



Escuela De Administración y Negocios

Ingeniería Comercial

**PROYECTO REPOSTERÍA YERMALÚ, INNOVACIÓN EN PASTELES
PERSONALIZADOS**

**Tesis para optar al Título de Ingeniero Comercial con grado académico Licenciado en
Ciencias de la Administración y Negocios**

Profesor Guía: Ítalo Virgilio Giraudo Torres

Alumnos: Luis Antonio Catalá Curiqueo

Luis Alberto Clavel Jaque

Santiago-Chile, enero de 2022.

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Con todo cariño y amor a mis padres, por su apoyo constante y por llenar mi vida con sus valiosos consejos. Muy especialmente a mi madre, por haber sido un pilar fundamental, sé que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

A mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida, pero por, sobre todo, de manera muy especial a mi esposa; quien han puesto toda su confianza en mí, para lograr un objetivo más en mi vida. Gracias por ser mi cómplice, mi confidente, mi amiga, por ayudarme a crecer, por amarme, por ser tan tú, pero, sobre todo, gracias por nunca cortarme las alas. Té amo.

Luis Clavel Jaque.

Dedico con todo mi corazón esta tesis principalmente al padre Jah por darme tanto en la vida, a mi señora, que me apoyo en todo este proceso, y siempre confió en que podía dar más, y a la universidad por darme las herramientas para enfrentarme al mundo laboral, y darme la teoría necesaria en el mundo de la administración.

Luis Catalá Curiqueo

Agradecimientos

En estas líneas quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible esta investigación y que de alguna manera estuvieron conmigo en los momentos difíciles, alegres, y tristes.

A mi familia, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

No puedo dejar de agradecer a mis amigos. Con todos los que compartí dentro y fuera de las aulas. Aquellos amigos que se convierten en amigos de vida y aquellos que serán mis colegas, gracias por todo su apoyo y diversión.

A los Profesores que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichoso y contento.

A la Universidad Miguel de Cervantes, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

Y finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a nuestro director de Tesis, don Ítalo Virgilio Giraudo Torres, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Luis Clavel Jaque.

Quiero agradecer a todos los que han hecho posible este proyecto, a mi compañero Luis por haberme sumergido en el mundo de la repostería, al cuerpo docente de la universidad, y a nuestro profesor guía.

Luis Catalá Curiqueo.

Índice

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	7
Introducción	8
Capítulo I: Definición Del Problema	10
1.1 Problema y preguntas de Investigación	10
1.2 Justificación de la Investigación	11
1.3 Objetivos de la Investigación	12
1.3.1 Objetivo General	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 Variables de Estudio	12
Capítulo II: Marco Teórico	14
2.1 Repostería	14
2.2 Historia de la repostería	15
2.3 Procesos para la elaboración de productos de repostería	18
2.4 El impacto económico de la industria de la repostería	19
2.5 Definición de emprendimiento	21
2.6 Definición del plan de negocio.	21
2.7 Características y objetivo de un plan de negocio	22
2.8 Modelo de Porter	23
2.9. Análisis PESTEL	27
2.10. Análisis financiero	29
Capítulo III: Marco Metodológico	30
3.1 Enfoque	30
3.2 Diseño	31
3.3 Contexto	31
3.4 Operación de las variables	31
3.5 Población y muestra	32
3.6. Muestra	33
3.7 Plan de análisis	35

Capitulo IV: Presentación de Resultados	41
4.1. Resultado de la encuesta.	41
4.1 Discusión de resultados.	59
4.2 Plan de negocio para la creación de una pastelería en el sector norte de Recoleta	59
4.2.1 Resumen ejecutivo	59
4.2.2 Análisis Pestel.	60
4.2.3 Factores Políticos.	60
4.2.4 Factores económicos.	60
4.2.5 Factores Sociales.	61
4.2.6 Factores tecnológicos.	61
4.2.7 Legislación	61
4.2.8 Requisito de la Sociedad:	61
4.2.9 Requisitos del Local:	62
4.3 Matriz FODA	64
4.4 Modelo de negocio CANVAS.	65
4.5 Marketing Mix	66
4.5.1 Producto	66
4.5.2 Precio	66
4.5.3 Plaza	66
4.5.4 Promoción.	66
4.6 Plan estratégico	67
4.6.1 Misión	67
4.6.2 Visión	67
4.6.3 Valores	67
4.6.4 Estrategia genérica.	67
4.7 Ventaja competitiva.	67
4.8 Propuesta de valor y declaración de posicionamiento.	68
4.9 La declaración de posicionamiento:	68
4.10 Canales de ventas	69
4.11 Marketing operativo (mezcla de marketing):	70

4.12 Ubicación de la empresa	70
4.12.1 Instalaciones	71
4.12.2 Organigrama.	72
4.13 Inversión en activos	74
4.14 Cálculo de depreciación valor residual y valor libro.	75
Inversión inicial	76
Remuneraciones	77
Capital de trabajo	77
Financiamiento	77
Tasa de descuento	78
Flujo de caja.	79
V Conclusiones.	81
Bibliografía	83
Anexos.	84
Anexo A: Listado precios pastelerías de Recoleta competidores.	84
Anexo B: Préstamo, tabla de amortización.	85
Anexo C: Equipamiento.	86
Anexo D: Valor de arriendo en Recoleta.	87

Resumen

La industria de la pastelería en Chile se ha desarrollado ampliamente, los clientes no solo necesitan productos deliciosos, sino que buscan productos visualmente atractivos y con factores diferenciadores relevantes. Es por ello que se ha encontrado una oportunidad en este campo, aunque la oferta alimentaria es muy amplia, el mercado también es amplio. Debido a la tecnología e Internet, los requisitos de los clientes son cada vez más altos y viven a la vanguardia de las tendencias. La red social actual es una buena ventana comercial que permite a los consumidores encontrar lo que buscan con un clic. Teniendo en cuenta la situación anterior y analizando la amplitud del mercado actual, se decidió crear Repostería Yermalú, una empresa con propuestas creativas y artesanales, que contiene todos los factores más importantes en producto, calidad, sabor y presentación.

La presente investigación está enfocada en elaborar un plan de negocio para la creación de una PYME, en el sector norte de Recoleta, que permita la venta a través de medios digitales, ventas en mesón y pudiendo además personalizar los pedidos.

Para esto se llevó a cabo estudio de mercados el cual permitirá identificar las preferencias y gustos de la demanda potencial para Repostería Yermalú y a través de este análisis desarrollar el plan de negocio.

A través de esta estructura, se desarrolla un plan de negocios, que conduce a la viabilidad económica de la empresa para que tenga un valor actual neto positivo. En base a esta información, proyección de ventas y solidez financiera se determinará que es un negocio rentable.

Palabras Claves: Emprendimiento, Innovación, Plan de negocio, PYME.

Introducción

La comuna de Recoleta ha crecido sostenidamente en los últimos años, tanto demográficamente como en el área comercial, esta última se ha posicionado como actividad principal en la comuna. Esto inmerso en el contexto de país que se ha caracterizado en los últimos 30 años por su apertura económica, es el escenario perfecto para personas que deseen emprender.

Sin embargo mucho emprendedores fallan en el intento, ya que solo el 6% de los procesos de innovación tiene éxito en nuestro país, es por ellos que resulta esencial una serie de características que deben cumplir, de esta forma marcarán la diferencia entre un emprendedor que tenga éxito de los que no logra sus objetivos, sin embargo esto no es el único factor en cuestión, además se requiere un entorno económico favorable que facilite nuevos negocios y además de un capital de trabajo necesario, o tener acceso a él a través del mercado de capitales.

Para esto se desarrollará un plan de negocio para que el emprendimiento resulte de manera exitosa y no fracasar en el intento, esto se llevará a cabo con un estudio de mercados el cual permitirá identificar las preferencias y gustos de la demanda potencial para Repostería Yermalú y a través de este análisis del precio y marketing que diagnosticará la viabilidad económica de la empresa. En base a esta información, proyección de ventas y solidez financiera se determinará la factibilidad de montar de manera exitosa Repostería Yermalú.

Comenzaremos definiendo el problema en el Capítulo I, donde justificaremos nuestra investigación, plantearemos nuestros objetivos, en el Capítulo II, responderemos teóricamente nuestro problema, mediante un exhaustivo marco teórico, en el Capítulo III, Abordaremos nuestro marco metodológico para validar nuestros planteamientos, con

nuestro enfoque, diseño y tamaño de la muestra, en el Capítulo IV, presentaremos los resultados obtenidos en nuestra investigación y finalmente, en el Capítulo V, daremos cuenta de nuestras conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I: Definición Del Problema

1.1 Problema y preguntas de Investigación

El consumidor, en la actualidad, va a la vanguardia en las tendencias de mercado, esto gracias a los medios de difusión tecnológicos disponibles como por ejemplo las redes sociales, esto lleva a que esté informado de cuáles son los productos más innovadores en cuanto a creación, sabor y presentación en la industria alimenticia. El mercado de la Repostería tiene mucho potencial por explotar, aunque pertenece a una industria que existe desde hace muchos años, se podría considerar clásica, las pastelerías tradicionales se enfocan en la calidad de sus productos, las nuevas se diferencian con aspectos contemporáneos como la facilidad de la compra, versiones personalizadas, llegando a nuevos segmentos de mercados.

Dicho lo anterior, es necesario responder las siguientes interrogantes:

- ¿Como desarrollar un plan de negocio que permita el crecimiento y fortalecimiento del emprendimiento Repostería Yermalú, con pasteles personalizados, en el sector norte de recoleta?
- ¿Cómo se financiará el emprendimiento Repostería Yermalú, para que sea sostenible en el tiempo?

1.2 Justificación de la Investigación

Esta investigación tiene como finalidad poder evaluar un proyecto y al mismo tiempo poder obtener un diagnóstico, que permita visualizar los factores que influyen en el correcto desarrollo de un negocio de pastelería en el sector norte de la Comuna de Recoleta.

Además, este plan de negocio para un nuevo emprendimiento, consideramos que sería muy enriquecedor, sobre todo para la profesión que elegimos, Ingeniería Comercial. Ya que nos dará una herramienta potente al momento de egresar.

Estos factores que influyen en el buen desarrollo del emprendimiento nos hacen reflexionar sobre el apoyo técnico que debieran contar las personas emprendedoras para que puedan enfrentar de manera exitosa sus desafíos, puesto que en la mayoría de los casos ponen en riesgo sus ahorros.

Por lo tanto, el objetivo de este informe es entregar herramientas sólidas de apoyo a Repostería Yermalú, un emprendimiento de la comuna de Recoleta. Por lo tanto, nuestro enfoque es elaborar un plan de negocio para que este se pueda formalizar, que permita la venta a través de medios digitales, pudiendo además personalizar los pedidos.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios que permita el desarrollo del proyecto Repostería Yermalú en el sector norte de la comuna de Recoleta.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir los antecedentes generales del proyecto empresarial para tener un resumen de los aspectos más relevantes.
- Realizar estudios de mercado para la empresa.
- Evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

1.4 Variables de Estudio

Una vez que se haya identificado las necesidades de la demanda en el sector repostero, de la comuna de Recoleta Norte, resulta fundamental para el éxito, la evaluación de varios aspectos, como las necesidades de la zona geográfica en donde se desea hacer el plan de negocio, por lo que resulta fundamental el análisis detallado, para ellos nos apoyaremos en la evaluación de variables cuantitativas y cualitativas.

La variable que debemos considerar a la hora de crear el plan de negocio para el emprendimiento Repostería Yermalú son las siguientes:

- Cantidad de competidores del rubro, identificar las principales competencia para Repostería Yermalú.
- Calidad de los pasteles en relación con la competencia.
- Números de clientes potenciales proyectados, realizado con el estudio de mercado.
- Nivel de ventas proyectado del emprendimiento.
- Participación de mercado, análisis de la industria repostería.
- Resultado financiero del proyecto

El análisis de estas variables definirá el éxito o el fracaso del plan de negocio para el emprendimiento Repostería Yermalú.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Repostería

Para tener una clara noción de la industria de la repostería y lo que involucra, se debe explorar las diferentes definiciones de este concepto, así como también la historia y además el impacto económico en el mundo y enfoque que determina la realidad de esta industria en Chile.

Generalmente el concepto de repostería se relaciona con productos elaborados en la industria de la alimentación, de característica dulce con una decoración, con el afán de diferenciar el producto en cuanto a apariencia y sabor se le otorga un toque personalizado para una ocasión requerida específicamente.

Según la definición de la Chef (Lizbeth Morales Gómez, 2016) antiguamente la palabra repostería significaba "despensa", era el lugar designado para el almacenamiento de las provisiones y en donde se elaboraban los dulces, pastas, fiambres y embutidos.

El repostero mayor de un palacio era la persona que estaba encargado de gobernar todo lo referente a las necesidades domésticas; después de cierto tiempo, el cargo era honorífico y lo ocupaba siempre una persona proveniente de una familia de gran estirpe.

Desde los inicios del siglo XVIII, la palabra repostería se refería al arte de confeccionar pasteles, postres, dulces, turrónes, dulces secos, helados y bebidas licorosas.

La repostería está considerada como un arte delicado por la inmensa variedad que se usa en su confección y por las diferentes presentaciones que puede tener un postre o pastel.

2.2 Historia de la repostería

Esta se remonta al antigua Egipto ¹, ellos ya tenían recetas simples de repostería, aunque no tenían el azúcar, conseguían el sabor dulce con miel de abeja. En la era cristiana, hace aproximadamente 2000 años, no existía diferencia entre el repostero y panadero, ambos oficios eran realizado por la misma persona, en esos años también se usaba la miel para endulzar.

En la antigua Roma se comenzaron a usar nuevas técnicas para endulzar, se comenzó a utilizar el mulsum (vino dulce), mezclado con harina y miel para elaborar los pasteles, son varios los autores que mencionan postres tales como la tripartina, a base de huevo, leche y miel o el globus, una especie de buñuelo.

Sin embargo, la caña de azúcar es muy conocida en el Lejano Oriente ya desde originalmente de 8000 años aproximadamente. Desde hace muchos años se utiliza como elemento decorativo en las casas, aunque también se mastica por su dulzura. Es por ello que se cultivó en todo el Pacífico hasta llegar a la India, de donde se creía que solía ser su origen. Los griegos y los romanos conocían los cristales de azúcar, lo que hay que recordar es que Alejandro Magno llegó a la India, por lo que también utilizó este ingrediente para endulzar. Pero fue con la llegada de los árabes que el consumo de azúcar se extendió por toda la cuenca Mediterráneo. Desde antaño son famosos los dulces árabes elaborados con azúcar y frutos secos.

