al año)	1.500.000	1.650.000	1.815.000	1.996.500	2.196.150
	\$	19.500.000	21.450.000	23.595.000	25.954.500	28.549.950
Asesor	Dotación	1	1	1	1	1
	\$/mes	300.000	330.000	363.000	399.300	439.230
	\$	3.600.000	3.960.000	4.356.000	4.791.600	5.270.760
Vendedor de Asociaciones	Dotación	0	0	0	0	1
	\$/mes	300.000	330.000	363.000	399.300	439.230
	\$	0	0	0	0	5.270.760
Vendedor/ Cajero Senior	Dotación	1	2	3	3	3
	\$/mes	500.000	515.000	530.450	546.364	562.754
	\$	6.000.000	12.360.000	19.096.200	19.669.086	20.259.159
Vendedor/ Cajero Junior	Dotación	1	2	3	3	3
	\$/mes	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
	\$	4.320.000	8.899.200	13.749.264	14.161.742	14.586.594
Chofer/ Junior	Dotación	1	1	1	1	1
	\$/mes	350.000	360.500	371.315	382.454	393.928
	\$	4.200.000	4.326.000	4.455.780	4.589.453	4.727.137
Aguinaldo		200.000	280.000	360.000	360.000	400.000
TOTAL	\$	37.820.000	51.275.200	65.612.244	69.526.381	79.064.360

REMUNERACIONES COSTO

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativo	Dotación	1	1	1	1	1
	\$/mes	500.000	515.000	530.450	546.364	562.754
	\$	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Chef Panadero	Dotación	1	1	1	1	1
	\$/mes (mensual)	1.300.000	1.339.000	1.379.170	1.420.545	1.463.161
	Bono (1 vez al año)	1.300.000	1.339.000	1.379.170	1.420.545	1.463.161
	\$	16.900.000	17.407.000	17.929.210	18.467.086	19.021.099
Panadero Senior	Dotación	0	0	1	1	2
	\$/mes	550.000	566.500	583.495	601.000	619.030
	\$	0	0	7.001.940	7.211.998	14.856.716
Panadero Junior	Dotación	1	1	1	1	2
	\$/mes	400.000	412.000	424.360	437.091	450.204
	\$	4.800.000	4.944.000	5.092.320	5.245.090	10.804.885
Ayudante panadero (fábrica)	Dotación	1	2	3	3	3
	\$/mes	350.000	360.500	371.315	382.454	393.928
	\$	4.200.000	8.652.000	13.367.340	13.768.360	14.181.411
Ayudante panadero (sala de venta)	Dotación	1	2	3	3	3
	\$/mes	350.000	360.500	371.315	382.454	393.928
	\$	4.200.000	8.652.000	13.367.340	13.768.360	14.181.411
Aguinaldo		200.000	280.000	400.000	400.000	480.000
TOTAL	\$	36.300.000	46.115.000	63.523.550	65.417.257	80.278.575

5. PRODUCCION Y OPERACIONES

El plan de operaciones considera el arriendo de un establecimiento construido para la instalación de la fábrica y el arriendo de un local en un strip center para la sala de ventas, de manera de ganar flexibilidad en caso de crecimientos futuros.

Por otro lado, la elaboración de productos de panadería se mantiene dentro de la compañía, por considerarse un recurso valioso, dado que siendo el producto principal del plan de negocio, es necesario mantener el know how, así como el control de procesos y calidad, con el fin de mantener a través del tiempo los estándares establecidos en un inicio, y mantener una innovación continua.

5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones contempla realizar la elaboración del pan en dos etapas, donde una primera fase se realizará en la fábrica y una segunda en la sala de venta. La apertura de estas tiene dos objetivos:

Uno, busca optimizar los espacios de la sala de venta, la cual, al estar situada en un strip center el arriendo del metro cuadrado se eleva considerablemente, por lo que parte de la fabricación se realizará en una fábrica independiente ubicada cerca de las salas de ventas, donde se transportará el producto a ésta a través de una camioneta de la empresa. A esta camioneta se le colocará el logo de la empresa, dirección, página web y teléfono, para aprovechar el recurso como herramienta de publicidad.

Dos, dado que los hornos estarán situados en la sala de venta, esto ayudará con la imagen y experiencia que se quiere lograr con la ambientación de ésta, dado que los hornos se situarán a la vista del consumidor dando la sensación de frescura y el olor a pan recién horneado, producirá olores llamativos para el cliente incitando la compra.

El establecimiento donde se colocará la fábrica será arrendado, con el fin de disminuir el riesgo de una inversión de grandes proporciones, además de entregar la flexibilidad de poder trasladarse a una nueva ubicación en el caso de expansión. Los equipos para la fabricación

del pan se comprarán, en una primera etapa considerando un horizonte de 3 años, es decir, se tendrá capacidad pensando en alimentar a 3 salas de ventas las cuales también serán arrendadas. De esta manera se tratará de disminuir los costos fijos que implican la inversión y deuda con instituciones para la adquisición de propiedades propias.

Se ha definido que la ubicación de estas instalaciones debe ser cercana, con el fin de mantener flexibilidad de reacción ante cualquier contingencia entre ambas instalaciones, además de optimizar tiempos de viaje dado el flujo de productos que se van a realizar entre ambas. En el caso de la sala de venta, se arrendará un local en el primer piso de un strip center en la comuna de La Reina, y la fábrica en la comuna de Peñalolén aprovechando cercanía y mejores precios. Dado que la ubicación del plan de negocio es en Santiago, no se visualizan problemas de disponibilidad de mano de obra, transporte, además de encontrarse cerca de los principales proveedores de maquinaria (compra y mantención) y materias primas (zona central).

Para la correcta elección de ambas instalaciones, se evaluarán los metros cuadrados, así como los espacios necesarios para poder ubicar la maquinaria, equipo, mesones, mostradores, bodegas, para que todos los elementos optimicen las áreas a disposición y apoyen el flujo de la operación y disposición correcta en la sala de venta.

Adicionalmente, se colocará énfasis en la contratación de un chef panadero que tenga amplios conocimientos de comida gourmet y panadería, de manera que pueda apoyar a la creación de recetas de altos estándares para mantener el producto fresco por largo tiempo, recetas sabrosas y preocupación en la presentación y apariencia del producto, además de apoyar con las constantes innovaciones que están dentro de los puntos fundamentales del posicionamiento estratégico que busca la organización.

5.2. FLUJO DE OPERACIONES

Para poder obtener productos de alta calidad, es importante entender tanto el proceso de la elaboración del pan, como la correcta elección de la calidad de los insumos, así como los resguardos de almacenamiento y normas de higiene que deben considerarse por tratarse de productos alimenticios. Es por ello, que para mantener esta calidad a través del tiempo, se

establece dentro de las actividades de gestión de los socios la estandarización de los procesos y recetas a través de procedimientos formales dentro de la compañía, establecimiento de controles de calidad, además de un plan de capacitación permanente a los trabajadores.

A continuación se presentan las consideraciones que se deben tomar en cuenta en la operación:

MATERIAS PRIMAS

Las principales materias primas en la elaboración del pan son: harina, levadura, sal y materias grasas se compran a productores de gran escala. El resto de los elementos como frutas y semillas, se compran a productores de tamaño pequeño. La correcta elección de las materias primas es fundamental, por lo que es importante contar con proveedores certificados.

La harina proporciona los principales ingredientes funcionales que dan la fuerza y estructura a los productos, por lo que es importante la elección de esta. Existen métodos simples para el control de calidad que pueden ser utilizados por nuestra panadería como lo son controles de: harina infestada, medida de gluten, prueba de cedazo, prueba de suciedad, absorción de agua, contenido de humedad.

La levadura actúa en los azúcares naturales de la harina que produce el dióxido de carbono y eleva la masa. La actividad de la levadura es crucial para el éxito de la fermentación. El panadero debe asegurarse que la levadura debe estar activa (viva) y debe almacenarse en un lugar fresco y seco. Se debe implementar el control de calidad de método para probar la actividad de la levadura.

La sal da sabor, fortalece el gluten, controla la acción de la levadura, y por lo tanto controla el volumen de la hogaza.

La grasa es opcional para los panes, pero puede mejorar la apariencia de la miga, contribuir el sabor del producto, y la capacidad de la masa para retener el gas (dióxido de carbono). La

grasa también mejora la calidad de conservación, suavidad, humedad y contribuye a la textura del pan. Se controla la rancidez, por el olor y sabor de esta.

Como la harina en su mayoría es entregada en formato en saco este proporciona una protección contra el polvo y los insectos, sin embargo, ofrece poca protección contra roedores o una atmósfera húmeda por lo que las condiciones del lugar de almacenamiento debe ser adecuado.

CONSIDERACIONES PARA EL CORRECTO ALMACENAMIENTO DE LAS MATERIAS PRIMAS

- La harina tiene que ir sobre pallet alejada de las paredes.
- Utilizar un estricto sistema de rotación de stock para evitar el desarrollo de rancidez o infección por insectos (FIFO, first in-first out)
- Asegurarse de que el lugar de almacenaje sea oscuro y frío, con pocos cambios de temperatura.
- Asegurarse que el lugar de almacenamiento está sellado para insectos y roedores.
- Limpiar la tienda y el sector de almacenamiento diariamente para evitar acumulación de polvo ya que proporciona un caldo de cultivo para insectos.
- Si es posible se debe colocar un electrocutador de insectos en la tienda.
- Grasas y aceites, que vienen en latas, debe almacenarse en áreas frías, dado que el calor acelera el desarrollo de la ranciedad.
- Las mantecas sólidas y grasas deben ser almacenadas en refrigerador. Deben ser utilizadas lo más pronto posible con un estricto control de rotación.

PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES DE CALIDAD

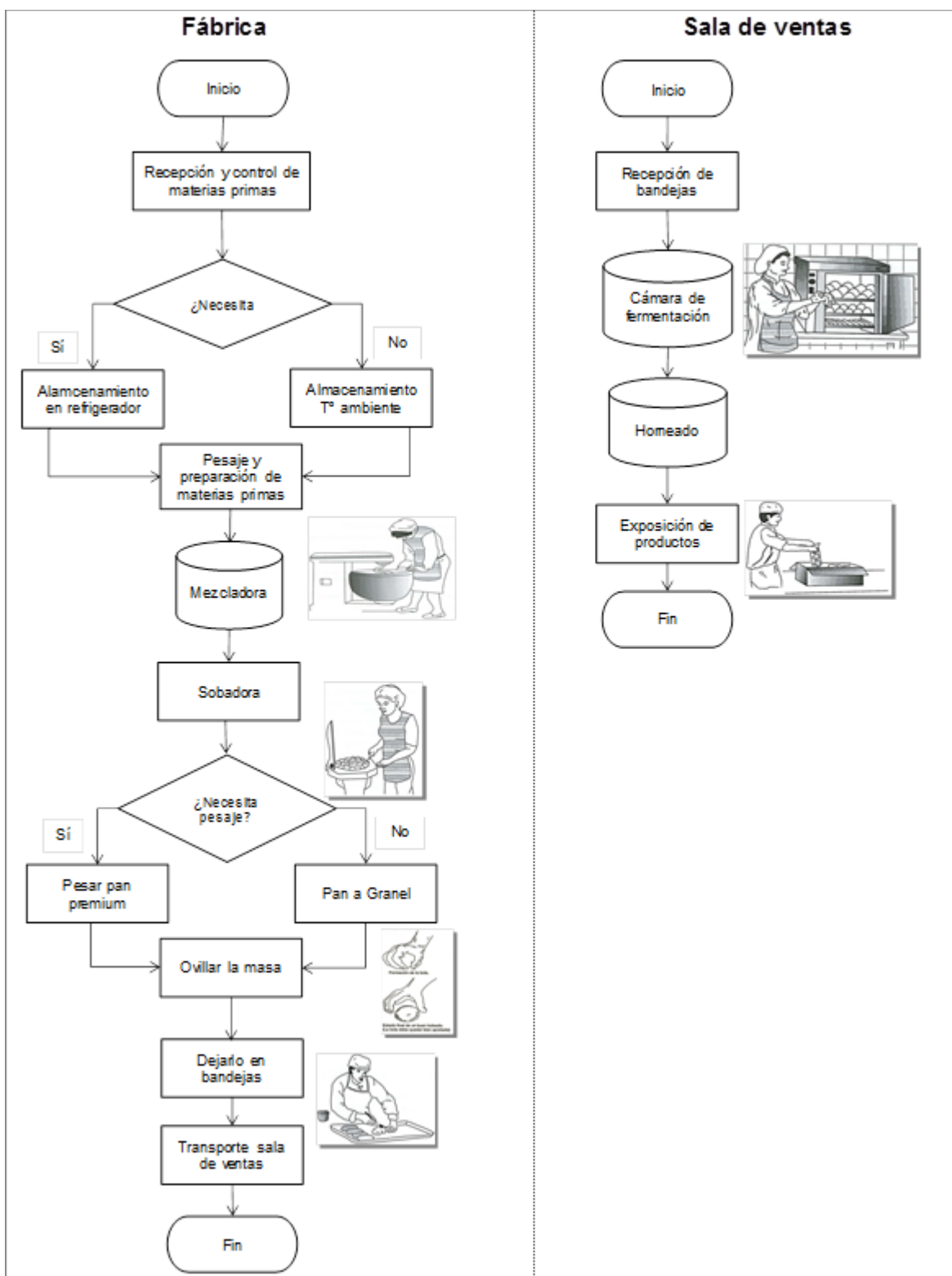
La determinación del tipo de calidad y producto depende de una cuidadosa atención a los puntos de control de procesos. Estos implican procedimientos precisos de pesaje, control de temperatura y humedad, tiempo y manipulación. Este enfoque sistemático para el control y aseguramiento de calidad requiere que el panadero entienda y modifique las recetas, o el proceso para adaptarse a las variaciones naturales en la calidad de la materia prima.

El cuidado y mantenimiento de termómetros, balanzas y cronómetros son esenciales para la producción efectiva y consistente. Los controles de calidad son indicadores útiles de

desempeño y juegan un papel importante en la evaluación de la calidad de las materias primas. Las pruebas de horneado son importantes para modificar las recetas o procesos, o para evaluar un nuevo proveedor de materias primas. Es importante que la formulación de la receta y los procesos de control sean cuidadosamente estandarizados para lograr resultados significativos de las pruebas de horneado. Los productos de prueba pueden ser medidos usando una hoja de resultados (ver anexo 2).

El lugar de trabajo y el equipo deberán mantenerse limpios en todo momento como parte de un programa de aseguramiento de la calidad planificada. Una minuciosa limpieza al final del día es esencial, pero por si sola no es suficiente, por lo que los trabajadores deben estar capacitados para mantener el equipo limpio durante el día. A su vez, se debe asignar un período de tiempo suficiente para hacer la limpieza al final del día.

FLUJO DE OPERACIONES



Las etapas de la elaboración del pan se describen a continuación:

PROCESO EN LA FÁBRICA

1. **Adquisición de Insumos:** El inicio del proceso comienza con el ingreso de las materias primas y el control de calidad de acuerdo a las especificaciones ya mencionadas anteriormente para validar que ingresen en perfectas condiciones. En caso de identificar algún desperfecto, este será devuelto al proveedor por no cumplir con las normas establecidas, lo cual será respaldado en un contrato entre las partes. Dado el tipo del insumo se analiza el almacenaje a utilizar, el cual puede ser de refrigeración (levadura) o temperatura ambiente en una bodega (harina). Es importante destacar que debe seleccionarse a los proveedores de cada insumo que intervienen en las fórmulas panaderas y adquirirlos de acuerdo a los requerimientos de producción.
2. **Dosificación:** Dependiendo del tipo de pan que se va a fabricar, las materias primas se pesan y preparan de acuerdo a las especificaciones de la receta para ingresarlas en la mezcladora. Es importante dosificar con exactitud la cantidad de los insumos que intervienen en la fórmula, de manera que el rendimiento de la producción sea constante, la calidad estable, además de facilitar el control de costos.
3. **Mezclado- Amasado:** El objetivo de esta etapa es lograr una distribución uniforme de todos los ingredientes, además de formar y desarrollar adecuadamente el gluten. En este proceso se debe lograr un alto grado de extensibilidad, la masa debe ser suave, seca, brillante, muy manejable y desprenderse limpiamente de las paredes de la taza de la mezcladora. Las ventajas que ofrece una mezcla adecuada son: máxima absorción, buen desarrollo del gluten, tiempo de fermentación ligeramente más corto, buen volumen del pan, buenas condiciones internas del pan (paredes de las celdas delgadas, textura de la miga suave y buena conservación).
4. **División de la masa:** Esta etapa se realiza para obtener piezas de masa de igual peso. El peso de cada pieza dependerá del tipo de pan que se va a elaborar. Este proceso debe ser rápido.
5. **Ovillado:** En esta etapa se procede al labrado de acuerdo a la forma establecida para cada tipo de pan. Es muy importante formar muy bien las piezas, pues si están mal confeccionadas se deformarán durante la cocción. Para llevar a cabo cualquier formado es imprescindible que la masa haya reposado, pues si posee liga no se pueden armar los panes. Es otro proceso en el que se tiene que tener cuidado y por tanto no se debe durar

más de 20 minutos para evitar que la masa desarrolle ya que variaría la calidad del pan. Cuando se trata de panes especiales con relleno, el formado es el momento en que se procede a rellenar la masa con manjar blanco, crema pastelera u otro relleno elegido.

6. **Traspaso a bandejas:** Ya elaborado los bollos de pan, es necesario irlos dejando en bandejas, las cuales luego se ubican ordenadamente en un carro.

7. **Transporte a Sala de Venta:** Los carros de bandejas serán trasladados en un vehículo propio de la fábrica hasta la sala de ventas, para que siga el proceso de elaboración.

PROCESO EN LA SALA DE VENTA

8. **Recepción de bandejas en sala de venta:** Se recibirán los carros con las bandejas en una sala especial con el fin de colocarlos en la cámara de fermentación.

9. **Fermentación:** El proceso de fermentación comienza desde el momento de la incorporación de la levadura en la masa, prolongándose hasta el instante en que se inicia la cocción de los panes. Este proceso se realiza por efecto de la acción de la levadura en presencia de ciertas sustancias, ya presentes en el grano del trigo denominadas enzimas. Consiste en la transformación de los azúcares fermentables que al descomponerse producen gas carbónico y alcohol. La temperatura recomendada en la cámara de fermentación debe ser 26-40°C y la humedad relativa de 80-85%, en estas condiciones se asegura un crecimiento adecuado y se evita la formación de "cáscara" en la superficie del pan. La masa debe observarse mientras fermenta. Un método de comprobación es presionarla con los dedos, si la marca de la presión permanece, es que la masa ha fermentado lo suficiente.

10. **Barnizado, acabado o pintado:** Etapa que consiste en dar la presentación final al pan teniendo en cuenta el tipo de pan que se produce; para este fin se emplean insumos adicionales como huevo, sésamo, semillas de amapola, etc.

11. **Horneado del Pan:** Es la última etapa del proceso panificador y es aquí donde el pan alcanza su máximo y último desarrollo. Las temperaturas de horneado oscilan entre 200 - 250° C y el tiempo entre 10-20 minutos, dependiendo del tipo de pan.

12. **Almacenamiento para su venta:** Es la etapa final del proceso que se ocupa de la adecuada manipulación del producto antes de llegar al consumidor final.

5.3. TECNOLOGIA, PROCESOS, RECURSOS CLAVES

A **nivel tecnológico** se implementarán los siguientes sistemas:

- Se adquirirá maquinaria y equipos de empresas que puedan otorgar garantías de éstos, además que presenten apoyo en mantenciones periódicas con el fin de conservar los equipos en buenas condiciones. La maquinaria a utilizar será de la tecnología adecuada a la operación, teniendo que adquirirse: mezcladora-amasadora, sobadora, cortadora, hornos, fermentadora, cámara refrigeración entre otros.
- Un sistema de gestión que identificará la venta por cada código de producto en forma diaria. Para ello se contará con un software conectado a una pistola de escáner, empleando unas plantillas de códigos de barra para identificar cada producto con su precio a través de un código preestablecido y quede de esta manera registrado en la base del sistema de ventas, con lo que se podrán realizar análisis para apoyar la gestión.

Los **procesos** establecidos en la empresa son: compra de insumos y materias primas, bodegaje, fabricación del pan, compra de productos terminados y venta. Cada uno de estos procesos será correctamente documentado con el fin de establecer métodos que aseguren la calidad y servicio de la compañía, sirviendo como apoyo en la capacitación de los empleados con cada procedimiento. Para realizar el control de los costos, se utilizará el análisis ABC Costing con el fin de determinar la rentabilidad de cada producto.

Los **recursos clave** del plan de negocio será contar con un chef panadero que entregará su experiencia en fabricación de productos gourmet y la constante innovación de productos de panadería. Para lograr una alta calidad, se compraran materias primas de primera línea que cumplan con los estándares de calidad establecidos, con el fin de mantener la calidad del producto a través del tiempo. La ubicación en un strip center será fundamental para poder captar a los clientes objetivos.