Durante la Edad Media, comenzaron a surgir "obloiers" en Francia, un gremio que se dedicaba a hacer hostias para ceremonias de carácter religioso. Poco a poco, el pueblo podría conseguir estos dulces, llegando a consumir para festividades específicas, como se

¹ Revista repostería Dulces Delicias, Historia de la Repostería

acostumbra en nuestro días, como por ejemplo, ciertos dulces que consumimos en navidad, semana santa, tortas en matrimonios y cumpleaños. Es también gracias a las Cruzadas que nuevos ingredientes se incorporaron al recetario repostero.

En 1440, una ordenanza utiliza por primera vez la palabra "pasteleros", un siglo más tarde, en 1556, bajo el reinado de Carlos IX de Francia, nace la corporación de pasteleros que establece el aprendizaje y acceso al grado de maestro pastelero. El descubrimiento del Nuevo Mundo hizo posible el intercambio de ingredientes, pues de la mano de Colón, Cortés, Pizarro... fue llevada a América la caña de azúcar y traído al Viejo Mundo el cacao, lo cual a su vez, incrementó el cultivo de azúcar debido a la buena combinación de ambos.

En España, antes de que los Reyes Católicos los expulsaran en 1492, los judíos acompañaban sus celebraciones con todo tipo de dulces, tales como los letuarios de membrillo que se elaboran para la fiesta del Yom Kipur, o los buñuelos y pasteles de pasas de Hanukah. Fue frecuente también en el siglo XVI el chocolate caliente como bebida. En el siglo XVII se descubre la levadura biológica, lo que permite que se desarrolle mucho más la pastelería y se diferencie aún más de la panadería, ya que surgen bollos nuevos, tales como los brioches y otros similares. El Siglo de Oro español nos deja también obras escritas donde encontramos una exhaustiva descripción de la pastelería de esa época en las altas esferas, como las elaboraciones que se llevaban a cabo en la Corte, que conocemos gracias a Francisco Martínez Montañón, autor de "Arte de cocina", Pastelería y Conservería, de 1611 y cocinero de Felipe II, o la cocina de los Colegios Mayores de Salamanca, que describe Domingo Hernández de Maceras. En 1786, Juan de la Mata, repostero real, publica en Madrid Arte de Repostería, una obra que será clave hasta el siglo XIX en que se publiquen otras. En Francia, durante este siglo, el XVIII, se inicia el desarrollo del hojaldre, lo que inicia la pastelería moderna. También se desarrolla con fuerza la pastelería en

Austria, que la reina María Antonieta llevará a Francia cuando se case con Luis XVI. Ya entonces se hacían pasteles creativos que podrían parecer obras de arte. Sin embargo, otros postres no surgen de la creatividad, sino de la necesidad, como, por ejemplo, la de conservar la leche. Se descubrió que calentándola con azúcar hasta que se concentrase, hacía que la leche durase mucho tiempo, pues los soldados la consumían durante las campañas militares, surge así la leche condensada. Lo mismo ocurre con las mermeladas y confituras, que no son más que frutas y azúcar sometidos a cocción. Es, pues, el azúcar, un conservante natural. También tenemos el caso de postres que surgen debido al excedente de productos, como el turrón, nacido de la abundancia de almendras y miel. El siglo XIX supone un gran auge para el mundo de la repostería, pues empiezan a aparecer pastelerías y confiterías abiertas al público, como las que se abrieron en Madrid (un ejemplo es Lhardy). Se mejoran los equipos y maquinarias y surgen otras nuevas, como las primeras máquinas de hacer hielo, lo que permitió la producción en masa, gracias a su poder conservante. En 1930 la Marquesa de Parabere escribe “Confitería y Repostería”.²

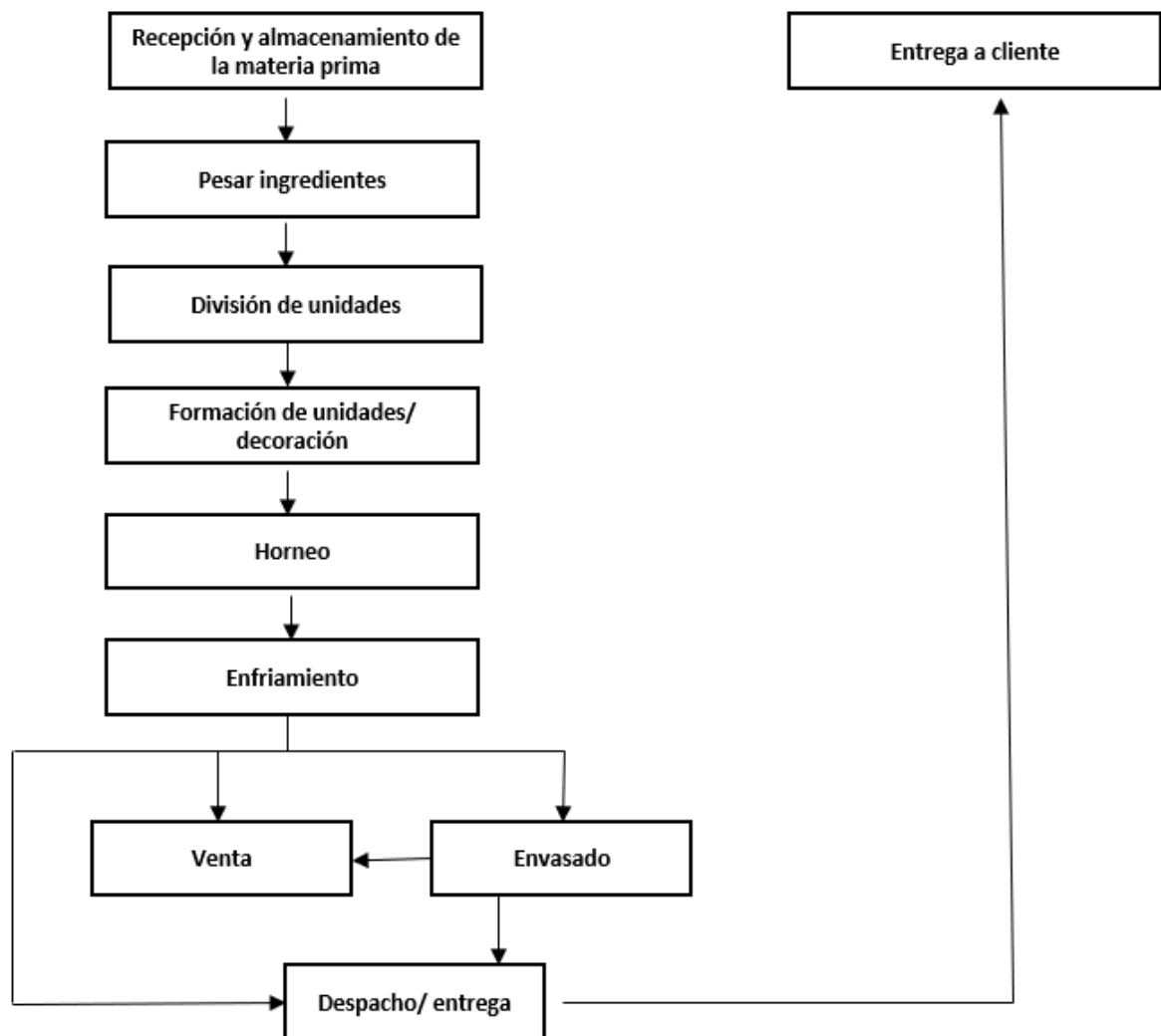
Con el siglo XX llegan más avances tecnológicos que permiten la conservación, la fermentación, la congelación que no hacen sino aumentar la calidad de los productos. Desde finales del siglo XIX y mediados del siglo XX se desarrollan una serie de mejoras en las técnicas de elaboración de productos de repostería, principalmente derivadas de la utilización de hornos con mejor regulación del calor y maquinaria que permitió automatizar algunas etapas del proceso. La era industrial en América abrió un nuevo mundo de opciones, los avances en la tecnología significaron mejor preservación, transporte, producción en masa.

² En 1933 la editorial Espasa-Calpe

2.3 Procesos para la elaboración de productos de repostería

Aunque existen una gran variedad de pasteles y tartas, se puede sintetizar a grandes rasgos los procesos de producción para los productos de la industria de la repostería, según La Asociación Gremial de los Industriales del Pan de Santiago (INDUPAN A.G), el proceso de la elaboración de los pasteles tiene las siguientes etapas:

Figura N.º 1: Esquema de proceso de elaboración de pasteles.



2.4 El impacto económico de la industria de la repostería

El mercado de los productos de repostería ha experimentado un notable crecimiento, en los últimos años, esto debido a una serie de variables, como el aumento del salario y la introducción de nuevas tecnologías en el proceso comercial, esto ha beneficiado desde la producción hasta la distribución. El aumento del poder adquisitivo en Chile ha ido en aumento y esto hace que el gasto en alimentos de las personas dirija su consumo a alimentos de mayor calidad, es por esto por lo que los productos de repostería tienen buenas oportunidades en este mercado.

Existe una tendencia a nivel mundial a la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos de repostería. Tanto productores, como procesadores, las marcas en sí, buscan la innovación como ventaja competitiva en un mercado que antes era considerado como tradicional.

En América Latina el país con mayor gasto en productos procesados es Chile, con un gasto per cápita cercano a los 460 mil pesos al año, superando en un 50%³, al resto de los países, que tienen un gasto promedio que asciende a los 310 mil pesos anuales. Además, se consolida como el mayor de los consumidores de dulces, pastelillos y caramelos, llegando a la cifra de 2,3kg por habitante y por año. Esta cifra colma un crecimiento de 30,8% en los últimos 5 años. Sin embargo, desde 2011 hacia la fecha se viene aplanando la curva de crecimiento.

En Chile, de acuerdo con la información obtenida del Servicios de Impuestos Intentos (SII), la industria de la panadería y pastelería está constituida en una gran parte por negocios familiares, todos dentro de las pequeñas y medianas empresas, que

³ ICEX España Exportación e Inversiones en Latino América.

representan un 99,6% dentro de este sector, y gran parte de los productos que se comercializan corresponden a elaboraciones propias.

Como rubro de manufactura, la contribución al PIB industrial en la subcategoría elaboración de productos de panadería y pastelería, al año 2020 es de un 26%, lo que equivale a 1.156 Millones de pesos.

El sector pastelero es uno de los más versátiles del mercado, no solo en términos de productos sino también de hábitos. Ya sabemos que se trata de un sector dinámico e innovador con un alto nivel de lanzamientos anuales en busca de productos de mayor valor añadido, lo que a su vez lo ha convertido en un mercado muy competitivo. Es por esto que las tendencias de compra convergen a que los productos sean elaborados completamente, para de esta forma, ofrecer productos personalizados y exclusivos a los clientes. De acuerdo con datos de Euromonitor Internacional, y tal como se mencionó anteriormente Chile lidera el consumo per cápita de la región, llegando a un 88% de la población como consumidores activos de productos de pastelería.

La industria repostería tiene una larga tradición, repartida por todo el país. Con el establecimiento de micro y medianas empresas, una amplia variedad de la mayoría de los productos es caseros. Según una investigación realizada por Indupan, Indica que el mercado de la pastelería está muy atomizado, con pocas barreras de entrada, todo esto favorece al sector que se pretende emprender: el sector de la repostería.

2.5 Definición de emprendimiento

Según indica (Kundel, 1991) “La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio”

Para (Stevenson, 2000). “Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad”

De las definiciones anteriores se puede llegar a la conclusión que el emprendimiento es la iniciativa de una persona, a la cual se le llama emprendedor, esta asume riesgos económicos o invierte recursos para aprovechar las oportunidades, proporcionado por el mercado. La diferencia entre la gente corriente y los emprendedores es la actitud, porque el emprendedor tiene la capacidad de crear y ejecutar sus ideas para generar bienes o servicios que pueden generar riesgos y pueden asumirlos, además sabe cómo lidiar con los problemas. Los emprendedores descubren oportunidades ocultas, donde tiene la capacidad de crear cosas nuevas o dar una solución diferente a una idea ya establecida.

2.6 Definición del plan de negocio.

Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales. (Greg Balanko-Dickson, 2008, pág.6).

Borrello (2000, pág.10). señala que el plan de negocios es un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan

desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permiten determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

2.7 Características y objetivo de un plan de negocio

Según (Longenecker, 2012), el plan de negocios debe:

- Guiar la puesta en marcha de un nuevo negocio
- Ser claro, conciso e informativo.
- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga viabilidad financiera y económica, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.

La formulación del plan de negocios no es un proceso lineal, se completa cada vez que se realice un nuevo paso y se debe volver a revisar y ver cómo afecta a lo que se hizo anteriormente, y realizar los cambios correspondientes, por lo tanto, la realización del plan de negocios es una tarea difícil, pero ayuda a analizar la información, entender qué hacer

y cómo hacerlo. Esto ayuda a los usuarios de planes comerciales a ahorrar tiempo y reducir la ocurrencia de eventos inesperados, que pueden conducir a un mal funcionamiento de la puesta en marcha para el emprendedor.

2.8 Modelo de Porter

Desde la epistemología se aborda al modelo de Porter (1979), quien describe que existen cinco fuerzas o componentes del mercado que actúan de forma determinante del lo atractivo que puede resultar un mercado en particular.

Kotler (2012) señala que el modelo de Porter identifica a los principales agentes que participan en una industria, como clientes, proveedores, competidores, potenciales entrantes, y productos sustitutos. Estas fuerzas deben identificar la intensidad y comparación de las diferentes industrias que existan en una determinada economía.

Las Fuerzas de Porter las podemos definir como:

1.- Las barreras de entrada

Las barreras de entrada se relacionan a dos factores importantes a estudiar: el nivel de competencia y la rentabilidad; si existen altas barreras, se frenará la aparición de nuevos competidores, protegiendo a los ya instalados y preservando, por tanto, las expectativas de ganancia.

En lo general estas barreras están relacionadas con diferentes puntos. Estos pueden ser el tamaño del sector, los principales canales de distribución o la preparación necesaria para el personal participante y que es necesario contratar.

Todo esto determinara el incentivo que tengan las nuevas empresas que intenten ingresar al mercado y por supuesto a competir para captar nuevos potenciales segmentos.

En relación con las restricciones, dependerán del grado de las barreras de entrada y salida, así como el valor de recuperación ante un posible ingreso fallido.

2.- La rivalidad de la industria

Este factor busca determinar con que intensidad presentan las empresas las estrategias competitivas en el mercado. El hecho de existir mayor cantidad de competidores se asume poco atractivo como para optar a una participación potencial del mercado, si estuviéramos en una competencia perfecta. En definitiva, el nivel de competencia existente será determinado por la estructura de los costos operacionales.

3.- La amenaza de Productos sustitutos

Esta fuerza busca encontrar que tan relevantes son los productos sustitutos actuales y los productos potenciales dentro de una planificación, así como también las empresas que están en el mercado destinan recursos.

4.- El poder de negociación de los proveedores

Este factor analiza que tan influyente es el proveedor en esta industria, así como también su capacidad. Para ello se debe analizar el nivel de dependencia logística, su integración hacia adelante, el grado de concentración, y el nivel del costo del cambio que enfrentaría la empresa al decidir optar por otro proveedor de insumos.

5.- El poder de negociación de los clientes

Finalmente está el poder de negociación que presentan los clientes, este factor nos permitirá comprender la posición y relación de ellos frente a una determinada empresa.

Aquí se determinará el grado de concentración de los clientes, dependiendo del nivel del costo de cambio de producto o marca, ya sea en términos de calidad, utilidad o precio. También está la factibilidad de integración vertical hacia atrás, en donde el cliente decide ingresar al mercado.

De acuerdo con el Manual de Palepu (2013), se propone un modelo de valorización y o parámetros que nos permita cuantificar la dimensión para cada una de las fuerzas de Porter:

1.- Las barreras de entrada

- a) Barreras Legales.
- b) El acceso a los canales de distribución
- c) La factibilidad de alcanzar economías de escala.
- d) Ventaja de la empresa incumbente

2.- La rivalidad de la industria

- a) El grado de Concentración o número de competidores
- b) El grado de Diferenciación en la oferta en el mercado.
- c) Las expectativas de Crecimiento en el mercado
- d) Las barreras de Salida
- e) La existencia de Economías de Escala.

f) Los niveles de Costos Fijos y Variables existentes en el mercado.

g) El exceso de Capacidad.

3.- La amenaza de Productos sustitutos

a) El deseo de sustitución por parte del cliente.

b) El desarrollo tecnológico

c) El Precio y Calidad

4.- El poder de negociación de los proveedores

a) El grado de diferenciación en las materias primas.

b) la cantidad de proveedores.

c) Costos de cambio

d) El grado de importancia del precio en relación con la calidad en el producto.

e) Los volúmenes de compra

5.- El poder de negociación de los clientes

a) El grado de diferenciación.

- b) El volumen de compra.
- c) El número de compradores
- d) El grado de importancia del precio en relación con la calidad en el producto.
- e) Los costos de Cambio.

Figura N°2: Las cinco fuerzas de Porter



2.9. Análisis PESTEL

Como un enfoque complementario está el análisis PESTEL, este análisis clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica, y legal. Kotler (2012)

Aquí se busca describir las variables que están presentes en el macroentorno, incorporando a la información actual las evoluciones de los escenarios en que se encuentra la empresa.

a) Político: El marco político está determinado por el rol de las instituciones públicas en cuanto a la participación de los diferentes grupos de interés.

En el factor político se analiza la estabilidad del gobierno, la Política Fiscal, los Reglamentos sobre comercio exterior y Políticas de bienestar social.

b) Económico: Se buscan las variables económicas relevantes de una región según la presencia de la empresa, estas pueden ser de carácter nacional o internacional, y buscan conocer a la industria en su contexto, vale decir, en su capacidad productiva, dependiendo de su composición y participación, estos pueden ser de sectores económicos, primarios, secundarios y terciarios, también se debe revisar el nivel de ingresos de los consumidores.

Este factor analiza los ciclos económicos, las tendencias del PNB, los tipos de interés, la Oferta monetaria, la inflación, el desempleo y la renta disponible

c) Social: el factor social identifica la evolución demográfica y cultural de la población que puede determinarse según los componentes de la demanda por bienes y servicios, como está compuesta la familia, el nivel educacional, las preferencias, y los comportamientos de las familias.

Este factor se compone por la Demografía, la Distribución de la renta, la Movilidad social, los Cambios del estilo de vida y Actitudes hacia el trabajo y el ocio.

d) Tecnológico: aquí se determinan las tecnologías existentes y el desarrollo de innovaciones en el corto y mediano plazo que afecten el contexto de la producción para la industria.

Este factor comprende la atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico, su nuevos descubrimientos y desarrollos y la rapidez de la transferencia tecnológica

e) Ecológico: se determinan las variables del macroentorno ecológico que están fuertemente ligadas al contexto medioambiental y a cómo las diferentes empresas abordan la escasez y el uso de materias primas como fuentes de energía no renovables.

Este factor comprende las leyes de protección medioambiental, los Residuos y el Consumo de energía.

f) Legal: aquí determina el marco de regulación, sus normas y condiciones administrativas que limitan y definen el funcionamiento de la empresa, impactando en las decisiones de esta.

Aquí se considera la legislación sobre la competencia, la legislación laboral, la Salud y por último la seguridad.

2.10. Análisis financiero

En esta parte del plan de negocio para el emprendimiento Repostería Yermalú. Se determinará una estimación del dinero que se requiere para poder poner el negocio en marcha además de tener una estimación de las ventas.

Para estos se ocuparan las principales herramientas adquiridas en el curso de valoración de empresas.

- Flujo de caja
- VAN
- TIR

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1 Enfoque

3.1.1 Positivista

El proceso de la investigación para Repostería Yermalú, si el negocio es viable, es desde la perspectiva del paradigma positivista tal y como indica Hurtado (2010), porque se emplean bases teóricas existentes, para analizar situaciones específicas.

3.1.2 Cuantitativo

El presente proyecto para Repostería Yermalú es con el enfoque cuantitativo, este enfoque, según indica Hernández (2014), utiliza la recolección de datos para y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y así probar teorías.

3.1.3 Descriptivo

Esta investigación es de manera descriptiva, según indica Hernández (2014), se basa en el análisis de la problemática existente, por medio de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de datos.

3.2 Diseño

3.2.1 No Experimental

Considerando lo que nos dice Hernández (2014), este proyecto será no experimental, debido que solo se limitó a observar los fenómenos de la problemática encontrada y se desarrolló en los diferentes contextos de estudios sin modificar, ni alterar los datos encontrados, más bien solo se observaron los fenómenos tal y como se dan en el contexto natural para ser analizados, por lo tanto, observamos situaciones ya existentes que no son provocadas intencionalmente.

3.2.2 Transversal

Esta investigación es transversal, siguiendo el modelo de Hernández (2014), los datos se recolectaron en un momento dado, es decir se describió las variables y se analizó su incidencia.

3.3 Contexto

El contexto específico investigado es en el sector Norte de la comuna de Recoleta, específicamente en lugares cercanos a la dirección de Luz del Alba #1015 Villa Primavera, dirección donde operara Repostería Yermalú, este estudio se realizó en noviembre de 2021.

3.4 Operación de las variables

En este punto se identifican las variables y su operación para la planificación del plan de negocio para Repostería Yermalú, de esta forma se planifica y desarrolla la estrategia para ver si es factible la puesta en marcha de este negocio con sus productos. Para tener como finalidad una meta determinada que permita medir los resultados y realizar

una estrategia a corto, mediano y largo plazo en nuestro proceso, para ello se tomaran las siguientes variables, descritas a continuación:

Tabla N.º 1: Operación de las variables Repostería Yermalú

Operación de las variables Repostería Yermalú				
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Plan de negocios	Viabilidad Comercial	Clientes potenciales	¿Cuántos años tiene actualmente? ¿consume productos de pastelería? ¿Con qué frecuencia consume productos de pastelería? ¿Para qué ocasión compra productos de pastelería? ¿En qué momento del día prefiere consumir pasteles? ¿Al momento de comprar pasteles, solo compra para usted o para más personas?	Técnica: encuesta instrumento: cuestionario
		Competidores	¿En qué tienda o lugar prefiere, comprar sus pasteles	
		Producto	¿Qué producto le gustaría encontrar en una pastelería? ¿Qué atributo consideraría al momento de adquirir un producto de pastelería? ¿Le gustaría poder personalizar tu productos, eligiendo los ingredientes?	
		Precio	¿Cuántos son tus ingresos promedio mensual aproximado? ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una torta ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una porción de torta?	
		Plaza	¿Qué medio utilizaría para recibir información de una pastelería? Adquirir productos de pastelería de manera online mediante redes sociales	
		Viabilidad económica financiera	Localización	
	Promoción	¿Qué promociones que le gustaría recibir?		
	VAN	Análisis financiero		
	TIR	Análisis financiero		

3.5 Población y muestra

Población

En este análisis la población está conformada por persona económicamente activa de la Comuna de Recoleta, entre 18 a 64 años, la cual según los datos que nos suministra el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). La proyección en el 2021 de habitantes es de 193.605 personas, y las que están en este rango de edad son 134.415 personas.

Tabla N°2: Población total Recoleta proyección 2021

Unidad Territorial	Censo 2017	Proyección 2021	Variación (%)
Comuna de Recoleta	157.851	193.605	22,65
Región Metropolitana	7.112.808	8.242.459	15,88
País	17.574.004	19.678.363	11,97

Grupo Edad	Población por grupo (n°)		Distribución de la población entre grupos etarios (%), Proyección 2021		
	Censo 2017	Proyección 2021	Comuna	Región	País
0 a 14	28.452	33.287	17,19	18,5	19,03
15 a 29	38.146	43.264	22,35	22,7	21,79
30 a 44	34.774	47.293	24,43	24,45	22,78
45 a 64	36.664	43.858	22,65	22,94	23,9
65 o mas	19.815	25.903	13,38	11,42	12,49
Total	157.851	193.605	100	100	100

Fuente: Censos de Población y Vivienda, Proyecciones de Población, INE

3.6. Muestra

Como menciona Hernández (2014), para esta investigación se aplicó un muestreo probabilístico del tipo aleatorio, en donde se clasifico solo la población económicamente activa de la comuna de Recoleta, que posee poder económico para adquirir, los productos a ofrecer en el plan de negocio de Repostería Yermalú.

Ya teniendo la población identificada se aplicará la fórmula de muestra, para esta población finita. La fórmula aplicada para obtener el tamaño de muestra n es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z_a^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z_a^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población = 134.415 personas

Z = nivel de confianza establecido por el investigador = 1.96

p = proporción de individuos de la población que tienen las características que

se desean estudiar = 0.5

q = proporción de individuos de la población que no tienen las características

que se desean estudiar = 0.5

d = margen de error admitido o precisión = 5%

reemplazamos los datos:

$$n = \frac{134.415 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot (134.415-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 384$$

La muestra nos da como resultado 384 personas a encuestar.

Tal y como indica Méndez (2013), para la recolección de datos la técnica a utilizar es la encuesta, la cual será aplicada a 384 personas de la comuna de Recoleta, con el objetivo de determinar los productos de Repostería Yermalú, tendrán aceptación en el mercado donde se pretende ingresar.

El instrumento a utilizar es el cuestionario. Para Muñoz (2011), el cuestionario, es la recolección de información que se realiza de forma escrita por medios de preguntas, abiertas, cerradas, dicotómicas, de opción múltiple y por rango.

3.7 Plan de análisis

En esta investigación, se realizará a los encuestados un cuestionario, el cual responderán en bases a criterios y preferencias que ellos estimen conveniente, y los resultados obtenidos se tabularán con el afán de obtener la información representativa, para realizar el plan de negocio.



Encuesta de consumo de pasteles

Repostería Yermalú

1. Sexo

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo
- No binario

2. Edad

- 18 a 24 años
- 25 a 44 años
- 45 a 64 años
- 65 años a más

3. ¿Consumes productos de repostería? (pasteles)

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre



4. ¿Cuál es la frecuencia de consumo de pasteles?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

5. ¿En qué ocasiones consume usted pasteles?

- Cumpleaños
- Antojo
- Ocasiones especiales
- Días festivos fin de semanas
- Regalo

6. ¿Con que frecuencia compra usted productos de pastelería?

- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- 3 veces al mes
- 4 veces al mes
- Otras veces

7. ¿En qué momento del día prefiere consumir pasteles?

- Mañana
- Tarde
- Noche



8. ¿Al momento de comprar pasteles, en la mayoría de los casos, solo compra para usted o para más personas?

- Familia
- Amigos
- Compañeros de trabajo
- Pareja
- Solo individual

9. ¿En qué tienda o lugar prefiere, comprar sus pasteles?

- Supermercado
- Pastelerías de barrio
- Nuevas pastelerías de emprendedores

10. ¿Qué producto le gustaría encontrar en una pastelería?

- Torta entera
- Torta en porciones
- Postres dulces
- Queque

11. ¿Qué atributo principal tomaría en cuenta al momento de adquirir un producto de pastelería?

- Precio
- Sabor
- Calidad
- Variedad
- Presentación



12. ¿Te gustaría poder personalizar tu producto de Repostería Yermalú, eligiendo los ingredientes?

- Sí
- No
- Es irrelevante

13. ¿Cuántos son tus ingresos promedio mensual aproximado?

- \$337.000 a \$500.000.
- \$500.000 a \$ 800.000.
- \$800.000 a \$1000.000.

14. ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una torta?

- \$12.000 a \$ 18.000
- \$18.000 a \$ 22.000
- \$22.000 a \$30.000

15. ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por una porción de torta?

- \$1500 a \$2000
- \$1800 a \$2500
- \$2500 a \$3000

16. ¿Qué medio utilizaría para recibir información de una pastelería?