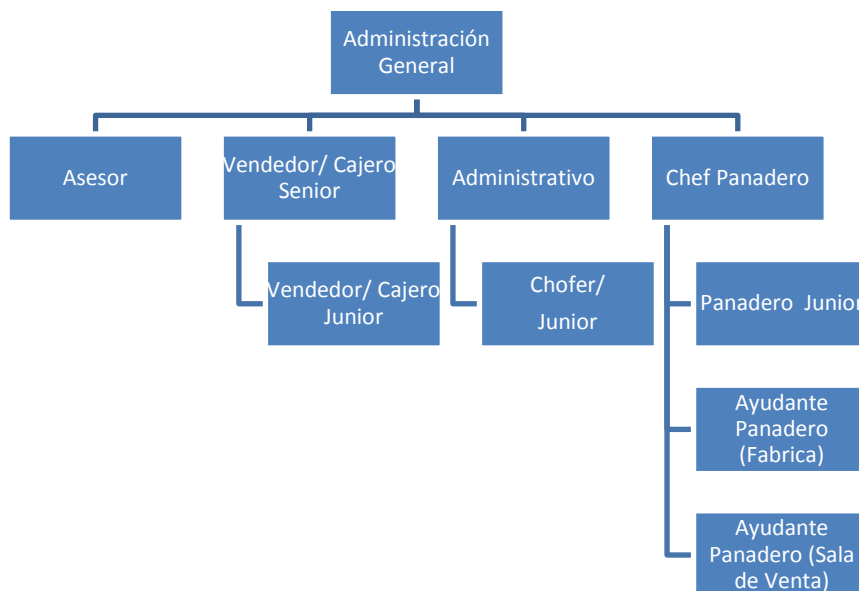
5.4. UBICACIÓN GEOGRAFICA (OFICINAS, BODEGAS Y PUNTOS DE VENTA)

La fábrica y oficinas centrales se ubicarán en la comuna de Peñalolén, mientras que las salas de ventas se ubicarán inicialmente en strip center en las comunas de La Reina (1er año), Peñalolén (2do año) y Las Condes (3er año), dependiendo de la disponibilidad de los proyectos que actualmente están disponibles o en construcción.

6. LA ORGANIZACIÓN Y GESTION DE PERSONAS

6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se muestra la estructura organizacional inicial de la compañía:



Adicionalmente se contará con asesores con conocimiento del rubro, para que presten apoyo durante la puesta en marcha y seguimiento del negocio. Con esto se busca tener gente experta que pueda aportar con ideas y una perspectiva basada en su experiencia para poder tener una visión de como se puede ir mejorando la operación. Para ello se cuenta con conocidos que trabajan en una pastelería actualmente y otro que trabajo en una fábrica panificadora.

6.2. DETERMINAR DOTACION Y SUS CARACTERISTICAS

A continuación se describen los perfiles de los diferentes cargos indicados anteriormente en organigrama:

Administrador General: ingeniero civil industrial y/o comercial con experiencia en el las áreas de administración, finanzas, compra de insumos y planificación de producción. Metódico ordenado, disciplinado, capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, buena relación

interpersonales, resolución de problemas, iniciativa, pensamiento analítico y estratégico. Sueldo promedio: \$1.500.000 bruto, tiempo completo.

Asesor: ingeniero civil industrial y/o comercial con conocimientos de venta y publicidad. Innovador, creativo, con iniciativa, capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, pensamiento analítico y estratégico. Sueldo promedio: \$300.000 bruto, tiempo parcial.

Vendedor/cajero senior: 1 a 3 años de experiencia. Estudios en colegio técnico con especialidad en ventas o similar. Buena presencia, orientado al servicio y resultado, buen nivel de relaciones interpersonales, proactivo, responsable, ordenado, con compromiso laboral y con habilidades numéricas para manejar una caja. Sueldo promedio: \$500.000 bruto, mix fijo variable.

Vendedor/cajero junior: experiencia previa deseable. Enseñanza media terminada. Buena presencia, orientado al servicio, buen nivel de relaciones interpersonales, proactivo, responsable, ordenado, con compromiso laboral y con habilidades numéricas para manejar una caja. Sueldo promedio: \$360.000 bruto, mix fijo variable.

Administrativo: Técnico profesional superior con especialidad en administración de empresas, contador o carrera a fin. Manejo de Excel. Con capacidad analítica y de organización, proactivo, responsable, con orientación al servicio y a resultados, buen manejo de relaciones interpersonales, metódico, disciplinado y comprometido con la empresa. Sueldo promedio: \$500.000 bruto.

Chofer/ Junior: Debe poseer licencia de conducir Clase B o superior, con experiencia en traslado que conozca la región metropolitana. Responsable, proactivo, buenas relaciones interpersonales, comprometido con la empresa. Sueldo promedio: \$350.000 bruto.

Chef Panadero: 4 años de experiencia como mínimo. Estudios de cocina en instituto de gastronomía especializado. Proactivo, innovador en la preparación de nuevas recetas, interés y conocimiento en comida gourmet, iniciativa, autonomía, trabajo en equipo,

metódico, comprometido con la empresa, buenas relaciones interpersonales. Sueldo promedio: \$1.300.000.

Panadero Senior: 2 año de experiencia como mínimo. Estudios de cocina en instituto de gastronomía especializado. Responsable, metódico, proactivo, orientación al logro, comprometido con la empresa, buenas relaciones interpersonales. Sueldo promedio: 550.000 bruto (a partir del 3er año).

Panadero Junior: 1 año de experiencia como mínimo. Estudios de cocina en instituto de gastronomía especializado. Responsable, metódico, proactivo, orientación al logro, comprometido con la empresa, buenas relaciones interpersonales. Sueldo promedio: 400.000 bruto.

Ayudante Panadero (Fabrica/ Sala de Venta): 1 año de experiencia como mínimo. Estudios de cocina en instituto de gastronomía especializado. Responsable, metódico, ordenado, con interés en aprender del rubro de panadería, comprometido con la empresa, buenas relaciones interpersonales. Sueldo promedio: 350.000 bruto.

6.3. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

El **Administrador General y Chef Panadero** contarán con un bono anual, donde la meta del 100% será lograda en el cumplimiento de metas de los siguientes indicadores (KPI's):

- Volumen de venta (con aperturas diferenciadas por categorías)
- Margen directo
- Relación gastos totales/ Ingresos
- EBITDA

La estructura de compensación quedaría como sigue:

\$	Sueldo mensual	Bono Anual (*)		Sueldo anual c/ Meta 100%	% Sueldo Variable
		80%	100%		
Administrador General	1.500.000	1.000.000	1.500.000	19.500.000	8%
Chef Panadero	1.300.000	900.000	1.300.000	16.900.000	8%

(*) Porcentaje de cumplimiento meta

El **personal de ventas** tendrá parte de su sueldo a través de una comisión variable, la cual se evaluará como equipo de ventas totales, en forma mensual. Para ello se construirá un indicador que pondere volumen y margen de venta dividido en 2 categorías: productos de panadería y productos complementarios. Los datos se recogerán mensualmente del software de ventas, el cual se comparará con metas que se establezcan dentro de la compañía. Se realizará una escala de comisión variable entre cumplimientos del 70% - 200% diferenciando los beneficios entre vendedor senior y junior dada la diferencia de responsabilidades. Con esto se espera incentivar la venta a través de la colaboración como equipo lo que beneficiará los resultados totales de la compañía. De esta forma, los indicadores a evaluar mensualmente serán:

- Volumen de venta categoría panadería
- Volumen de venta categoría gourmet
- Margen directo categoría panadería
- Margen directo categoría gourmet

La estructura de compensación quedaría como sigue:

	Sueldo base	Sueldo Variable (*)		Sueldo mes c/ Meta 100%	Sueldo anual c/ Meta 100%	% Sueldo Variable
		80%	100%			
Vendedor/ Cajero Senior	350.000	50.000	150.000	500.000	6.000.000	30%
Vendedor/ Cajero Junior	250.000	50.000	110.000	360.000	4.320.000	31%

(*) Porcentaje de cumplimiento meta

Se comunicará de manera formal la importancia de cada uno de los miembros para el éxito de la compañía, siendo cada uno pieza fundamental para poder lograr los objetivos y metas propuestas, y que al trabajar en una empresa con potencial de crecimiento puede presentar beneficios a cada uno si los resultados son los esperados.

Se incluirá un aguinaldo de fiestas patrias y navidad para cada uno de los funcionarios sin distinción por cargo.

6.4. EQUIPO GESTOR

El directorio estará constituido por los dos socios que serán quienes tomen la responsabilidad aprovechando las habilidades que han adquirido cada uno en su experiencia laboral. Se considera como uno de los recursos claves dentro del proyecto al chef panadero, por lo que se integrará a la toma de las decisiones de los socios, aportando con su experiencia y talento, con el fin de potenciar mejoras al negocio desde el punto de vista culinario, incentivando la innovación, motivación y compromiso con el proyecto de panadería gourmet aquí planteado.

Adicionalmente será importante que Administrador General adquiera conocimientos básicos de panadería y cocina gourmet, para poder aportar de mejor manera a poder cumplir con las necesidades de los clientes, reconociendo las tendencias del consumidor.

7. PLAN FINANCIERO

7.1. TABLA DE SUPUESTOS

Para la preparación del plan financiero se plantean los siguientes supuestos:

- La determinación de los precios está basado en un análisis de los competidores del mercado, considerando un aumento de éstos en base a un crecimiento del IPC del 3% anual.
- Los precios de los insumos considera investigación de los precios en proveedores en tiendas especializadas del rubro e INE (Instituto Nacional de Estadísticas).
- Las remuneraciones de los empleados se efectuaron en base a sueldos del mercado proveídos por portales laborales.
- Los costos de producto se calculan en base a formulas panaderas estándares que maneja el mercado.
- El cálculo de depreciación está basado en la vida útil que establecidas en tablas aprobadas por las normas chilenas.
- La política de dividendos considera una repartición del 80% de las utilidades a los socios a partir del tercer año.

7.2. ESTIMACION DE INGRESOS

Los ingresos anuales están determinados por una industria que crece conforme a la población (1%). El universo del alcance de este plan de negocio será introducirse el 1er año en La Reina, 2do año en Peñalolén, 3er año en Las Condes y 5to año el ingreso a asociaciones con una cadena de hotel de un promedio de 170 habitaciones. Para más detalle ver anexo 3.