- Redes sociales
- Página web
- Aplicación celular
- Radio comunal



17. ¿Le parecería práctico, poder adquirir productos de pastelería de manera online mediante redes sociales como Facebook/ Instagram?
- No me interesa
 Interesante
 Muy interesante
18. ¿En el caso de que se instalará un nuevo local de pastelería en el sector norte de Recoleta, estaría dispuesto a cambiar el lugar donde frecuentemente compra este tipo de productos, por este nuevo local comercial con giro de pastelería/ repostería?
- Sí
 No
 No lo sé
19. ¿Qué promociones que le gustaría recibir?
- Descuentos especiales
 Dos por uno
 Sorteos
 Cupones

Capítulo IV: Presentación de Resultados

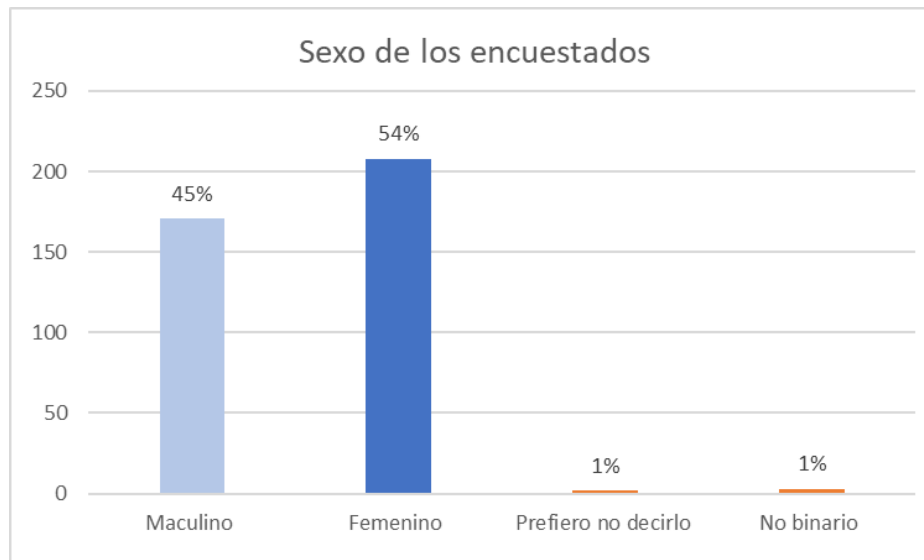
4.1. Resultado de la encuesta.

Tabla N°3: Sexo de los encuestados.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	171	45%
Femenino	208	54%
Prefiero no decir	2	1%
No binario	3	1%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°3: Sexo de los encuestados.



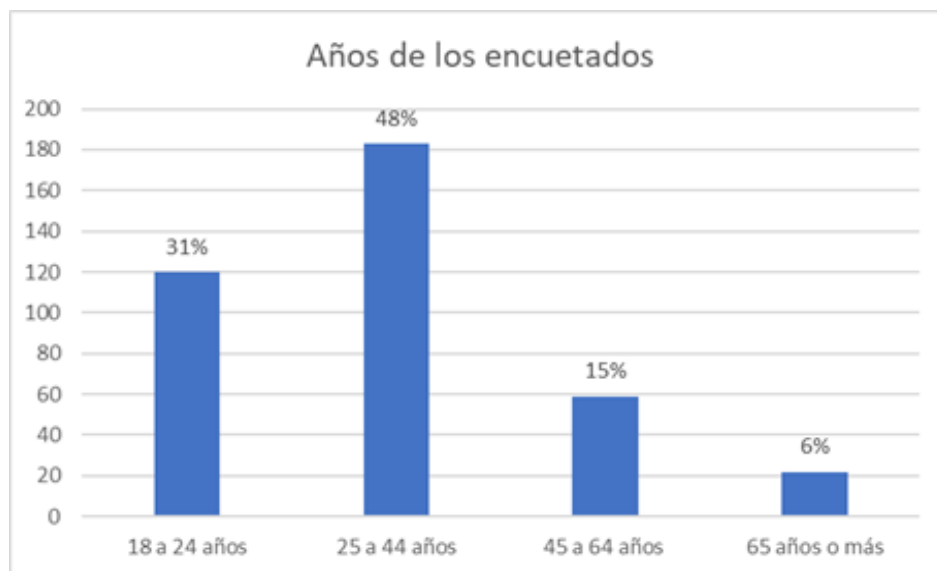
Como se puede apreciar en la gráfica obtenida de la encuesta, el sexo es mayoritariamente femenino, con un 54 por ciento y un 45 por ciento es masculino, por lo tanto, se implementarán estrategias para abordar a estos potenciales clientes.

Tabla N°4: Edad de los encuestados.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
18 a 24 años	120	31%
25 a 44 años	183	48%
45 a 64 años	59	15%
65 años o más	22	6%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°: 4 Edad de los encuestados.



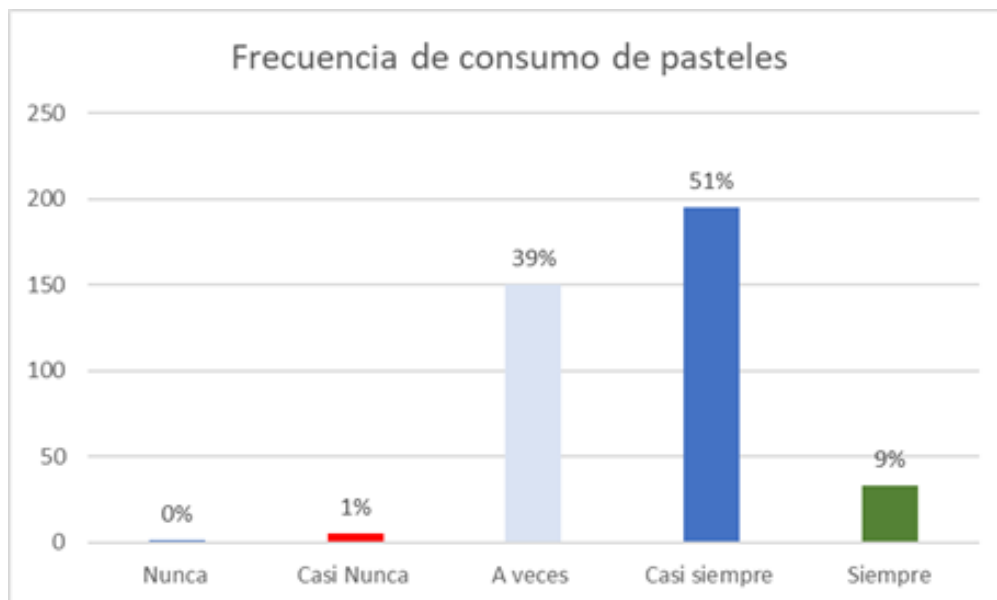
En el grafico se ve claramente que el 48 por ciento de los encuestados tienen entre 25 y 44 años, y el 31 por ciento tienen entre 18 a 24 años de edad, por lo tanto, el negocio se enfocará en ellos.

Tabla N°5: Frecuencia de consumo de pasteles.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0%
Casi Nunca	5	1%
A veces	150	39%
Casi siempre	195	51%
Siempre	33	9%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°5: Frecuencia de consumo de pasteles.



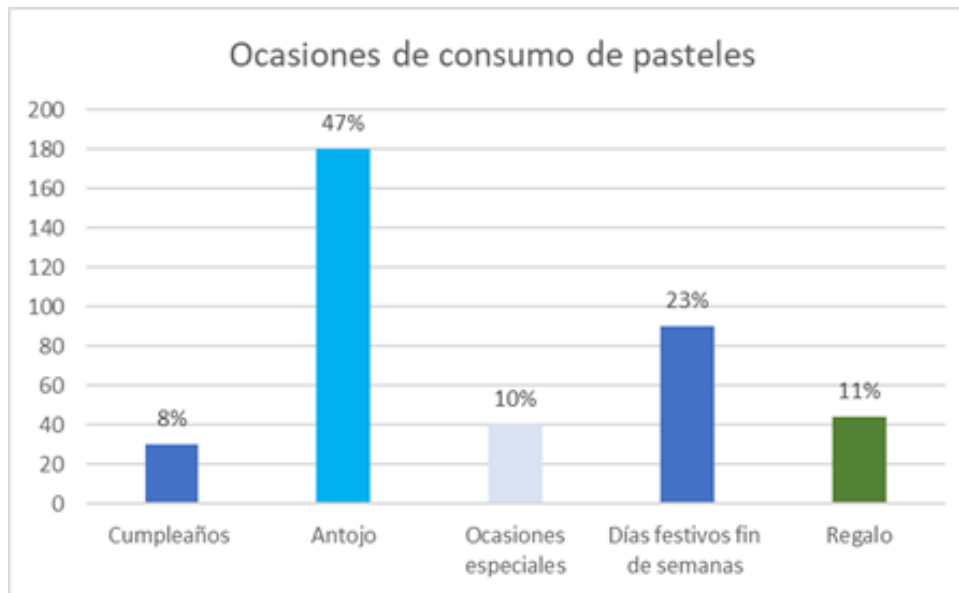
En esta grafica podemos apreciar claramente que un 51 por ciento casi siempre consume productos de repostería, y un 9 por ciento siempre, lo cual nos da un frecuencia de un 60 por ciento, lo cual indica que es un producto muy demandado dentro de la comuna.

Tabla N°6: Cuando se consume más pasteles(ocasiones).

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Cumpleaños	32	8%
Antojos	181	47%
Ocasión especial	38	10%
Feriados	88	23%
Regalos	45	11%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°6: Cuando se consume más pasteles(ocasiones).



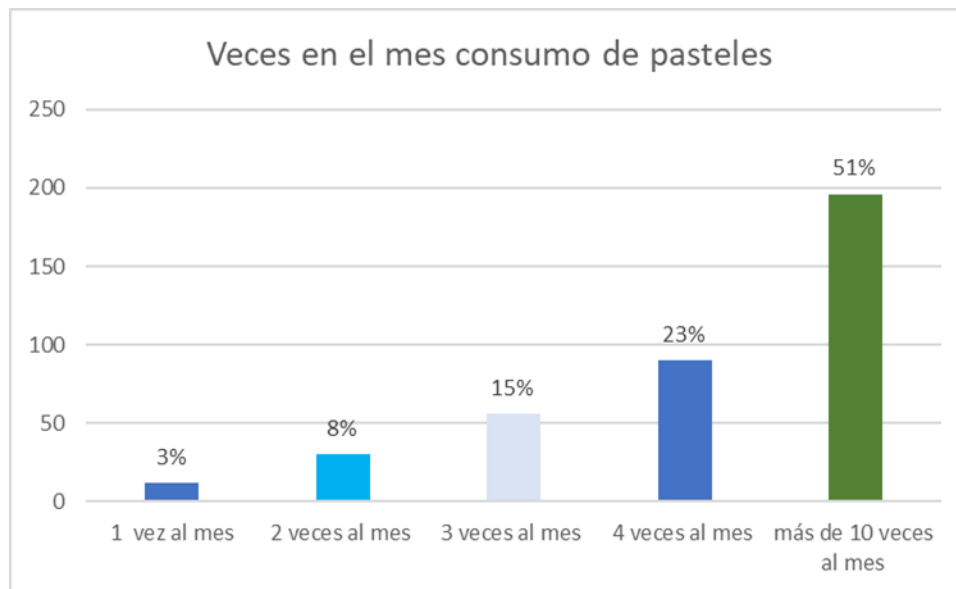
En la gráfica se puede observar que sí bien hay ocasiones especiales para el consumo de productos de repostería, la gran mayoría consume estos productos por antojos ya que un 47 por ciento se inclinó por esta opción.

Tabla N°7: Veces al mes consumo de pasteles.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
1 vez al mes	12	3%
2 veces al mes	30	8%
3 veces al mes	56	15%
4 veces al mes o más	90	23%
Mas de 10 veces	196	51%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°7: Veces al mes consumo de pasteles.



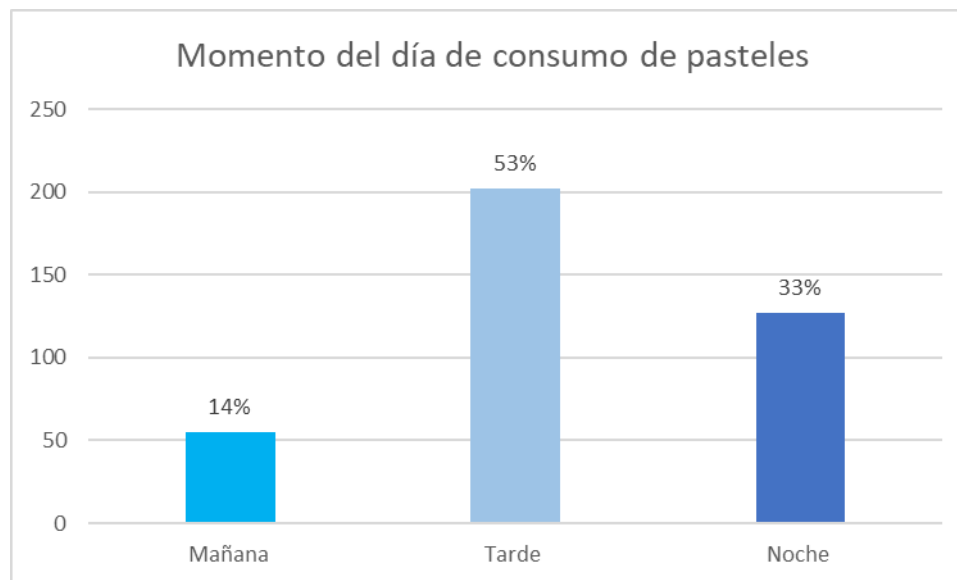
Acá se puede observar que el consumo de pasteles por mes es favorable para la puesta en marcha del negocio y es un producto apetecido, puesto que un 51 por ciento indico que mas de 10 veces al mes consume pasteles.

Tabla N°8: En qué momento se consumen más pasteles.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Mañana	55	14%
Tarde	202	53%
Noche	127	33%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°8: En qué momento se consumen más pasteles.



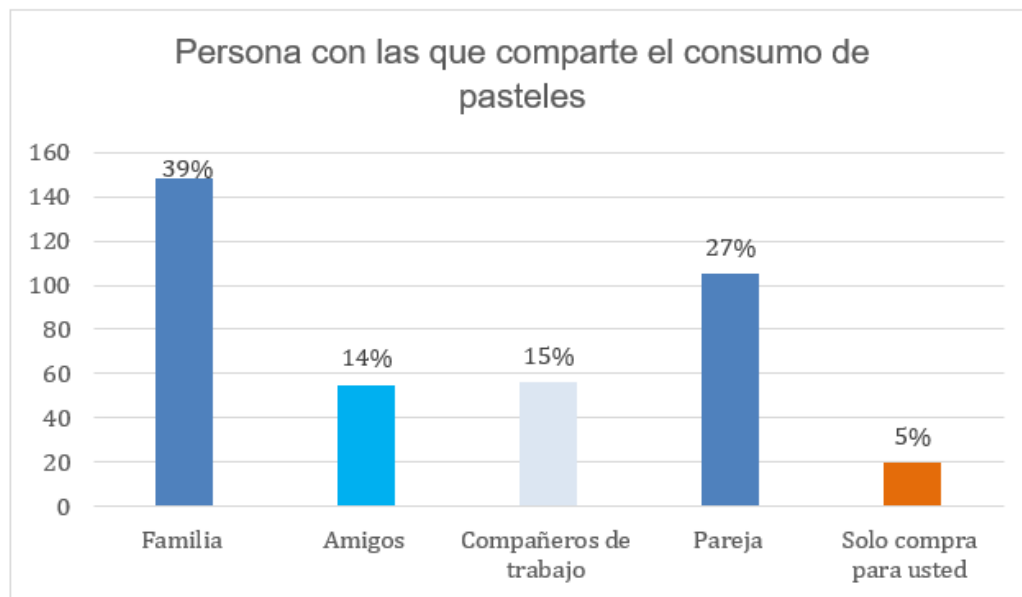
Se puede apreciar claramente que el horario del día que más consumen productos de repostería es en horario de la tarde con un 53 por ciento y noche con un 33 por ciento, por lo tanto estos serán los horarios de mayor demanda que requerirán especial atención para nuestro público.

Tabla N°9: Con que personas consume más pasteles.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Familia	148	39%
Amigos	55	14%
Compañeros trabajo	56	15%
Pareja	105	27%
Solo	20	5%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°9: Con que personas consume más pasteles



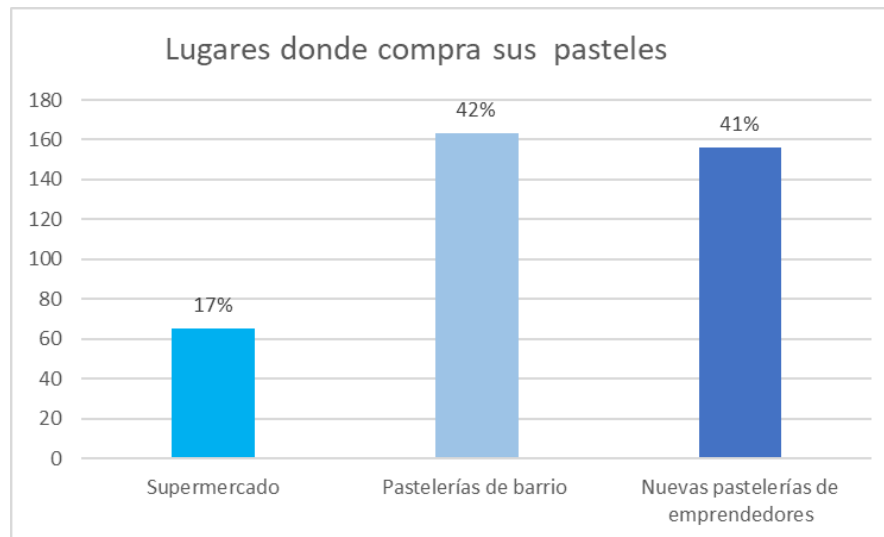
En la gráfica se observa que un bajo porcentaje, solo un 5 por ciento, compra productos de reposterías solo de forma individual. La gran mayoría comparte estos productos con la familia, con un 39 por ciento, con amigos, 14 por ciento, con su pareja, 27 por ciento, y un 15 por ciento con compañeros de trabajo.

Tabla N°10: Lugar donde compra sus pasteles.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Supermercado	65	17%
Pastelerías de barrio	163	42%
Nuevas pastelerías	156	41%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°10: Lugar donde compra sus pasteles.



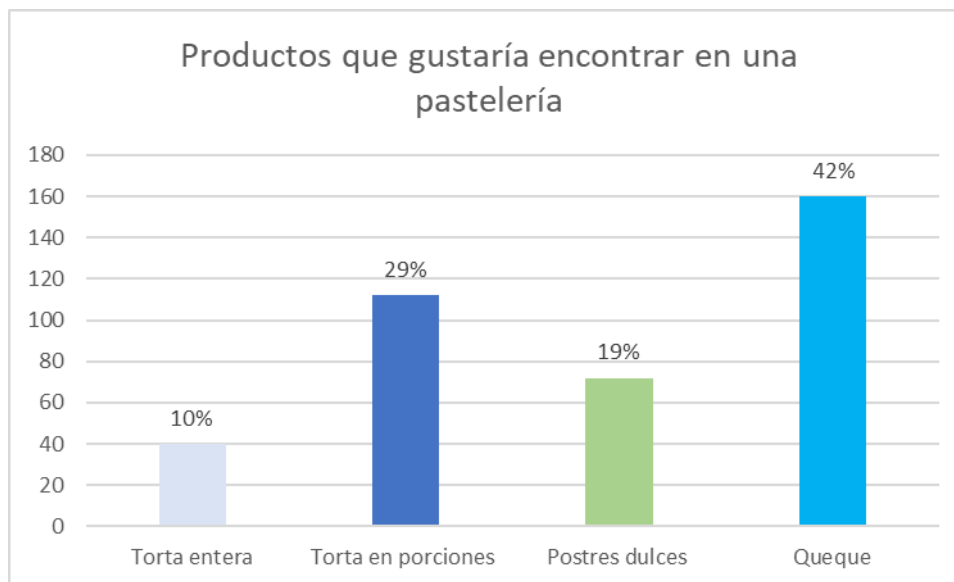
Las personas encuestadas indicaron estar abiertas a poder probar y comprar los productos de nuevos emprendedores, siempre y cuando cumplieran con sus expectativas de sabor, ya que un 41 por ciento eligió esta opción, sin embargo un 42 por ciento, indico que preferían comprar sus productos en la pastelería del barrio, Repostería Familiar Doña Lucia LTDA, que queda aproximadamente a 3.5 kilómetros de donde se quiere instalar Repostería Yermalú, ya que las personas encuestadas percibe una calidad superior que los supermercados, y solo un 17 por ciento los producto de repostería de las cadenas de supermercados, los que eligieron esta opción principalmente fue por precio.

Tabla N°11: Los Productos que la gente prefiere en una pastelería.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Torta entera	40	10%
Torta en porciones	112	29%
Postres dulces	72	19%
Queque	160	42%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°11: Los Productos que la gente prefiere en una pastelería.



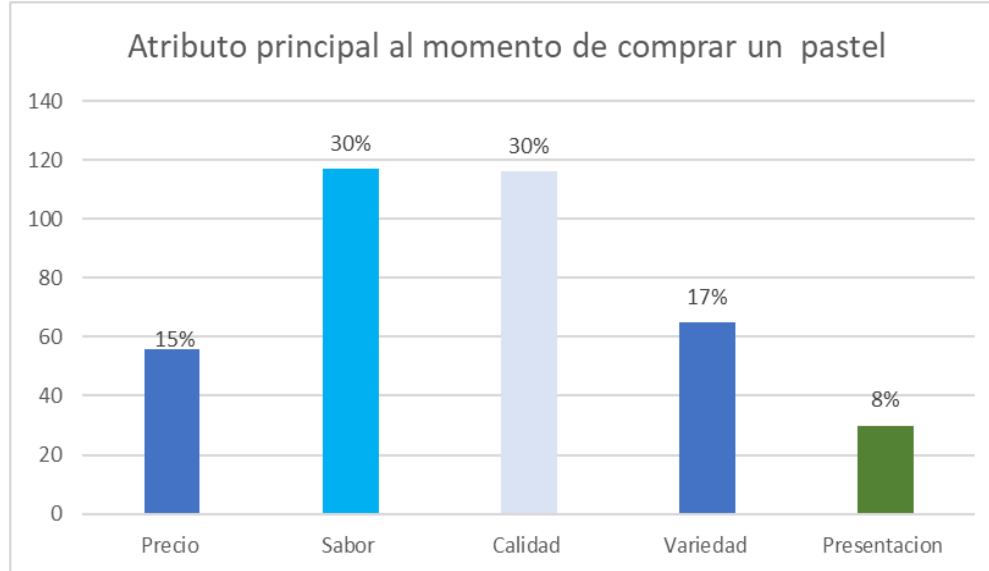
La gran mayoría prefiere los queque, con un 42 por ciento, y torta en porciones, con un 29 por ciento, los postres dulces obtuvieron un 19 por ciento, esto será muy relevante a la hora de elaborar los productos, ya que sabremos las preferencias de los potenciales clientes.

Tabla N°12: Que atributos prefiere la gente al momento de comprar Pasteles.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Precio	58	15%
Sabor	115	30%
Calidad	116	30%
Variedad	65	17%
Presentación	30	8%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°12: Que atributos prefiere la gente al momento de comprar Pasteles.



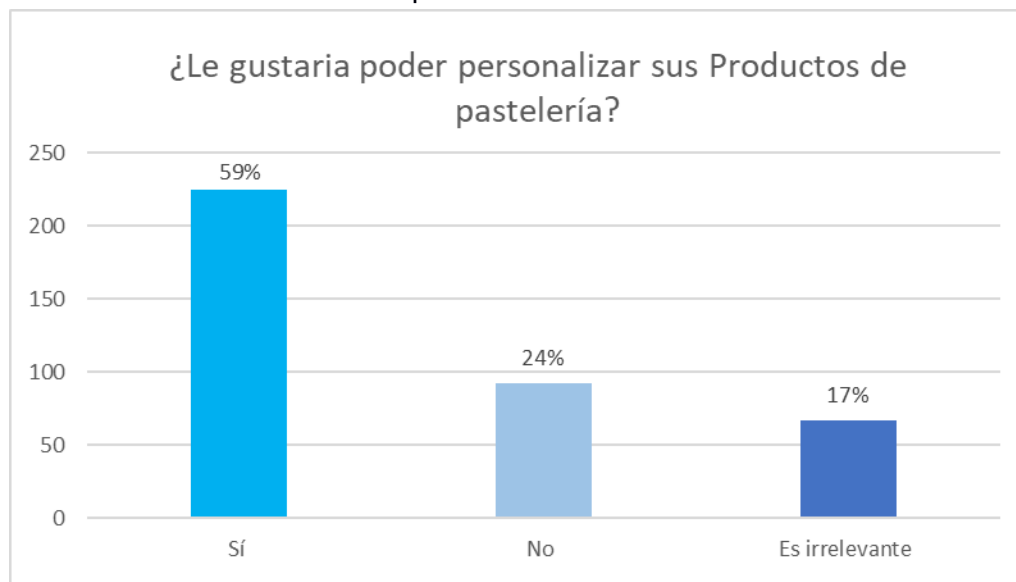
Los encuestados consideran que los atributos principales para adquirir productos de repostería son el sabor y calidad, ambos suman un 60 por ciento, esto indican que mas que el precio las personas prefieren la calidad.

Tabla N°13: Personalización de los pasteles.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sí	225	17%
No	92	24%
Es irrelevante	67	17%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°13: Personalización de los pasteles.



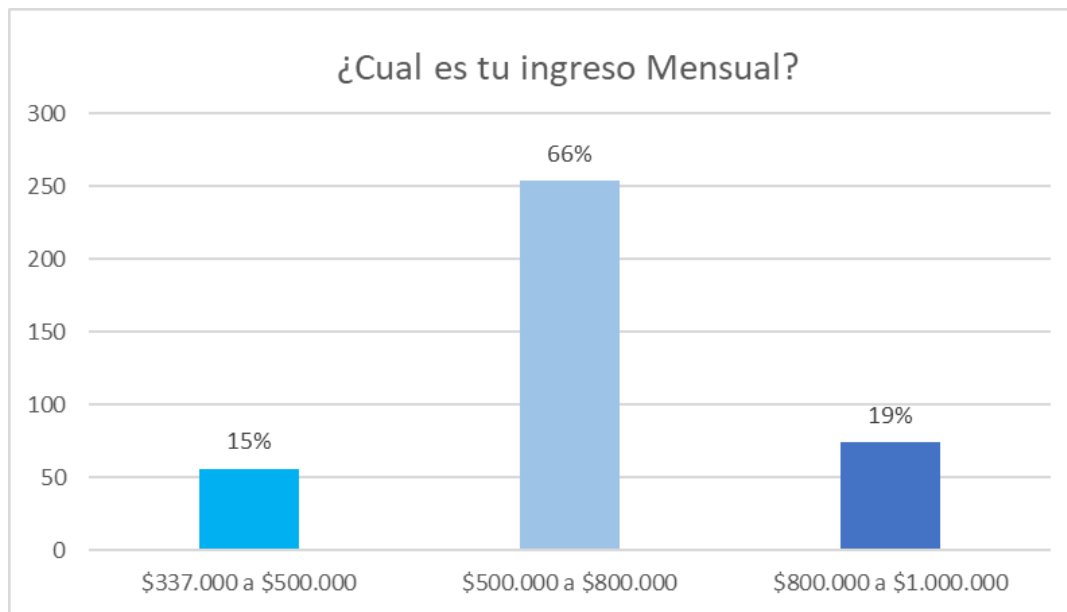
Un 59 por ciento de los encuestados indicaron que le gustaría poder personalizar sus productos, un 24 por ciento indicaron que no le gustaría y solo un 17 por ciento que esto lo considera irrelevante.

Tabla N°14: Ingresos de posibles clientes.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
\$337.000 a \$500.000	173	15%
\$500.000 a \$800.000	207	66%
\$800.000 a \$1.000.000	74	19%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°14: Ingresos de posibles clientes.



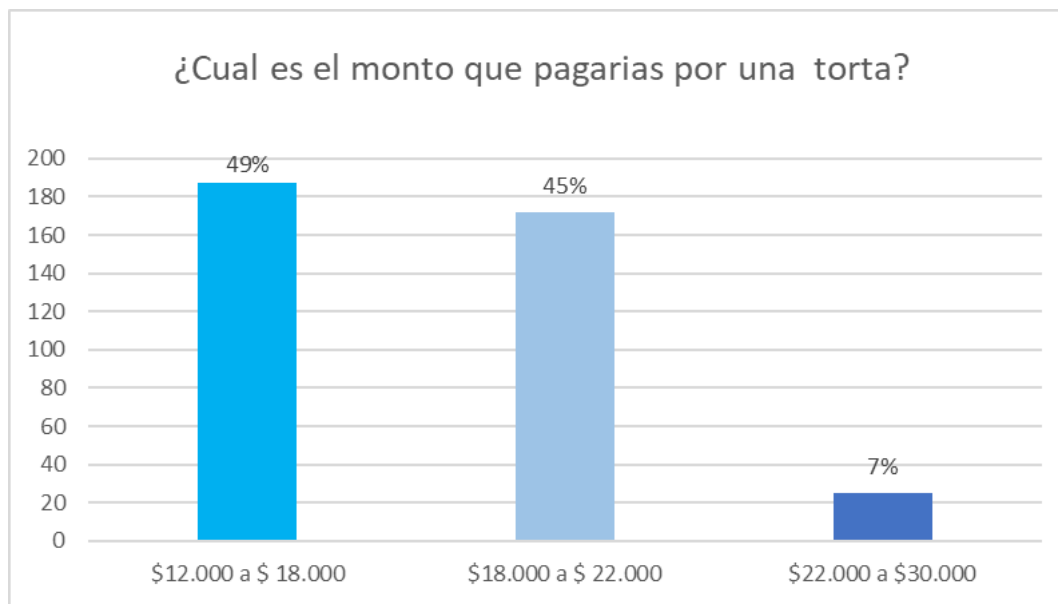
En la grafica se aprecia que la gran mayoría de los encuestados, un 66 por ciento tienen una renta de entre 500.000 a 800.000 pesos, por lo tanto si poseen capacidad para poder comprar este tipos de productos.