(\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pan básico	38.933.821	79.851.517	112.003.514	119.631.607	135.205.527
Pan gourmet	40.583.559	88.179.386	147.208.626	163.970.528	197.098.961
Pan gourmet sabores	50.729.449	110.224.232	184.010.782	204.963.160	230.721.813
Empanada	15.247.059	30.494.118	45.741.176	45.741.176	45.741.176
Pastelería	11.911.765	23.823.529	35.735.294	35.735.294	35.735.294
Complementarios	11.610.000	23.800.500	36.600.525	38.430.551	40.352.079
INGRESOS TOTALES	169.015.652	356.373.282	561.299.917	608.472.317	684.854.850

7.3. ESTADO DE RESULTADOS

(\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso de Explotación	169.015.652	356.373.282	561.299.917	608.472.317	684.854.850
Costos Directos	-53.473.039	-116.149.630	-180.731.298	-193.582.463	-213.270.301
Margen Directo	115.542.613	240.223.652	380.568.620	414.889.854	471.584.549
<i>Margen /Ingresos (%)</i>	68%	67%	68%	68%	69%
Gastos de Fabricación	-61.079.293	-81.253.380	-103.402.040	-108.060.759	-120.429.423
Gastos de Adm. Y Ventas	-68.562.128	-99.200.088	-140.928.052	-143.487.503	-161.732.486
Gastos Totales	-129.641.421	-180.453.469	-244.330.092	-251.548.262	-282.161.909
<i>Gastos Totales /Ingresos (%)</i>	-77%	-51%	-44%	-41%	-41%
RESULTADO OPERACIONAL	-14.098.809	59.770.183	136.238.528	163.341.592	189.422.641
<i>R. Operacional /Ingresos (%)</i>	-8%	17%	24%	27%	28%
Impuestos	0	0	-36.381.980	-32.668.318	-37.884.528
UTILIDAD NETA	-14.098.809	59.770.183	99.856.547	130.673.274	151.538.112
<i>U. Neta /Ingresos (%)</i>	-8%	17%	18%	21%	22%
EBITDA	-3.534.550	71.103.361	149.361.766	175.828.836	202.444.204
<i>EBITDA /Ingresos (%)</i>	-2%	20%	27%	29%	30%

El estado de resultado se puede visualizar que en el segundo año el plan de negocios genera utilidad neta, y los indicadores respecto a ingresos se ven sanos, donde el % de Margen/Ventas se mantiene constante, y los % Gastos/Ventas disminuyen en el tiempo al ser más eficientes en la distribución de gastos fijos frente a mayores volúmenes de venta. Para más detalle ver anexo 4.

7.4. FLUJO DE CAJA

A continuación se muestra la necesidad de capital inicial en los primeros 5 meses, de acuerdo a Carta Gantt presentada en capítulo 10.3, que corresponde a la puesta en marcha desde la constitución de la empresa, hasta la inauguración de la sala de venta:

(\$)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	TOTAL
Contratación de Chef Panadero			1.300.000	1.300.000		2.600.000
Búsqueda y cierre contrato de arriendo en la zona objetivo - fábrica			1.175.000	1.175.000		2.350.000
Contrato servicios generales (Luz, Agua, teléfono, internet) - fábrica			55.000	55.000		110.000
Habilitación - fábrica			7.500.000	7.500.000		15.000.000
Búsqueda y cierre contrato de arriendo en la zona objetivo - sala de venta		705.000	1.410.000	1.410.000		3.525.000
Contrato servicios generales (Luz, Agua, teléfono, internet) - sala de venta			43.000	43.000		86.000
Habilitación - sala de venta			750.000			750.000
Compra de maquinaria, equipos y mobiliario			5.004.250			5.004.250
Instalación de maquinaria y equipos en local				4.417.600		4.417.600
Instalación de enseres administrativos				1.157.983		1.157.983
Compra de camioneta		6.050.420				6.050.420
Compra de software de gestión		750.000				750.000
Compra de equipos de computación		899.160				899.160
Compra de insumos y almacenamiento inicial				2.228.043	2.228.043	4.456.087
Contratación y capacitación de personal				1.555.000	1.555.000	3.110.000
Inauguración de sala de venta						0
CAPITAL INICIAL	0	8.404.580	17.237.250	20.841.626	3.783.043	50.266.500

De acuerdo a la necesidad de este capital inicial, junto con los estados financieros, se obtiene el siguiente flujo de caja para los primeros 5 años de operación:

(\$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		-14.098.809	59.770.183	99.856.547	130.673.274	151.538.112
Depreciación/ Amortización		10.564.258	11.333.178	13.123.238	12.487.244	13.021.564
Inversión Activo Fijo	-34.779.413	-4.417.600	-9.811.850	-899.160	-2.671.600	0
Inversión Capital Inicio Operaciones	-15.487.087					
Variación Capital de Trabajo		3.534.550	-66.685.761	-23.282.698	-37.722.739	-40.657.586
FLUJO DE CAJA DE EMPRESA	-50.266.500	-4.417.600	-5.394.250	88.797.928	102.766.179	123.902.090
Deuda		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL	-50.266.500	-4.417.600	-5.394.250	88.797.928	102.766.179	123.902.090

El flujo de caja nos señala que al inicio de las operaciones los socios deberán contar con unos MM\$50 para solventar la inversión inicial, junto a la operación del 1er y 2do año. A partir del 3er año el proyecto genera suficiente flujo de caja para solventar el negocio por si solo.

7.5. BALANCE

(\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAJA	31.498.969	97.692.313	157.049.623	205.750.852	296.504.933
CUENTAS POR COBRAR	10.056.431	52.464.852	66.794.690	72.408.206	81.497.727
PPM	0	0	36.381.980	32.668.318	37.884.528
EXISTENCIAS	2.673.652	5.807.482	9.036.565	9.679.123	10.663.515
ACTIVO CORRIENTE	44.229.052	155.964.646	269.262.858	320.506.500	426.550.704
ACTIVO FIJO	50.266.500	54.684.100	64.495.950	65.395.109	68.066.709
DEPRE ACUM	-10.564.258	-21.897.437	-35.020.675	-47.507.919	-60.529.483
ACTIVO NO CORRIENTE	39.702.241	32.786.663	29.475.275	17.887.190	7.537.226
TOTAL ACTIVOS	83.931.294	188.751.309	298.738.133	338.393.690	434.087.930
CUENTAS POR PAGAR	39.893.306	57.804.783	63.666.080	27.710.864	28.555.365
IVA POR PAGAR NETO	7.870.296	35.008.652	82.780.889	135.970.670	195.296.577
PPM POR PAGAR	0	0	0	0	0
DIVIDENDO POR PAGAR	0	0	0	0	0
IMPUESTO RENTA POR PAGAR	0	0	36.381.980	32.668.318	37.884.528
PASIVO CIRCULANTE	47.763.603	92.813.436	182.828.950	196.349.852	261.736.470
PATRIMONIO	50.266.500	50.266.500	50.266.500	50.266.500	50.266.500
RESULTADO EJERCICIO	-14.098.809	59.770.183	99.856.547	130.673.274	151.538.112
RESULTADO ACUMULADO	0	-14.098.809	45.671.374	145.527.922	276.201.195
DIVIDENDO	0	0	-79.885.238	-184.423.857	-305.654.347
PATRIMONIO	36.167.691	95.937.874	115.909.183	142.043.838	172.351.460
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	83.931.294	188.751.309	298.738.133	338.393.690	434.087.930

El estado de situación financiera (ver detalle de asientos en anexo 5) debe analizarse a través de indicadores que ayuden a interpretar los resultados de este, como se muestra a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Existencias % /Ing	2%	2%	2%	2%	2%
Cuentas por pagar % /Ing	24%	16%	11%	5%	4%
Capital de Trabajo % /Ing	-2%	18%	15%	20%	24%
Activos Fijos % /Ing	30%	15%	11%	11%	10%
Razón de Liquidez (AC/PC)	0,93	1,68	1,47	1,63	1,63
Retorno sobre los activos	-16,8%	31,7%	33,4%	38,6%	34,9%
Retorno sobre capital	-39,0%	62,3%	86,2%	92,0%	87,9%

- El nivel de existencia se mantiene constante respecto a los ingresos, lo que muestra un indicador saludable.

- Las cuentas por pagar, así como los activos fijos, van disminuyendo respecto a los ingresos, implicando que parte de los gastos totales así como la inversión realizada una optimización de los recursos respecto a la venta.
- El aumento constante a partir del tercer año del capital de trabajo significa que el negocio va siendo sustentable en el tiempo.
- La razón de liquidez debe ser mayor que 1,0 lográndose a partir del segundo año en forma creciente a través del tiempo, lo que da sustentabilidad al negocio indicando que los activos de la compañía compensan las deudas adquirida con los proveedores. El primer año el indicador da menor a 1,0, pero es normal para la puesta en marcha de un negocio.
- A través del tiempo el retorno de los activos y de capital, mantiene un crecimiento constante reflejando una buena utilización que se le da a éstos en base al aumento de ventas.

7.6. REQUERIMIENTOS DE CAPITAL

7.6.1. INVERSION EN ACTIVO FIJO

La inversión del plan de negocios considera la instalación y habilitación de la fábrica el primer año, y una sala de venta durante los 3 primeros años. Por el aumento de volumen de ventas es necesario ampliar la inversión de fábrica en el tercer y quinto año. En el año 3 se realiza una actualización del software y el año 4 la renovación de computadores. Para mayor detalle de inversión y calculo de depreciación, ver anexo 6.

(\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fabrica	5.004.250	0	4.644.250	0	2.671.600
Acondicionamiento Fábrica	15.000.000	0	0	0	0
Sala de Venta	5.917.600	4.417.600	4.417.600	0	0
Vehiculo	6.050.420	0	0	0	0
Oficina	2.057.143	0	0	899.160	0
Software	750.000	0	750.000	0	0
TOTAL INVERSION	34.779.413	4.417.600	9.811.850	899.160	2.671.600
TOTAL DEPRECIACION	6.472.328	6.974.088	8.111.418	7.475.424	7.742.584
INVERSION/ DEPRECIACION	537%	63%	121%	12%	35%

7.6.2. CAPITAL DE TRABAJO

(\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Circulante	44.229.052	155.964.646	269.262.858	320.506.500	426.550.704
Pasivo Circulante	-47.763.603	-92.813.436	-182.828.950	-196.349.852	-261.736.470
Capital de Trabajo	-3.534.550	63.151.211	86.433.909	124.156.648	164.814.234
Variación Capital Trabajo	3.534.550	-66.685.761	-23.282.698	-37.722.739	-40.657.586

El capital de trabajo de la compañía se vuelve positivo a partir del 2do año, lo que implica que el plan de negocio puede empezar a operar con recursos propios sin necesidad de que los socios tengan que inyectar más recursos. Tendencia que a través del tiempo se vuelve cada vez más positiva.

7.6.3. DEFICIT OPERACIONAL

(\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Operacional	169.015.652	356.373.282	561.299.917	608.472.317	684.854.850
Costos Operacionales	-172.550.202	-285.269.921	-411.938.151	-432.643.481	-482.410.646
EBITDA	-3.534.550	71.103.361	149.361.766	175.828.836	202.444.204

El primer año se genera un déficit operacional, el cual se revierte a partir del segundo año en adelante.

7.7. EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

7.7.1. TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento es la tasa a la cual se realiza el descuento de los flujos operacionales para poder realizar los cálculos de VAN, TIR y valor residual. Para ello se utiliza la fórmula de CAPM (Capital Asset Pricing Model, o Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros).

- Tasa libre de riesgo: valor de bonos chilenos a 10 años (BCP-10).
- Coeficiente beta: obtenido de la industria de alimentos informada por NYU (New York University).
- Premio riesgo de mercado: tasa de mercado promedio menos tasa libre de riesgo chilena (Fuente: Banco Central¹).
- Premio por liquidez: se incorpora tasa de 3% por el tipo de negocio.

CAPM = rf + B *(rm - rf)	
rf : tasa libre de riesgo	4,96%
B: coeficiente beta	0,71
rm: tasa de mercado	12,56%
PRM : rm-rf	7,60%
CAPM	10,4%
Premio por liquidez	3,0%
Tasa de Descuento	13,4%

7.7.2. VALOR RESIDUAL O TERMINAL

El valor residual se calcula en base al último flujo del año, con una tasa de crecimiento conservadora de un 1%, correspondiente al crecimiento de la población.

Flujo Caja (Año 5)	123.902.090
Tasa de descuento	13,4%
Tasa de crecimiento	1%
Valor Residual (\$ Año 5)	1.012.796.300
Valor Residual (\$ Año 0)	541.127.423

El valor residual resultante, es sumamente atractivo para los socios y futuros accionistas, al reflejar el potencial que puede llegar a generar el negocio, al cual solo se tuvo que invertir MM\$50.

¹ <http://www.bcentral.cl/estudios/documentos-trabajo/fichas/617.htm>

7.7.3. VAN, TIR, PAYBACK, ROI

(\$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA	-50.266.500	-4.417.600	-5.394.250	88.797.928	102.766.179	123.902.090
VAN	131.041.893					
TIR	55%					
PAYBACK (AÑOS)	3					
ROI	377%					

De acuerdo al flujo de caja, y utilizando la tasa de descuento del 13,4% calculada anteriormente, el plan de negocio nos muestra un VAN positivo de MM\$131 con una TIR del 55%. El resultado de estos indicadores nos indica que el proyecto es viable para su ejecución, siendo atractiva para los socios, y posibles inversionistas.

A esto se suma un payback donde se recuperaría el total de la inversión de 3 años, y un ROI (Rentabilidad sobre la inversión) de un 377%. Estos resultados entregan una retroalimentación positiva del modelo de negocio, indicando que en poco tiempo se puede tener el retorno de la inversión realizada, con un 3er año lo suficientemente alto como para realizar pago de dividendo a los socios mayor a lo invertido.

7.7.4. PUNTOS DE EQUILIBRIO

(\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen (kg)	86.904	178.757	269.817	287.134	320.900
Ingresos (\$)	130.246.828	278.255.135	443.222.922	488.565.295	563.026.301
Costos Directos (\$)	-33.721.117	-71.692.016	-113.039.719	-124.178.129	-142.074.378
Gastos Fijos	-110.624.520	-146.792.936	-193.944.675	-201.045.574	-231.529.282
Gtos. Fabricación	-61.079.293	-81.253.380	-103.402.040	-108.060.759	-120.429.423
Gtos. Adm. Y Ventas	-68.562.128	-99.200.088	-140.928.052	-143.487.503	-161.732.486
Margen Otros Prod.	19.016.902	33.660.533	50.385.417	50.502.688	50.632.627
Precio (\$/kg)	1.499	1.557	1.643	1.702	1.755
Costo Variable (\$/kg)	-388	-401	-419	-432	-443
Margen Unit (\$/kg)	1.111	1.156	1.224	1.269	1.312
Q* (kg) = (Pto. Eq)	99.597	127.033	158.486	158.422	176.500
Razón de Costo	25,9%	25,8%	25,5%	25,4%	25,2%
Razón de Contribución	74,1%	74,2%	74,5%	74,6%	74,8%

(1) Razón de Costo = Costo de Venta/ Venta

El primer año la venta generada por el modelo de negocio es inferior al volumen requerido para llegar al punto de equilibrio, sin embargo, a partir del segundo año el proyecto logra generar mayor volumen, lo que se traduce en un indicador positivo para el plan de negocio. A eso se suma que la razón de costo disminuye a través del tiempo, lo que asegura una contribución creciente dando sustentabilidad al negocio en el largo plazo.

7.7.5. RATIOS FINANCIEROS RELEVANTES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad					
Costo Explotación (CD+GF) % /Ing	-68%	-55%	-51%	-50%	-49%
Publicidad % /Ing	-2%	-1%	-1%	-2%	-2%
Gastos de Adm. Y Ventas % /Ing	-41%	-28%	-25%	-24%	-24%
R.Operacional % /Ing	-8%	17%	24%	27%	28%
Depreciación % /Ing	-6%	-3%	-2%	-2%	-2%
EBITDA % /Ing	-2%	20%	27%	29%	30%
Utilidad Neta % /Ing	-8%	17%	18%	21%	22%

- Los indicadores de costos de explotación y gastos de administración y ventas disminuyen en forma constante lo que refleja la optimización de recursos dado los ingresos del proyecto.
- El gasto de publicidad se mantiene entre el 1 y 2% sobre las ventas, industria que no se caracteriza por una gran inversión por este concepto.
- El índice de depreciación cae reflejando que la inversión realizada en un inicio y a través del proyecto genera mayores ingresos a través del tiempo.
- El resultado operacional, EBITDA y utilidad neta sobre ingresos aumentan de forma constante, lo que refleja un modelo de negocio con retornos crecientes y sostenibles en el tiempo.

7.7.6. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

El financiamiento del plan de negocio será a través del capital invertido que efectuarán ambos socios en partes iguales por MM\$50 totales, para poder asegurar la inversión en activo fijo, así como la puesta en marcha de la operación del primer año.

7.7.7. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

(\$)	Pesimista	Conservador (Proyecto)	Optimista
Volumen	800.459	1.143.512	1.372.215
Part. Mercado	0,90%	1,28%	1,54%
VAN	16.029.265	131.041.893	207.716.979
TIR	21%	55%	69%
PAYBACK (AÑOS)	3	3	3
ROI	135%	377%	534%

Para el análisis de sensibilidad se consideran dos escenarios adicionales, un escenario pesimista y uno optimista. En el escenario pesimista se considera un stress de un -30% de volumen de ventas pensando que la competencia instale una panadería gourmet cercana al local de venta. Por otro lado, el escenario optimista considera un aumento de volumen del 20%, considerando que panaderías cercanas cierran sus locales donde este plan de negocio captaría parte de esta clientela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los 3 escenarios el proyecto entrega flujos positivos considerándose un negocio rentable en los 3 casos. El proyecto se vuelve inviable si el volumen presupuestado cae un 35% del escenario inicial, al poseer un VAN negativo y una TIR del 12%.

8. RIESGOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRITICOS

8.1. RIESGOS INTERNOS

- Chef panadero renuncie de la empresa con los conocimientos de las recetas para la elaboración del pan.
- No mantener la calidad de los productos a lo largo del tiempo lo que genera insatisfacción de los consumidores.
- No tener las normas sanitarias y patentes municipales correspondientes, lo que puede provocar el cierre de local y/o planta.
- Ausencia de uno de los ayudantes panadero de las salas de ventas.

8.2. RIESGOS EXTERNOS

- Conflicto con proveedores estratégicos
- Cambio de hábitos en el consumidor
- Establecimiento de competencia cerca de local de venta

8.3. PLAN DE MITIGACION

Riesgos internos:

Chef Panadero: Tener un recetario con todas las formulas de los productos de panadería y pastelería, junto con la correcta forma de elaboración estableciendo tiempos y cuidados de cada producto.

Calidad de Productos: Establecer procedimientos dentro de la compañía que regulen los procesos para la elaboración de cada producto, así como las normas de calidad de las materias primas. Para ello se ha establecido una ficha de control de calidad.

Normas: Se coloca dentro de uno de los puntos de la Carta Gantt de inicio de actividades realizar todos los trámites de patentes y constitución de empresa con asesoría de un abogado. Adicionalmente después de la instalación de los locales y fábricas en base a las normas sanitarias, se solicitará apoyo del gobierno para que entreguen asesoría y aprobación de todos los criterios normados.

Ayudante: Se cuenta con un respaldo en la fábrica, de manera que en caso de existir la ausencia de un ayudante, deba presentar licencia y/o vacaciones, no afecte la continuidad operativa de la empresa.

Riesgos externos:

- **Proveedores:** Contar con un listado de proveedores alternativos certificados, que cuenten con la calidad del proveedor principal, de manera que en caso de cambio no afecte el producto final que llega al consumidor.
- **Consumidor:** Estar atento de las tendencias del consumidor a través de seminarios, participación en ferias y lectura de revistas y web especializadas, con el fin de poder adelantarse a cambios que puedan afectar el desempeño del negocio. Escuchar al cliente a través de un buzón de reclamos y sugerencias en el local y página web.
- **Competencia:** Se tiene un modelo de negocios sustentable fortalecido por productos innovadores, alta calidad de producto y materias primas, servicio de excelencia, lo que logra una combinación que se distingue sobre los demás.

9. CONCLUSIONES

La actual industria panadera en Chile tiene sus bases en pequeñas panaderías de barrios, cadenas de panadería y los grandes supermercados, siendo Chile segundo consumidor de pan a nivel mundial, donde las nuevas tendencias globales apuntan a la creación de productos premium siendo la panadería gourmet un nicho aun no explotado por el mercado nacional.

El segmento de panadería gourmet actualmente considera un número pequeño de participantes de los cuales se han identificado la falta de comunicación y bajos estándares de producción como debilidades por lo que se visualiza una oportunidad para el emprendimiento.

Las tendencias de los nuevos consumidores buscan obtener nuevos productos, amplia variedad, alta calidad, y compartir éstos con amigos y familia en diversas ocasiones de consumo, queriendo encontrar nuevas experiencias. Este nuevo consumidor es más exigente e informado, pero también más dado a probar cosas diferentes, y a su vez optimizar sus tiempos para disfrutar su vida.