Tabla N°15: Que precio la gente está dispuesta a pagar por una torta.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
\$12.000 a \$ 18.000	187	49%
\$18.000 a \$ 22.000	172	45%
\$22.000 a \$30.000	25	7%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°15: Que precio la gente está dispuesta a pagar por una torta.



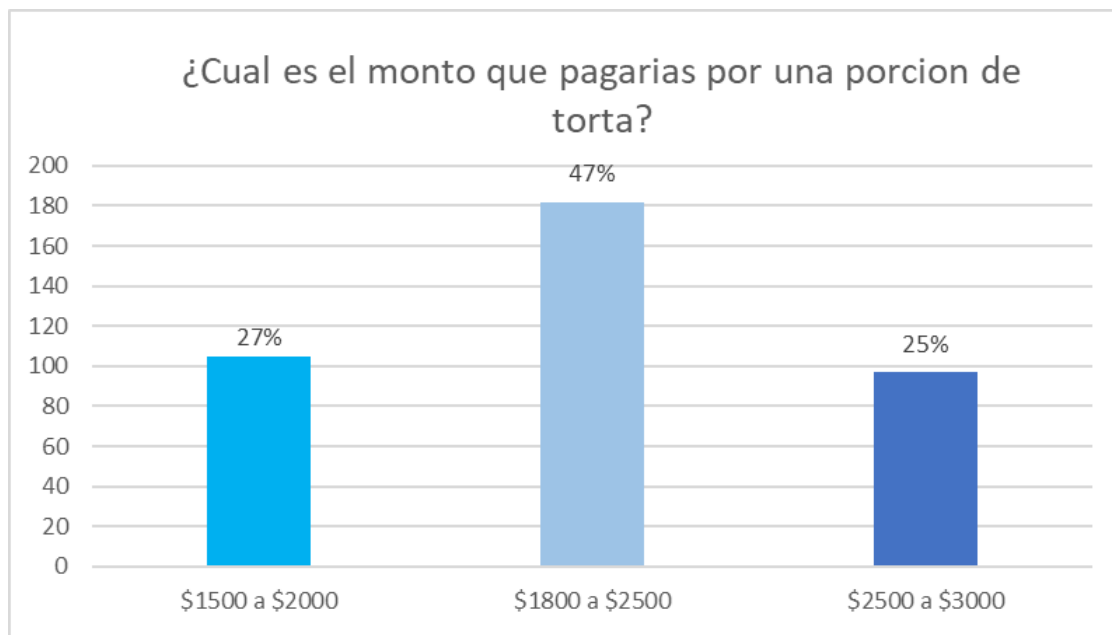
Se puede apreciar que un 49 por ciento de las personas encuestadas pagaría entre 12000 a 18000 mil pesos, un 45 por ciento entre 18000 a 22000 mil pesos y solo un 7 por ciento entre 22000 a 30000 pesos por una torta, esto es relevante a la hora de fijar los precios de los productos, debido a que se tienen que tener en consideración en los potenciales clientes.

Tabla N°16: Precios que las personas están dispuesta a pagar por una porción de torta.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
\$1500 a \$2000	105	27%
\$1800 a \$2500	182	47%
\$2500 a \$3000	97	25%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°16: Precios que las personas están dispuesta a pagar por una porción de torta.



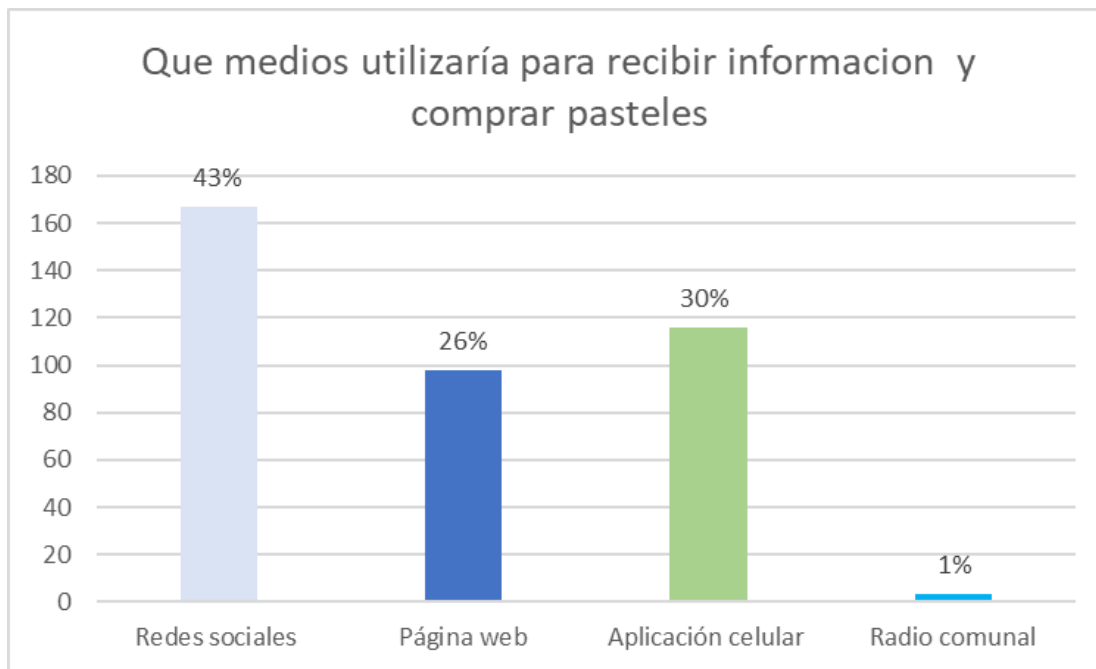
En esta gráfica se observa que un 27% estaría dispuesto a pagar entre 1500 a 2000 pesos por una porción de torta, un 47% estaría dispuesto a pagar 1800 a 2500 pesos y solo un 25% entre 2500 a 3000 esto se debe considerar a la hora de fijar los precios de los productos.

Tabla N°17: Medios que las personas prefieren para recibir información y comprar.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	165	43%
Página web	100	26%
Aplicación celular	115	30%
Radio comunal	4	1%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°17: Medios que las personas prefieren para recibir información y comprar.



De las personas encuestadas un 43% indicó que le gustaría recibir información a través de redes sociales, un 26% a través de página web un 30% a través de aplicación de celular y solo 1% a través de la radio comunal por lo tanto resulta importante las redes sociales como canal de información.

Tabla N°18: Redes sociales para comprar productos.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No me interesa	105	27%
Interesante	182	47%
Muy interesante	97	25%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°18: Redes sociales para comprar productos.



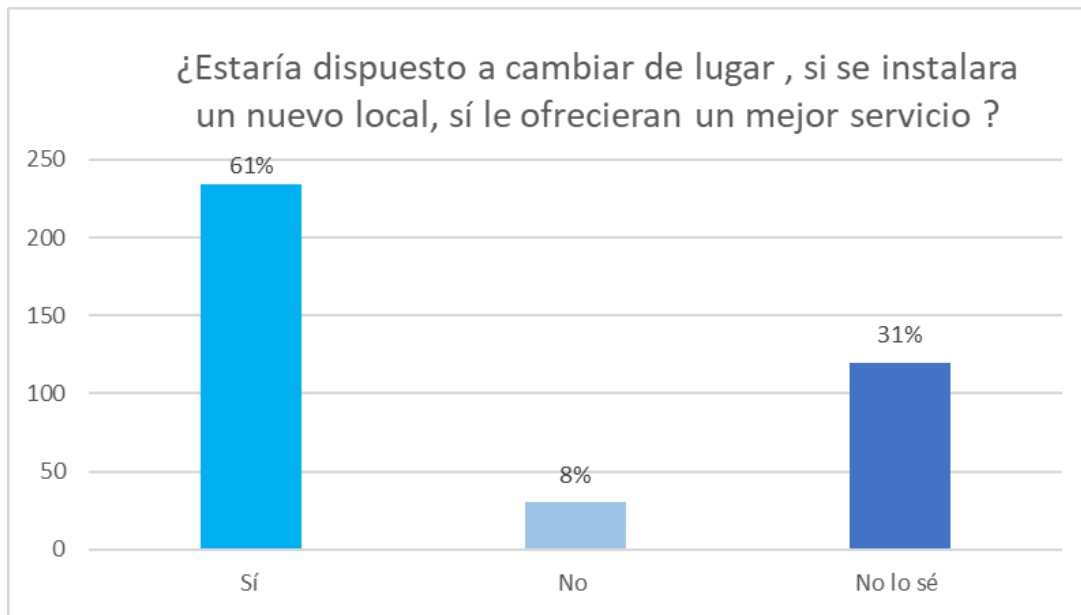
En la gráfica se puede observar que un 47% utilizaría redes sociales como Facebook Instagram para poder comprar sus productos, un 27% no lo considera interesante y un 25% lo considera muy interesante esto es relevante como canal de distribución de nuestros productos ya que se pueden pagar directamente de estas plataformas.

Tabla N°19: Potenciales Clientes.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sí	234	61%
No	31	8%
No lo sé	119	31%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°19: Potenciales Clientes.



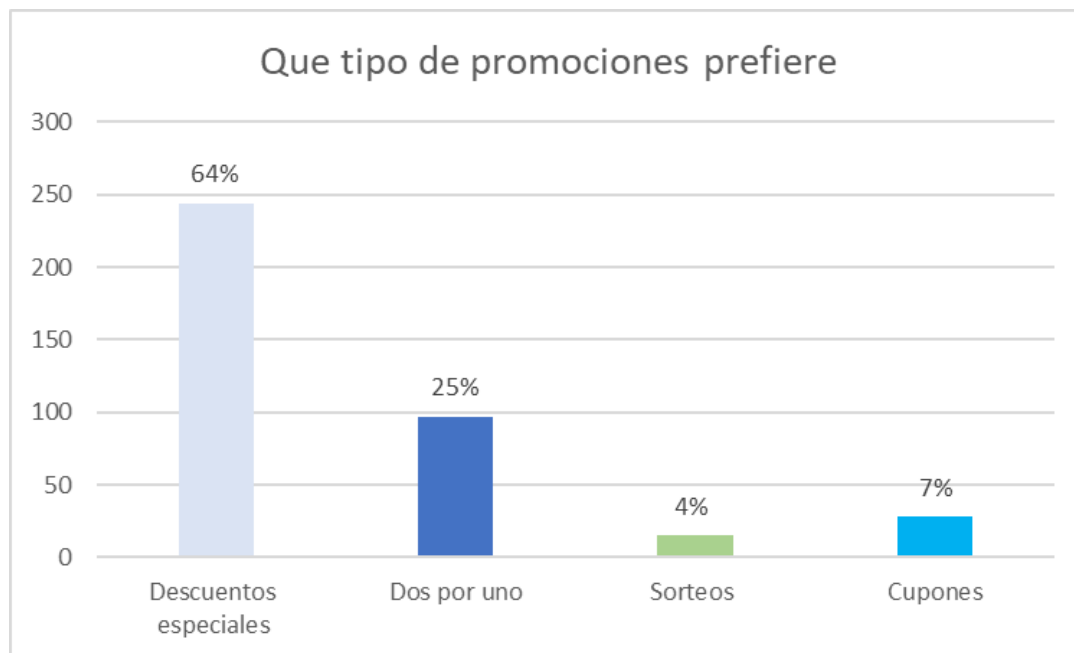
En la gráfica se puede observar que un 61% de los encuestados estaría dispuesto a cambiar de lugar donde frecuentemente compra sus pasteles, un 8% indica quién no estaría dispuesto a cambiarse del lugar dónde compra sus productos de repostería, y un 31% se muestra indeciso a las opciones. Por lo tanto esto resulta favorable para la puesta en marcha no hay negocio ya que las personas se muestran receptivas aún nuevo local.

Tabla N°20: Preferencia de la gente de promociones.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	246	64%
Dos por uno	96	25%
Sorteos	15	4%
Cupones	27	7%
Total personas	384	100%

Fuente: Encuesta realizada.

Figura N°20: Preferencia de la gente de promociones.



En esta gráfica se puede observar claramente que un 64% de los encuestados el tipo de promociones que prefiere es descuentos especiales, 25% por un 2 por 1 y solo entre sorteos y cupones un 11% en total, por lo que se establecerán promociones de acuerdo con lo solicitado por los clientes.

4.1 Discusión de resultados.

Tal y como se puede apreciar en la encuesta y los resultados obtenidos del cuestionario, se puede determinar claramente, que existe una viabilidad comercial favorable para la puesta en marcha de Repostería Yermalú, en la comuna de Recoleta, según la encuesta tomada a 384 personas, un 51 por ciento de los encuestados consumen productos de repostería casi siempre y un 9 por ciento siempre, sin tener una ocasión específica para comprar este tipo de productos ya que se muestra claramente que las personas solo lo compran por antojo, con 47 por ciento, y los fin de semanas con un 23 por ciento. Principalmente en momentos familiares (39%) en horas de la tarde (53%), además se puede inferir que los potenciales cliente están receptivos a comprar a nuevas pastelería de emprendedores, además de querer adquirir productos de calidad , aunque sea a un mayor precio, dicho lo anterior, también queda claro que los potenciales cliente están receptivos a querer adquirir productos personalizados y compáralos por redes sociales.