Considerando estos puntos, para la creación de ventajas competitivas sostenibles se ha desarrollado un modelo de negocio que apunta a este nuevo consumidor a través de una propuesta novedosa que combina productos de alta calidad, con foco en la innovación constante, alta preocupación en la ubicación, como es el strip center para así optimizar sus tiempos y oportunidades de compra, en un ambiente acogedor y familiar que entrega una “experiencia” cada vez que entre en el local de venta.

El chef panadero de experiencia complementará con sus conocimientos el aporte de los socios, generando productos de calidad con altos estándares entregando el factor creativo para el desarrollo de nuevos productos y combinaciones con el fin de atraer a nuevos consumidores.

Para atraer permanentemente a nuevos clientes se ha preparado un plan de marketing con foco en los aspectos más relevantes para nuestros consumidores objetivos donde se

incluyen una página web, trabajo constante en las redes sociales en búsqueda de generar comunidad, así como alta inversión en medios públicos como revista y radios para darles a conocer la marca.

De acuerdo a este modelo de negocios, el proyecto de panadería gourmet se revela como un negocio altamente rentable, ya que en un escenario conservador se puede recuperar la inversión en un promedio de 3 años, generando una VAN de MM\$131, TIR del 55% y un ROI de 377%. A su vez, se considera un escenario pesimista con un volumen de venta 30% menor al esperado, manteniendo aun atractiva la propuesta con un VAN de MM\$16 y ROI de 135%.

Otro punto relevante para considerar este proyecto es que en las proyecciones futuras se observa un aumento del ratio EBITDA/Ventas alcanzando un 20% a partir del segundo año, haciéndose los flujos más estables en el tiempo con la apertura de nuevos locales de venta y la generación de asociaciones, logrando alcanzar en el quinto año un ratio EBITDA/Ventas de un 30%, indicadores que revelan un negocio atractivo y sustentable en el tiempo.

10. BIBLIOGRAFIA

<http://marketisimo.blogspot.com/2009/10/como-se-mide-el-posicionamiento-de-una.html>

<http://www.promonegocios.net/precio/objetivos-precios.html>

<http://www.slideshare.net/groupentrepreneur/exposicion-precio>

<http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/04/estrategia-marketing-distribucion.html>

<http://store.boudinbakery.com/breakfast--sweets-c4.aspx>

<http://www.erickayser.cl/calidad.html>

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/infografias/la-importancia-del-boca-a-boca-para-el-exito-de-un-producto-o-una-marca/>

http://www.vouranis.net/uploads/6/2/8/5/6285823/fao_food_quality_small.pdf

<http://rodwenvega.galeon.com/proceso.htm>

<http://www.veissen.com/>

<http://spanish.alibaba.com/p-detail/c%C3%A1mara-de-fermentaci%C3%B3n-NFF--232S-300000207861.html>

<http://www.coldandinachile.cl/2012/02/20/placas-eutecticas/>

<http://www.soyentrepreneur.com/las-claves-para-instalar-una-panaderia.html>

http://www.gobiernotransparentechile.cl/directorio/entidad/15/241/otros_tramites

http://transparencia.redsalud.gob.cl/transparencia/public/seremi14/tramites/Local_de_Elaboracion_de_Alimentos.pdf

<http://es.scribd.com/doc/75305820/Implementacion-panaderia-proyectos-de-inversion>

<http://es.scribd.com/doc/16980733/panaderia>

<http://es.scribd.com/doc/8072157/Costos-de-Panes-Con-Proyecciones>

<http://miprimerapanaderia.blogspot.com/2012/12/una-de-formulas.html>

<http://www.puratos.cl/es/consumer-understanding/consumer-understanding/>

http://www.halinco.de/html/doces/APREMAT_ES-SV-Zinsmeister-lindemann.pdf

<http://masmktdigital.blogspot.com/2013/03/6-indicadores-de-facebook-que-todo.html>

http://www.google.com/intl/es_cl/analytics/features/analysis-tools.html

11. ANEXOS

ANEXO 1: BASE DE DETERMINACION MAPA DE POSICIONAMIENTO

	Panadería	Pastelería	Heladería	Empanadas	Coctail	Almuerzo/ Ensalada	Cafetería	Fiabrería/Q uesería	Abarrotos	Abarrotos gourmet	Bebidas	Vinos	TOTAL
Lo Saldes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
San Camilo	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		10
Le Fournil	1	1	1	1		1	1			1	1	1	9
La Chocolatine	1	1		1		1	1			1			6
Panadería Bernard	1	1	1			1	1			1			6
Hombre Pan	1	1		1	1					1			6
Buena Miga	1	1		1				1		1	1		6
Emporio Organico	1	1		1	1					1			5
La Boulangerie	1	1				1	1			1			5
Pepe Acevedo	1	1								1			3
La Semilla	1	1								1			3

Logo	Nombre Panadería
	Le Fournil
	Lo Saldes
	San Camilo
	La Chocolatine
	Semilla
	Hombre Pan
	Emporio Organico
	Panadería Bernard
	BioDeli
	La Boulangeire
	Buena Miga

ANEXO 2: FICHA DE CONTROL DE CALIDAD

FICHA DE CONTROL DE CALIDAD

Tipo de pan:

Peso del pan:

Código de Pan:

Fecha:

Medición efectuada por:

Características del pan	Escala	Puntaje logrado	Razones/ comentarios	Acciones sugeridas	Método de control
Firmeza de la miga	1 - 25				El cliente valora la frescura como una característica importante del pan. El método más común para medir la frescura es test de apretar. La firmeza de las migas se ve afectada por el tiempo, tamaño y por el grado de cocción y almacenamiento.
Ligereza de la miga	1 - 8				Se prueba la recuperación de la miga al aplastarla, de forma de determinar la elasticidad de la miga determinando un pan blando, pero resistente.
Color de la corteza	1 - 5				Puede ser evaluado por escalas, asignándole puntuación de acuerdo a 3 colores, siendo 3 el castaño dorado, 2 un color pálido o blanquecino, y 1 un color quemado.
Color de la miga	1 - 12				Debe ser uniformemente blanco (no considera panes de sabores)
Estabilidad de la miga	1 - 10				
Tamaño y forma de las celdas de la miga	1 - 20				
Calidad al comerlo	1 - 10				
Sabor y aroma					Se debe indicar si el sabor y aroma es normal o inusual
Fallas					
Volumen	1 - 10				
TOTAL					

ANEXO 3: INGRESO DE EXPLOTACION

CATEGORIA DE PRODUCTOS:

1A CATEGORIA - BASICO

Hallulla
Marraqueta
Molde
Empanadas

2DA CATEGORIA - GOURMET

Amasado
Ciabatta
Italiano
Rustico
Baguette
De hoja
Croissant

3ERA CATEGRIA - GOURMET + SABORES

Blanco - De aceitunas
Blanco - Cebolla + queso
Blanco - Tomate + oregano
Centeno - Multisemilla
Integral - Maravilla
Trigo - Amapola y nuez
Innovación semanal

4A CATEGORA - EMPANADA

Empanada de Pino
Empanada de Pollo
Empanada de Champiñón

5A CATEGORA - PASTELERÍA

Kuchen de Manzana
Kuchen de Durazno
Kuchen de Frutilla
Kuchen de Nuez
Pie de Limón

6A CATEGORA - COMPLEMENTARIOS

Quesería
Fiambrería
Pate, chutneys, tapenae
Te, Café
Mermelada

VOLUMEN Y PARTICIPACION DE MERCADO:

(Kg)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Industria		1%	1%	1%	1%
INDUSTRIA PAN					
La Reina	1.544.375	1.559.819	1.575.417	1.591.171	1.607.083
Peñalolen	3.996.085	4.036.046	4.076.406	4.117.170	4.158.342
Las Condes	4.753.934	4.801.473	4.849.488	4.897.983	4.946.962
TOTAL (Kg)	10.294.393	10.397.337	10.501.311	10.606.324	10.712.387
INDUSTRIA PAN GOURMET					
La Reina	1.073.210	1.083.942	1.094.781	1.105.729	1.116.786
Peñalolen	2.776.940	2.804.710	2.832.757	2.861.084	2.889.695
Las Condes	3.303.581	3.336.617	3.369.983	3.403.683	3.437.720
TOTAL (Kg)	7.153.731	7.225.268	7.297.521	7.370.496	7.444.201
PART. MERCADO (INDUSTRIA PAN)					
La Reina	2,5%	2,6%	2,7%	2,8%	2,9%
Peñalolen		0,8%	0,8%	0,9%	0,9%
Las Condes			0,5%	0,5%	0,5%
TOTAL (%)	0,4%	0,7%	1,0%	1,0%	1,0%
PART. MERCADO (INDUSTRIA PAN GOURMET)					
La Reina	4,0%	4,4%	4,8%	5,2%	5,6%
Peñalolen		1,4%	1,5%	1,6%	1,7%
Las Condes			1,0%	1,1%	1,2%
TOTAL (%)	0,6%	1,2%	1,8%	1,9%	2,1%
VOLUMEN - PAN					
La Reina	38.609	40.555	42.536	44.553	46.605
Peñalolen	0	32.288	33.834	35.408	37.009
Las Condes	0	0	24.247	24.490	24.735
TOTAL (Kg)	38.609	72.844	100.618	104.450	108.349
VOLUMEN - PAN GOURMET					
La Reina	42.928	47.693	52.549	57.498	62.540
Peñalolen	0	39.266	42.491	45.777	49.125
Las Condes	0	0	33.700	37.441	41.253
TOTAL (Kg)	42.928	86.959	128.741	140.716	152.917
Categoría 1 - Pan Normal	38.609	72.844	100.618	104.450	108.349
Categoría 2 - Pan Gourmet	21.464	43.480	64.370	70.358	76.459
Categoría 3 - Pan Gourmet	21.464	43.480	64.370	70.358	76.459
ASOCIACIONES (Pan Normal)					6.619
ASOCIACIONES (Pan Gourmet)					6.619
TOTAL (Kg)	81.538	159.803	229.359	245.166	274.506

PRECIOS NETOS:

(\$/Kg)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Categoría 1	1.008	1.039	1.070	1.102	1.135
Categoría 2	1.681	1.731	1.783	1.837	1.892
Categoría 3	2.101	2.164	2.229	2.296	2.365
Categoría 4	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008
Categoría 5	6.303	6.303	6.303	6.303	6.303