4.2 Plan de negocio para la creación de una pastelería en el sector norte de Recoleta

4.2.1 Resumen ejecutivo

Ante la oportunidad de negocio favorable que presentó la investigación anterior, se planteó la creación de una pastelería en el sector norte de Recoleta, que permita la venta a través de medios digitales, ventas en mesón y pudiendo además personalizar los pedidos. Esta pastelería tendrá en nombre de Repostería Yermalú y la razón social será Repostería Yermalú SpA. Estará formada por 3 socios, contando con un personal de 5 trabajadores, formada por un administrador, dos vendedores, y dos pasteleros. para la distribución a los clientes se realizará a través de las aplicaciones Rappi y Uber Eats.

La empresa se encuentra en el sector de elaboración de pasteles y su comercialización será en el sector norte de Recoleta y de comunas aledañas que buscan productos de calidad con buen sabor. Nuestros productos serán de calidad, buen sabor y con la posibilidad de ser personalizados en la presentación, Ofreceremos gran variedades de tortas, porciones de tortas postres y cupcakes.

El local estará ubicado en la dirección Luz del Alba 1015, Villa Primavera en la comuna de Recoleta. Donde los clientes podrán retirar directo el local o comprar en mesón.

4.2.2 Análisis PESTEL.

Este análisis evalúa el contexto ciertas variables, políticas, económicas socioculturales, tecnológicas y ambientales, con el objetivo de tener una visión más clara respecto de cómo se desarrollará el negocio.

4.2.3 Factores Políticos.

- Medidas para las pymes por pandemia COVID-19.
- DS N° 977/1996 Ministerio de Salud. Reglamento Sanitario de los alimentos.
- Según la CEPAL desde 1991 Chile implementó una estrategia de Fomento empresarial con un programa de apoyo para las pymes.
- DS N° 594/1999 Ministerio de Salud. Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo³⁰

4.2.4 Factores económicos.

- El IMACEC de octubre de 2021 creció 15,0% en comparación con igual mes del año anterior.
- El Índice de Precios al Consumidor (IPC) anotó un aumento mensual de 1,3%, acumulando 5,8% en lo que va del año y 6,0% a doce meses.
- PIB industrial en la subcategoría elaboración de productos de panadería y pastelería, al año 2020 es de un 26%, lo que equivale a 1.156 Millones de pesos.

4.2.5 Factores Sociales.

- Un 8,5% fue la tasa de desocupación en Chile durante el trimestre móvil junio-agosto de 2021 de acuerdo con la información registrada en la Encuesta Nacional de Empleo (ENE), que elabora el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE)

4.2.6 Factores tecnológicos.

- Las aplicaciones para smartphone de entrega a domicilio como Rappi, Uber Cornershop han aumentado en un 31% sus órdenes.
- El Marketplace ha sido indispensable en estos tiempos de pandemia de COVID-19 y parte de la transformación a la fuerza que realizado en estos tiempos esto ha impactado a las pymes.

4.2.7 Legislación

Las regulaciones que aplican a las empresas del rubro de alimento son las siguientes:

- Reglamento Sanitario de los Alimentos el cual está contenido en el Decreto Supremo N°977/96
- D.S. N° 977/1996. Ministerio de Salud. Reglamento sanitario de los alimentos.
- D.S. N° 594/1999. Ministerio de Salud. Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo.

4.2.8 Requisito de la Sociedad:

- Inicio de actividad comercial
- Capital inicial declarado
- Certificado uso de suelo
- Certificado de agua
- Registro de marca y nombre de fantasía

- Etiquetado nutricional de los productos según artículo 107 y 115 del Reglamento Sanitario de los Alimentos
- Plano del local
- Memoria explicativa de los procesos de elaboración.
- Sistemas de control de calidad sanitaria.
- Calendario de limpieza y control de plagas.
- Sistemas de ventilación
- Contrato de arriendo del local (si corresponde)
- Constitución legal de la sociedad.

4.2.9 Requisitos del Local:

- Local alejado de focos de insalubridad, debe contar con servicios higiénicos para el personal, independientes para cada sexo, y alejados del sector de preparaciones.
- Guardarropía para cada sexo.
- Bodega para insumos, productos terminados, debe tener los equipos necesarios para evitar contaminación.
- Lavamanos separados de las distintas secciones.
- Protección y conservación de alimentos en refrigeradores, conservadoras según corresponda.
- Pisos, impermeables, de fácil lavado.
- Paredes impermeables, pintura de tono claro, y altura mínima de 1.80 mts.
- Cielos que impidan la acumulación de suciedad y reduzca la condensación.
- Iluminación que no altere los colores, y que permita la apropiada manipulación de alimentos.
- Basura, debe estar en un área especialmente acondicionada.
- Botiquín de primeros auxilios de fácil acceso.

- Extintor
- Sistema de lavado para la desinfección de maquinarias y utensilios.
- Vías de acceso y zonas de circulación, las que deben ser de superficie dura para controlar el polvo ambiental.

4.3 Matriz FODA

Análisis FODA que determina las fortalezas amenazas oportunidades y debilidades asociadas a variables externas para los mercados B2C.

FODA GENERAL

ANÁLISIS	FODA
Fortaleza 1.Productos y servicios novedosos 2.Personal especializado 3.Buena atención 4.Buen ambiente laboral 5.Localización buena	Oportunidades 1.Bajas barreras de entrada para nuevos participantes. 2. Utilización de redes sociales para la promoción de los productos. 3.Tendencia mundial de consumo de pasteles. 4.Instituciones que promueven el desarrollo (Sercotec)
1.Debilidades 2.Poca participación de mercado 3.Poca experiencia 4.No contar con servicio a la mesa 5.Pocos recursos financieros	Amenazas 1.Aumento de comisión en App de delivery por alta demanda. 2.Competencia con al menos 2 años más de experiencia en el mercado. 3.Variaciones del precio de los insumos 4.Aumento de la inflación

FODA Mercado B2C

4.4 Modelo de negocio CANVAS.

Se utiliza este modelo ya que se busca poner en marcha el emprendimiento en un mercado potencial en crecimiento, y liderar el negocio con estrategia de diferenciación de los productos, es por ello que con este modelo se ven claramente los grupos de interés e identificarlos y la como se relacionan entre ellos, facilitando la estrategia de negocio.

MODELO CANVAS				
Socios Claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de cliente
Proveedores de materia prima especializada para la fabricación de los productos. Proveedores de insumos. Community Manager (encargado de redes sociales y marketing digital) App de delivery	Capacitación y entrenamiento para el personal calificado.	Venta de productos de repostería, personalizados. Calidad y Buen Sabor. Trato directo y personalizado con el público.	Información de la empresa y los productos que ofrece, así como también de sus características, se entregarán a través de la página y redes sociales.	Grupos familiares. Personas entre 18 a 64 años de edad. Que consuman productos de pastelería personalizados.
	Proceso productivo diferenciado y con altos estándares de calidad.		Atención personalizada y programa de fidelización.	
	Publicidad y promoción del negocio.	Accesibilidad a los productos a través de canales de venta directos y asociaciones con empresas de delivery.	Canales Página Web y Redes Sociales (Facebook e Instagram).	
	Recursos claves Talento Humano Equipamiento Financiamiento Insumos específicos		Distribución a través de servicios de delivery (Pedidos Ya, Uber Eats, Rappi). Venta directa en local para llevar	
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
Infraestructura, equipamiento y acondicionamiento del lugar. Marketing y publicidad digital. Costos fijos: arriendo y remuneraciones Costos Variables: Insumos, publicidad, servicios.		Ventas directas de pastelería		

4.5 Marketing Mix

4.5.1 Producto

Para el desarrollo de este punto, nos basamos netamente en la encuesta y la preferencia de los potenciales cliente, lo que prefieren ellos son principalmente Queques, postres dulces en segundo lugar y trozos de tortas. Estos se consideran de vender en tanto el formato individual, como enteros, a fin de garantizar la calidad de los productos de repostería se emplearán insumos de primera calidad .

4.5.2 Precio

En este punto para obtener productos diferenciados se basará utilizar precios basados en la competencia directa, para ellos se utilizará el promedio de los precios por productos de los competidores.

4.5.3 Plaza

En este punto si bien es relevante la ubicación pero se concentrará principalmente en el delivery, ya que las encuesta arrojó como resultado la venta a través de redes sociales. La distribución de los productos se realizará a través de la utilización de las App de delivery (Pedidos Ya, Uber Eats, Rappi). Debido a que estas son conocidas y utilizadas por los clientes.

4.5.4 Promoción.

Para este punto resulta relevante los canales de distribución, es por ello que se potenciarán Instagram y Facebook (las cuales son las utilizadas también por nuestros competidores), todo será primordial el marketing digital.

4.6 Plan estratégico

4.6.1 Misión

Ser una empresa dedicada a la producción de productos de repostería de alta calidad con un sabor inigualable, elaborado con insumos de primera calidad, personalizando sus productos.

4.6.2 Visión

Se reconocida como una empresa líder en el sector de la repostería en el sector norte de Recoleta, destacado por la excelencia e innovación en sus productos.

4.6.3 Valores

Yermalú se preocupa por la satisfacción de sus clientes es por esto que nuestros principios y valores Para enfocado en brindar un mejor servicio día a día.

1. Compromiso: esto nos mueve día a día para ser mejores productos y servicios en la industria de la repostería.
2. Pasión: nuestro amor por la repostería se ve reflejado en nuestros productos.
3. Respeto: En las relaciones que entablamos con nuestros clientes y colaboradores.
4. Trabajo en equipo: esto nos lleva a tener productos y servicios de calidad.

4.6.4 Estrategia genérica.

Nuestra estrategia será de diferenciación puesto que nos esforzaremos por destacarnos por ser diferentes y únicos en el mercado de Recoleta a través de un producto de repostería elaborado con personalidad propia.

4.7 Ventaja competitiva.

Repostería Yermalú tiene como ventaja competitiva la diferenciación de sus productos en el mercado actual por ser un producto elaborado personalizado.

4.8 Propuesta de valor y declaración de posicionamiento.

La propuesta de valor de Pastelería Yermalú y sus pasteles personalizados estará enmarcada en la producción y comercialización de productos de calidad con un toque personalizado, esto es en postres, tortas y panes. Comercializándose estos productos en una tienda física el sector norte de Recoleta.

4.9 La declaración de posicionamiento:

Para todos los amantes de lo dulce, Pastelería Yermalú les presenta pasteles personalizados. Para ello contamos con una gran variedad de postres y tortas, categorizados según sus ingredientes y al proceso de fabricación.

Pasa un rato agradable disfrutando de un postre acompañado un buen café.

Todos nuestros productos son frescos, sin conservantes, sin colorantes, sin aromas artificiales y sin productos genéticamente modificados. Además, contamos con levaduras que ayudan a reducir el contenido de sal y etiquetado de materias primas.

Figura Nº 21:



Los elementos diferenciadores del producto están enmarcados en la producción y comercialización de productos de calidad con un toque personalizado, esto es en postres, tortas y panes.

4.10 Canales de ventas

La comercialización los productos se realizará a través de las redes sociales Como Facebook Instagram además de una página web en donde se podrán personalizar los productos solicitados nuestro enfoque será llegar al cliente final o sea por encargo personal o retiro en local, actualmente no tenemos alianzas con revendedores . Sin embargo la comercialización a través de página web y redes sociales nos ayudará a capturar un mercado en comunas aledañas a Recoleta como Huechuraba, Conchalí, Independencia que son las más cercanas. La entrega en el domicilio se realizará a través de las aplicaciones Rappi y Uber Eats.



4.11 Marketing operativo (mezcla de marketing):

Productos y/o servicios: aplicación de jerarquía del valor para el cliente.

Identificación de aspectos relevantes del producto (calidad, envasado, etiquetado, etc.)

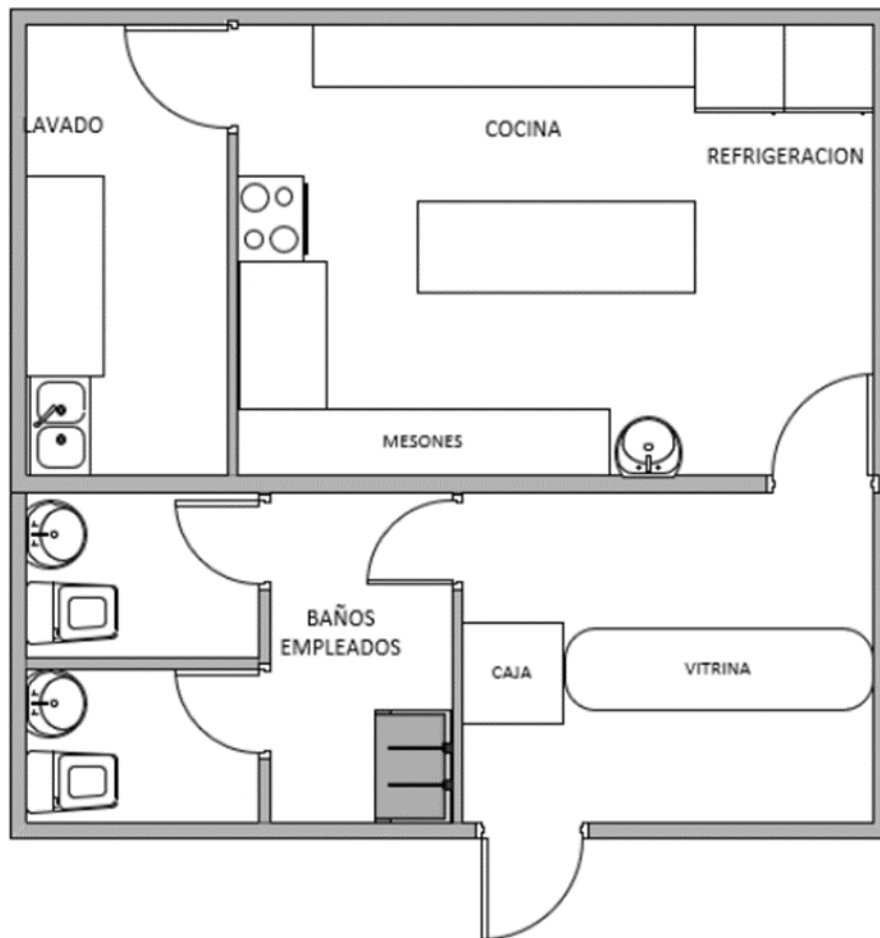
Se identifica el beneficio básico de los productos personalizados de Repostería Yermalú, como un producto natural de alta calidad, y que satisface la necesidad de consumir sabores y combinaciones tradicionales de productos

Es un producto genérico definido como una gran variedad de postres y tortas, categorizados según sus ingredientes y al proceso de fabricación.