ANEXO 4: ESTADO DE RESULTADOS

(\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen (kg)	103.914	212.777	320.847	338.164	371.930
Categoría 1	38.609	76.880	104.694	108.568	119.127
Categoría 2	24.147	50.939	82.561	89.283	104.196
Categoría 3	24.147	50.939	82.561	89.283	97.577
Categoría 4	15.120	30.240	45.360	45.360	45.360
Categoría 5	1.890	3.780	5.670	5.670	5.670
Ingresos	169.015.652	356.373.282	561.299.917	608.472.317	684.854.850
Categoría 1	38.933.821	79.851.517	112.003.514	119.631.607	135.205.527
Categoría 2	40.583.559	88.179.386	147.208.626	163.970.528	197.098.961
Categoría 3	50.729.449	110.224.232	184.010.782	204.963.160	230.721.813
Categoría 4	15.247.059	30.494.118	45.741.176	45.741.176	45.741.176
Categoría 5	11.911.765	23.823.529	35.735.294	35.735.294	35.735.294
Complementarios (*1)	11.610.000	23.800.500	36.600.525	38.430.551	40.352.079
Costos	-53.473.039	-116.149.630	-180.731.298	-193.582.463	-213.270.301
Categoría 1	-11.879.583	-24.240.625	-33.832.366	-35.961.627	-40.451.260
Categoría 2	-7.559.507	-16.422.179	-27.410.670	-30.526.506	-36.687.890
Categoría 3	-14.282.027	-31.029.213	-51.796.683	-57.689.996	-64.935.227
Categoría 4	-5.920.124	-16.312.573	-24.728.007	-24.994.928	-25.269.856
Categoría 5	-5.124.297	-10.294.666	-15.513.178	-15.586.493	-15.662.007
Complementarios (*1)	-8.707.500	-17.850.375	-27.450.394	-28.822.913	-30.264.059
Margen Directo	115.542.613	240.223.652	380.568.620	414.889.854	471.584.549
Categoría 1	27.054.238	55.610.892	78.171.148	83.669.980	94.754.267
Categoría 2	33.024.052	71.757.207	119.797.956	133.444.022	160.411.070
Categoría 3	36.447.421	79.195.019	132.214.099	147.273.164	165.786.586
Categoría 4	9.326.934	14.181.544	21.013.170	20.746.249	20.471.320
Categoría 4	6.787.467	13.528.864	20.222.116	20.148.801	20.073.287
Complementarios (*1)	2.902.500	5.950.125	9.150.131	9.607.638	10.088.020
<i>Margen Directo (%)</i>	<i>68%</i>	<i>67%</i>	<i>68%</i>	<i>68%</i>	<i>69%</i>

(\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Fabricación	-61.079.293	-81.253.380	-103.402.040	-108.060.759	-120.429.423
Remuneraciones	-37.820.000	-51.275.200	-65.612.244	-69.526.381	-79.064.360
Capacitación	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000
Agua	-240.000	-480.000	-720.000	-720.000	-720.000
Luz	-420.000	-840.000	-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000
Transbank	-960.000	-1.920.000	-2.880.000	-2.880.000	-2.880.000
DPP/Dif Inv	-4.277.843	-9.291.970	-14.458.504	-15.486.597	-17.061.624
Arriendo fabrica	-11.280.000	-11.618.400	-11.966.952	-12.325.961	-12.695.739
Mantención	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000
Depreciación/Amortización	-4.091.930	-4.359.090	-5.011.820	-5.011.820	-5.278.980
Otros Costos (*2)	-1.139.520	-618.720	-642.520	0	-618.720
<i>Gto Fabricación/Ventas (%)</i>	<i>-36%</i>	<i>-23%</i>	<i>-18%</i>	<i>-18%</i>	<i>-18%</i>
<i>Costo Explotación/Ventas (%)</i>	<i>-68%</i>	<i>-55%</i>	<i>-51%</i>	<i>-50%</i>	<i>-49%</i>
Gastos de Administración y Venta	-68.562.128	-99.200.088	-140.928.052	-143.487.503	-161.732.486
Remuneraciones	-36.300.000	-46.115.000	-63.523.550	-65.417.257	-80.278.575
Capacitación	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000
Marketing	-3.940.000	-4.740.000	-7.690.000	-10.540.000	-11.940.000
Asesorías	-1.000.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
Arriendo Local	-16.920.000	-34.855.200	-53.851.284	-55.466.823	-57.130.827
Gastos Camioneta	-1.150.000	-1.870.000	-2.590.000	-2.590.000	-2.590.000
Agua	-96.000	-192.000	-288.000	-288.000	-288.000
Luz	-420.000	-840.000	-1.260.000	-1.260.000	-1.260.000
Asesoría Legal	-350.000	0	0	0	0
Depreciación/Amortización	-6.472.328	-6.974.088	-8.111.418	-7.475.424	-7.742.584
Otros Gastos (*3)	-1.763.800	-3.163.800	-3.163.800	0	-52.500
<i>Gto Adm. Y Ventas/Ventas (%)</i>	<i>-41%</i>	<i>-28%</i>	<i>-25%</i>	<i>-24%</i>	<i>-24%</i>
Resultado Operacional	-14.098.809	59.770.183	136.238.528	163.341.592	189.422.641
<i>R. Operacional /Ventas (%)</i>	<i>-8%</i>	<i>17%</i>	<i>24%</i>	<i>27%</i>	<i>28%</i>
Resultado No Operacional	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	-36.381.980	-32.668.318	-37.884.528
UTILIDAD NETA	-14.098.809	59.770.183	99.856.547	130.673.274	151.538.112
<i>Utilidad Neta /Ventas (%)</i>	<i>-8%</i>	<i>17%</i>	<i>18%</i>	<i>21%</i>	<i>22%</i>
EBITDA	-3.534.550	71.103.361	149.361.766	175.828.836	202.444.204
<i>EBITDA /Ventas (%)</i>	<i>-2%</i>	<i>20%</i>	<i>27%</i>	<i>29%</i>	<i>30%</i>

(*1) MARGEN DE COMPLEMENTOS (POR SALA DE VENTAS)

(\$)	precio final (1 Kg)	Cantidad al mes (Kg)	% de Margen	Ingreso Mes (\$)	Costo Mes (\$)	Margen c/mes (\$)	Margen/año (\$)
Queso Premium 1	9.000	5	25%	45.000	33.750	11.250	135.000
Queso Premium 2	20.500	5	25%	102.500	76.875	25.625	307.500
Jamón Premium 1	8.000	5	25%	40.000	30.000	10.000	120.000
Jamón Premium 2	10.000	5	25%	50.000	37.500	12.500	150.000
Pate Premium cat.1	8.000	5	25%	40.000	30.000	10.000	120.000
Pate Premium cat.2	15.000	5	25%	75.000	56.250	18.750	225.000
Pate Premium cat.3	25.000	5	25%	125.000	93.750	31.250	375.000
Chutneys 1	6.667	6	25%	40.000	30.000	10.000	120.000
Chutneys 2	10.000	6	25%	60.000	45.000	15.000	180.000
Chutneys 3	12.667	6	25%	76.000	57.000	19.000	228.000
Te Premium	90.000	2	25%	180.000	135.000	45.000	540.000
Café Premium	15.000	5	25%	75.000	56.250	18.750	225.000
Mermelada	6.000	3	25%	18.000	13.500	4.500	54.000
Mermelada	9.000	3	25%	27.000	20.250	6.750	81.000
Miel	7.000	2	25%	14.000	10.500	3.500	42.000
TOTAL				967.500	725.625	241.875	2.902.500

(*2, *3) OTROS GASTOS – FABRICACION Y ADMINISTRACION Y VENTAS

FABRICA	CATEG	\$/unidad	cantidad	Valor (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANZA CHICA	COSTO	11.900	2	23.800	23.800		23.800		
BALANZA INDUSTRIAL	COSTO	36.000	1	36.000	36.000				
BASURERO	COSTO	161.000	1	161.000	161.000				
ARTICULOS VARIOS	COSTO	300.000	1	300.000	300.000				
TOTAL (\$)				520.800	520.800	0	23.800	0	0
SALA DE VENTA	CATEG	\$/unidad	cantidad	Valor (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PISTOLA	GASTO	70.000	2	140.000	140.000	140.000	140.000		
BANDEJAS	COSTO	12.890	48	618.720	618.720	618.720	618.720		618.720
BALANZA CHICA	GASTO	11.900	2	23.800	23.800	23.800	23.800		
HABILITACION LOCAL	GASTO			1.500.000		1.500.000	1.500.000		
TOTAL (\$)				2.282.520	782.520	2.282.520	2.282.520	0	618.720
OTROS	CATEG	\$/unidad	cantidad	Valor (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LOGO CMIONETA	GASTO	100.000	1	100.000	100.000				
DECORACION LOCAL	GASTO	1.500.000	1	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000		
BANDEJAS PLASTICAS	GASTO	3.500	15	52.500					52.500
PLASTICO	GASTO			54.750					
TOTAL (\$)				1.707.250	1.600.000	1.500.000	1.500.000	0	52.500
(*2) COSTO					1.139.520	618.720	642.520	0	618.720
(*3) GASTO					1.763.800	3.163.800	3.163.800	0	52.500
TOTAL (\$)					2.903.320	5.282.520	5.306.320	0	723.720

ANEXO 5: ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

(\$)	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Activo	(Habe/Pasivo) (Debe)	Activo	(Habe/Pasivo) (Debe)	Activo	(Habe/Pasivo) (Debe)	Activo	(Habe/Pasivo) (Debe)	Activo	(Habe/Pasivo) (Debe)
CAJA	50.266.500									
PATRIMONIO		50.266.500								
ACTIVO FIJO	50.266.500									
CAJA		50.266.500								
ACTIVO FIJO	50.266.500		4.417.600		9.811.850		899.160		2.671.600	
CUENTA POR PAGAR		50.266.500		4.417.600		9.811.850		899.160		2.671.600
COMPRA ACT. FIJO										
COSTO DE VENTA	50.799.387		110.342.149		171.694.733		183.903.340		202.606.786	
COSTO DE VENTA	2.673.652		5.807.482		9.036.565		9.679.123		10.663.515	
IVA CREDITO	10.159.877		22.068.430		34.338.947		36.780.668		40.521.357	
CUENTA POR PAGAR		63.632.916		138.218.060		215.070.244		230.363.132		253.791.658
POR PRODUCCION										
CUENTA POR COBRAR	201.128.625		424.084.205		667.946.902		724.082.058		814.977.272	
IVA DEB		32.112.974		67.710.924		106.646.984		115.609.740		130.122.422
INGRESO		169.015.652		356.373.282		561.299.917		608.472.317		684.854.850
POR VENTA AÑO 1										
EXISTENCIA	2.673.652		5.807.482		9.036.565		9.679.123		10.663.515	
CUENTA POR PAGAR		2.673.652		5.807.482		9.036.565		9.679.123		10.663.515
CUENTA POR PAGAR				2.673.652		5.807.482		9.036.565		9.679.123
EXISTENCIA				2.673.652		5.807.482		9.036.565		9.679.123
COSTO VENTA AÑO 1										
GASTO DE FABRICACION	119.077.163		169.120.290		231.206.854		239.061.018		269.140.345	
IVA CREDITO	14.082.800		18.504.138		24.535.801		25.639.291		30.275.158	
CUENTA POR PAGAR		133.159.963		187.624.428		255.742.655		264.700.309		299.415.503
DEPRECIACION	10.564.258		11.333.178		13.123.238		12.487.244		13.021.564	
DEPREC. ACUM		10.564.258		11.333.178		13.123.238		12.487.244		13.021.564
CAJA	191.072.194		381.675.785		601.152.212		651.673.852		733.479.544	
CUENTAS POR COBRAR		191.072.194		381.675.785		601.152.212		651.673.852		733.479.544
CUENTAS POR PAGAR	159.573.225		315.482.441		451.980.383		475.260.903		531.078.874	
CAJA		159.573.225		315.482.441		451.980.383		475.260.903		531.078.874
PPM			0		36.381.980		32.668.318		37.884.528	
PPM POR PAGAR			0	0	36.381.980		32.668.318		37.884.528	
CAJA				0	36.381.980		32.668.318		37.884.528	
IMPUESTO RENTA			0		36.381.980		32.668.318		37.884.528	
IMPUESTO RENTA POR PAGAR			0	0	36.381.980		32.668.318		37.884.528	
DIVIDENDO					79.885.238		104.538.619		121.230.490	
DIVIDENDO POR PAGAR					79.885.238		104.538.619		121.230.490	
DIV. POR PAGAR					79.885.238		104.538.619		121.230.490	
CAJA					79.885.238		104.538.619		121.230.490	
CUENTAS POR PAGAR					26.012.153		57.299.472		24.939.777	
CAJA					26.012.153		57.299.472		24.939.777	
PAGO DE SALDOS AÑOS ANTERIORES										
CAJA					52.464.852		66.794.690		72.408.206	
CUENTAS POR COBRAR					52.464.852		66.794.690		72.408.206	
COBRO DE SALDOS AÑOS ANTERIORES										
IVA POR PAGAR					68.984.074		124.639.781		179.021.862	
CAJA					68.984.074		124.639.781		179.021.862	
PAGO DE 11 MESES										
IMPUESTO RENTA POR PAGAR							36.381.980		32.668.318	
PPM							36.381.980		32.668.318	

ANEXO 6: INVERSIONES Y DEPRECIACION

INVERSION

FABRICA	Categ.	Vida Util	\$/unidad	Unid.	Inst. (1)	Valor (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
AMASADORA 12 KG	DEP-CTO	10	300.000	1	60.000	360.000	360.000				
AMASADORA 50 KG	DEP-CTO	10	1.300.000	1	260.000	1.560.000	1.560.000		1.560.000		
SOBADORAS	DEP-CTO	10	1.229.000	1	245.800	1.474.800	1.474.800		1.474.800		
CAMARA REFRIGERACION	DEP-CTO	10	860.000	1	172.000	1.032.000	1.032.000		1.032.000		
MESONES	DEP-CTO	10	167.000	2		334.000	334.000				
ESTANTES CHICO	DEP-CTO	5	66.000	1		66.000	66.000			66.000	
ESTANTE GRANDE	DEP-CTO	5	177.450	1		177.450	177.450			177.450	
HORNOS	DEP-CTO	10	550.000	2	220.000	1.320.000					1.320.000
FERMENTADORAS	DEP-CTO	10	918.000	1	183.600	1.101.600					1.101.600
CARROS BANDEJEROS	DEP-CTO	10	125.000	2		250.000					250.000
TOTAL						7.675.850	5.004.250	0	4.644.250	0	2.671.600
SALA DE VENTA	Categ.	Vida Util	\$/unidad	Unid.	Inst. (1)	Valor (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VITRINAS	DEP-GTO	10	955.000	1	191.000	1.146.000	1.146.000	1.146.000	1.146.000		
CAJA REGISTRADORA	DEP-GTO	5	300.000	2		600.000	600.000	600.000	600.000		
HORNOS	DEP-CTO	10	550.000	2	220.000	1.320.000			1.320.000	1.320.000	
FERMENTADORAS	DEP-CTO	10	918.000	1	183.600	1.101.600	1.101.600	1.101.600	1.101.600		
CARROS BANDEJEROS	DEP-CTO	10	125.000	2		250.000	250.000	250.000	250.000		
HABILITACION SANITARIA	DEP-CTO	5				1.500.000	1.500.000				
TOTAL						5.917.600	5.917.600	4.417.600	4.417.600	0	0
OFICINA	Categ.	Vida Util	\$/unidad	Unid.	Inst. (1)	Valor (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESCRITORIOS SOCIOS	DEP-GTO	3	184.874	2		369.748	369.748				
ESCRITORIOS EMPLEADOS	DEP-GTO	3	50.420	2		100.840	100.840				
CAJONERAS SOCIOS	DEP-GTO	3	94.118	2		188.235	188.235				
CAJONERAS EMPLEADOS	DEP-GTO	3	25.210	2		50.420	50.420				
ESTANTE	DEP-GTO	3	73.950	1		73.950	73.950				
GABINETE	DEP-GTO	3	173.109	1		173.109	173.109				
CAJONERA VERTICAL	DEP-GTO	3	204.202	0		0	0				
SILLAS	DEP-GTO	3	50.420	4		201.681	201.681				
NOTEBOOK SOCIOS	DEP-GTO	3	252.101	2		504.202	504.202			504.202	
COMPUTADOR EMPLEADOS	DEP-GTO	3	168.067	2		336.134	336.134			336.134	
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	DEP-GTO	3	58.824	1		58.824	58.824			58.824	
TOTAL						2.057.143	2.057.143	0	0	899.160	0
OTROS	Categ.	Vida Util	\$/unidad	Unid.	Inst. (1)	Valor (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAMIONETA/ REPARTIDOR	DEP-GTO	5	6.050.420	1		6.050.420	6.050.420				
SOFTWARE DE VENTAS	AMO-GTO	3	750.000	1		750.000	750.000		750.000		
ACONDICIONAMIENTO FABRICA	DEP-CTO	5				15.000.000	15.000.000				
TOTAL						21.800.420	21.800.420	0	750.000	0	0
TOTAL INVERSION						37.451.013	34.779.413	4.417.600	9.811.850	899.160	2.671.600
DEPRECIACION							6.472.328	6.974.088	8.111.418	7.475.424	7.742.584
INVERSION/ DEPRECIACION							537%	63%	121%	12%	35%

(1) Valor por instalación del equipo en planta

DEPRECIACION

FABRICA	Categ.	Vida Util	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
AMASADORA 12 KG	DEP-CTO	10	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
AMASADORA 50 KG	DEP-CTO	10	156.000	156.000	312.000	312.000	312.000
SOBADORAS	DEP-CTO	10	147.480	147.480	294.960	294.960	294.960
CAMARA REFRIGERACION	DEP-CTO	10	103.200	103.200	103.200	103.200	103.200
MESONES	DEP-CTO	10	33.400	33.400	66.800	66.800	66.800
ESTANTES CHICO	DEP-CTO	5	13.200	13.200	26.400	26.400	26.400
ESTANTE GRANDE	DEP-CTO	5	35.490	35.490	70.980	70.980	70.980
HORNOS	DEP-CTO	10	0	0	0	0	132.000
FERMENTADORAS	DEP-CTO	10	0	0	0	0	110.160
CARROS BANDEJEROS	DEP-CTO	10	0	0	0	0	25.000
TOTAL			524.770	524.770	910.340	910.340	910.340
SALA DE VENTA	Categ.	Vida Util	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VITRINAS	DEP-GTO	10	114.600	229.200	343.800	343.800	343.800
CAJA REGISTRADORA	DEP-GTO	5	120.000	240.000	360.000	360.000	360.000
HORNOS	DEP-CTO	10	132.000	264.000	396.000	396.000	396.000
FERMENTADORAS	DEP-CTO	10	110.160	220.320	330.480	330.480	330.480
CARROS BANDEJEROS	DEP-CTO	10	25.000	50.000	75.000	75.000	75.000
HABILITACION SANITARIA	DEP-CTO	5	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
TOTAL			801.760	1.303.520	1.805.280	1.805.280	1.805.280
OFICINA	Categ.	Vida Util	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESCRITORIOS SOCIOS	DEP-GTO	3	123.249	123.249	123.249	0	0
ESCRITORIOS EMPLEADOS	DEP-GTO	3	33.613	33.613	33.613	0	0
CAJONERAS SOCIOS	DEP-GTO	3	62.745	62.745	62.745	0	0
CAJONERAS EMPLEADOS	DEP-GTO	3	16.807	16.807	16.807	0	0
ESTANTE	DEP-GTO	3	24.650	24.650	24.650	0	0
GABINETE	DEP-GTO	3	57.703	57.703	57.703	0	0
CAJONERA VERTICAL	DEP-GTO	3	0	0	0	0	0
SILLAS	DEP-GTO	3	67.227	67.227	67.227	0	0
NOTEBOOK SOCIOS	DEP-GTO	3	168.067	168.067	168.067	168.067	168.067
COMPUTADOR EMPLEADOS	DEP-GTO	3	112.045	112.045	112.045	112.045	112.045
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	DEP-GTO	3	19.608	19.608	19.608	19.608	19.608
TOTAL			685.714	685.714	685.714	299.720	299.720
OTROS	Categ.	Vida Util	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAMIONETA/ REPARTIDOR	DEP-GTO	5	1.210.084	1.210.084	1.210.084	1.210.084	1.210.084
SOFTWARE DE VENTAS	AMO-GTO	3	250.000	250.000	500.000	250.000	250.000
ACONDICIONAMIENTO FABRICA	DEP-CTO	5	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
TOTAL			4.460.084	4.460.084	4.710.084	4.460.084	4.460.084
TOTAL DEPRECIACION			6.472.328	6.974.088	8.111.418	7.475.424	7.475.424
	DEP-CTO		4.091.930	4.359.090	5.011.820	5.011.820	5.278.980
	DEP-GTO		2.130.398	2.364.998	2.599.598	2.213.604	2.213.604
	AMO-GTO		250.000	250.000	500.000	250.000	250.000
TOTAL DEPRECIACION			6.472.328	6.974.088	8.111.418	7.475.424	7.742.584