Es un producto esperado, pues entregamos productos de alta calidad con estilo gourmet. Buscamos despertar en los consumidores la intención de probar nuevos sabores.

4.12 Ubicación de la empresa

La encuesta realizada dio como resultado que las personas estaban receptivas a comprar el nuevo local ubicado en el sector norte de Recoleta. Esta estará ubicada en la dirección Luz del Alba 1015 Villa Primavera Recoleta.

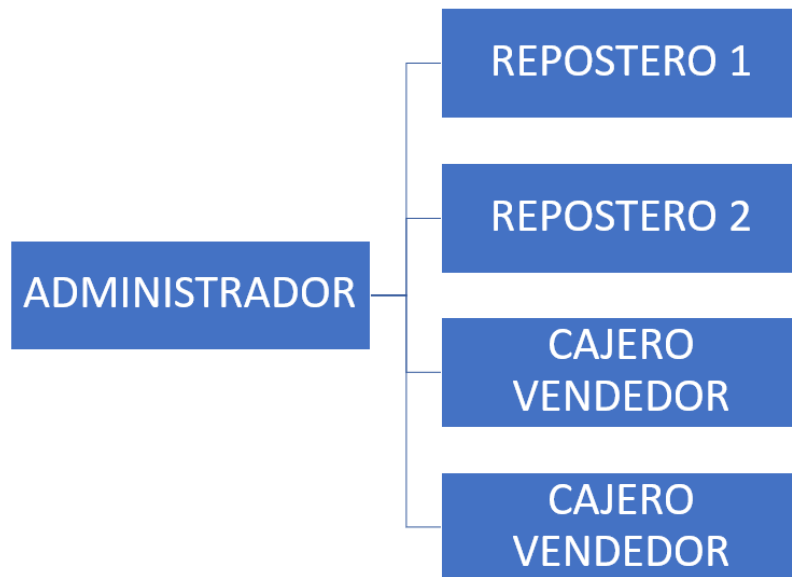


4.12.2 Organigrama.

Los cargos relevantes para la estructura del local y llevar a cabo la propuesta de negocio son los siguientes:

- **Administrador:** encargado de la coordinación y la operatividad de la pastelería en general, desde la supervisión de los pasteleros cómo generar instrucciones respecto a la producción también realizará las compras de los insumos y materiales necesarios considerando la programación según la demanda. Además supervisará a los empleados y optimizará las funciones. Además estará a cargo de declarar los impuestos antes el Servicio de impuestos Internos.

- Repostero (1 y 2) : estará encargado del proceso de producción y velará que siempre sean altos estándares de calidad en sus productos para evitar contaminación cruzada este debe tener una amplia experiencia y capacitación.
- Cajero vendedor (1 y 2) : éste estará atendiendo a los clientes de manera presencial, por teléfono o WhatsApp, tomando los pedidos.



4.13 Inversión en activos

Para que Repostería Yermalú pueda operar de manera correcta son necesarios diferentes activos. El detalle de la inversión en activos se detalla a continuación:

Activos	Cantidad	Precio	Total
Mesas de trabajo	4	\$ 149.990	\$ 599.960
Amasadoras	2	\$ 598.999	\$ 1.197.998
Rejillas de enfriamiento	4	\$ 178.990	\$ 715.960
batidora eléctricas	2	\$ 291.300	\$ 582.600
Refractarias	20	\$ 24.950	\$ 499.000
Balanza	3	\$ 6.990	\$ 20.970
Procesador de Alimentos	2	\$ 21.990	\$ 43.980
Rodillos	6	\$ 2.000	\$ 12.000
Mangas pasteleras	6	\$ 3.990	\$ 23.940
Batidor manual	12	\$ 990	\$ 11.880
Brocha de silicona	12	\$ 4.990	\$ 59.880
espátulas de siliconas	12	\$ 2.990	\$ 35.880
Cocina (quemadores)	1	\$ 139.000	\$ 139.000
Refrigerador	2	\$ 229.990	\$ 459.980
Licuada	2	\$ 89.700	\$ 179.400
Horno	2	\$ 517.000	\$ 1.034.000
espátulas pasteleras	12	\$ 5.990	\$ 71.880
Ollas 15 lt	5	\$ 19.040	\$ 95.200
Ollas 5 lt	5	\$ 15.990	\$ 79.950
Ollas 3 lt	5	\$ 10.990	\$ 54.950
Moldes para torta 15 personas	30	\$ 4.490	\$ 134.700
Moldes para torta 30 personas	30	\$ 6.500	\$ 195.000
Canastas de mimbre	20	\$ 14.500	\$ 290.000
Repisa mural	2	\$ 34.990	\$ 69.980
Vitrina Refrigerada	2	\$ 269.990	\$ 539.980
Impresora	1	\$ 59.990	\$ 59.990
Computador	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Caja registradora	1	\$ 219.000	\$ 219.000
			\$ 7.727.058
			\$ 9.195.199
	Valor libro	\$ 6.012.176	

4.14 Cálculo de depreciación valor residual y valor libro.

Activos	Cantidad	Precio	Total	Depreciación Años	Total
Mesas de trabajo	4	\$ 149.990	\$ 599.960	7	\$ 599.960
Amasadoras	2	\$ 598.999	\$ 1.197.998	3	\$ 1.197.998
Rejillas de enfriamiento	4	\$ 178.990	\$ 715.960	8	\$ 715.960
batidora eléctricas	2	\$ 291.300	\$ 582.600	3	\$ 582.600
Refractarias	20	\$ 24.950	\$ 499.000	3	\$ 499.000
Balanza	3	\$ 6.990	\$ 20.970	9	\$ 20.970
Procesador de Alimentos	2	\$ 21.990	\$ 43.980	3	\$ 43.980
Rodillos	6	\$ 2.000	\$ 12.000	3	\$ 12.000
Mangas pasteleras	6	\$ 3.990	\$ 23.940	3	\$ 23.940
Batidor manual	12	\$ 990	\$ 11.880	3	\$ 11.880
Brocha de silicona	12	\$ 4.990	\$ 59.880	3	\$ 59.880
espátulas de siliconas	12	\$ 2.990	\$ 35.880	3	\$ 35.880
Cocina (quemadores)	1	\$ 139.000	\$ 139.000	9	\$ 139.000
Refrigerador	2	\$ 229.990	\$ 459.980	9	\$ 459.980
Licuada	2	\$ 89.700	\$ 179.400	3	\$ 179.400
Horno	2	\$ 517.000	\$ 1.034.000	9	\$ 1.034.000
espátulas pasteleras	12	\$ 5.990	\$ 71.880	3	\$ 71.880
Ollas 15 lt	5	\$ 19.040	\$ 95.200	3	\$ 95.200
Ollas 5 lt	5	\$ 15.990	\$ 79.950	3	\$ 79.950
Ollas 3 lt	5	\$ 10.990	\$ 54.950	3	\$ 54.950
Moldes para torta 15 personas	30	\$ 4.490	\$ 134.700	3	\$ 134.700
Moldes para torta 30 personas	30	\$ 6.500	\$ 195.000	3	\$ 195.000
Canastas de mimbre	20	\$ 14.500	\$ 290.000	3	\$ 290.000
Repisa mural	2	\$ 34.990	\$ 69.980	7	\$ 69.980
Vitrina Refrigerada	2	\$ 269.990	\$ 539.980	9	\$ 539.980
Impresora	1	\$ 59.990	\$ 59.990	6	\$ 59.990
Computador	1	\$ 300.000	\$ 300.000	6	\$ 300.000
Caja registradora	1	\$ 219.000	\$ 219.000	6	\$ 219.000
			\$ 7.727.058		
			\$ 9.195.199		
	Valor libro	\$ 6.012.176			
				Valor residual	\$ 1.531.475

Inversión inicial

Esto corresponde a los gastos, asociados para poner en marcha Repostería Yermalú, antes de recibir ingresos por ventas, como se muestra a continuación:

Tabla N° 21: Inversión inicial

Inversión inicial	Valor	IVA	Total
Arriendo Local	1.020.150	193.829	1.213.979
Acondicionamiento	2.550.000	380.000	2.380.000
Equipamiento	7.727.058	1.468.141	9.195.199
Patente	38.635	7.341	45.976
Trámites legales	48.741	9.261	58.002
Total	11.384.584	2.163.071	13.547.655

Gastos y servicios

Estos son los gastos mensuales contemplado, para el funcionamiento de Repostería Yermalú. Estos Gastos están contemplado con IVA.

Tabla N°22: Gastos y servicios.

Gastos	Valor Mensual	Valor Anual
Arriendo	1.020.150	12.241.800
Servicios	Valor Mensual	Valor Anual
Internet/Telefonía	50.000	600.000
Publicidad redes sociales	150.000	1.800.000
Artículos de limpieza y papelería	65.000	780.000
Agua	100.000	1.200.000
Gas	500.000	6.000.000
Luz	300.000	3.600.000
Total	1.165.000	13.980.000

Remuneraciones

Las remuneraciones del personal se basaron en el estudio de mercado realizado por la consultora The Price Waterhouse Cooper, estos sueldos sí bien son de mercados, se tiene considerado aumentarlos a medida que la productividad también aumente a través de bonos de producción.

Tabla N°23: Remuneraciones personal.

Remuneraciones Cargo	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Mensual	Total Anual
Administrador	1	700.000	700.000	8.400.000
Cajero/Vendedor	2	460.000	920.000	11.040.000
Pastelero	2	500.000	1.000.000	12.000.000
Total			2.620.000	31.440.000

Capital de trabajo

Para calcular el capital de trabajo se consideró el primer mes de operación ya que en este mes no existe un ingreso. Mientras que Repostería Yermalú se posiciona en el sector norte de Recoleta, además se tomó en consideración, por lo menos 3 meses de una provisión para arriendo y remuneración. El monto de capital de trabajo es: \$9.857.146.

Financiamiento

Para el caso del financiamiento, y considerando que la inversión inicial es de \$13.547.656, se podría realizar con capital propio o con apalancamiento. Según la evaluación de los indicadores VAN y TIR, estos mejoran al momento de utilizar apalancamiento, por lo cual se utilizará financiamiento.

Tasa de descuento

Se consideró el modelo CAPM para establecer la tasa a la cual serán descontados los flujos, esto debido a que no existe deuda bancaria. Se utilizará la siguiente fórmula:

$$E(R_i) = r_f + \beta_i (E(R_m) - r_f)$$

Puesto que es una empresa nueva existe un riesgo adicional asociado al tamaño de la empresa y al riesgo de la liquidez usando la fórmula CAPM que incorpora la prima de poca liquidez a la tasa de descuento, fluctuará entre el 7% y 17,5%. Para la tasa libre de riesgo, se utilizó bonos licitados por el Banco Central a 5 años de 3,61%, para el beta se utilizó la industria de comida que es del 0.61. La inversión no es muy alta se utilizará un beta 2x es decir 1,22. La prima por riesgo para Chile según Stern School of Business está definida como un 6,48% información del Banco Central. Utilizando los valores ingresándolos a la fórmula CAMP se obtiene una tasa de descuento de 11,5%.

Flujo de caja.

Para realizar este flujo de caja se consideraron las siguientes variables:

Tabla N°24: Variables para el flujo de caja.

IPC anual	6 %
Promedio mensual de compras cliente.	31.389
Consideraciones	
Aumento de ventas a partir del 3º año	5%
Aumento de costos (inflación)	3%
Aumento de remuneraciones fija	3,0%
Aumento de gastos generales	3,0%
Impuesto	27%
Tasa de descuento	11,50%

Tabla N°25: Ingreso y gastos proyectados.

PERIODOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de clientes (ventas)		3.034	3.971	4.170	4.378	4.597
Precio Ticket por cliente mensual		31.389	32.268	33.171	34.100	35.055
Ingresos totales		\$ 95.234.226	\$ 128.135.799	\$ 138.309.782	\$ 149.291.578	\$ 161.145.330
Costo productos y servicios		\$ (33.331.979)	\$ (44.847.530)	\$ (48.408.424)	\$ (52.252.052)	\$ (56.400.865)
Servicios (energía, agua)		\$ (22.380.000)	\$ (22.820.886)	\$ (23.270.457)	\$ (23.728.885)	\$ (24.196.345)
Margen Bruto		\$ 39.522.247	\$ 60.467.383	\$ 66.630.901	\$ 73.310.640	\$ 80.548.120
Gasto General		\$ (12.241.800)	\$ (12.609.054)	\$ (12.987.326)	\$ (13.376.945)	\$ (13.778.254)
Remuneraciones		\$ (31.446.000)	\$ (32.389.380)	\$ (33.361.061)	\$ (34.361.893)	\$ (35.392.750)
Depreciación		\$ (1.714.882)	\$ (1.714.882)	\$ (1.714.882)	\$ (525.469)	\$ (525.469)
Resultado Operacional		\$ (5.880.435)	\$ 13.754.068	\$ 18.567.632	\$ 25.046.333	\$ 30.851.647
Ganancia/perdida de capital						
Ingresos financieros						
interés		\$ (1.269.810)	\$ (469.965)			
Perdidas del ejercicio anterior						
RESULTADO NO OPERACIONAL		\$ (1.269.810)	\$ (469.965)	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ (7.150.245)	\$ 13.284.103	\$ 18.567.632	\$ 25.046.333	\$ 30.851.647
Impuesto 27%			\$ (3.586.708)	\$ (5.013.261)	\$ (6.762.510)	\$ (8.329.945)
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		\$ (7.150.245)	\$ 9.697.395	\$ 13.554.371	\$ 18.283.823	\$ 22.521.702
depreciación		\$ 1.714.882	\$ 1.714.882	\$ 1.714.882	\$ 525.469	\$ 525.469
Perdidas del ejercicio anterior						
Ganancia/perdida de capital						
FLUJO OPERACIONAL		\$ (5.435.363)	\$ 11.412.277	\$ 15.269.253	\$ 18.809.292	\$ 23.047.171
Inversión inicial	\$	(11.384.584)				
IVA inversión	\$	(2.163.071)	\$ 2.163.071			
Valor residual de los activos						\$ 127.274.288
Capital de trabajo	\$	(9.857.145)				
recuperación capital de trabajo						\$ 9.857.145
Prestamos	\$	13.547.655				
Amortizaciones			\$ (6.373.905)	\$ (7.173.749)		
FLUJO DE CAPITALES	\$	(9.857.145)	\$ (4.210.834)	\$ (7.173.749)	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$	(9.857.145)	\$ (9.646.197)	\$ 4.238.528	\$ 15.269.253	\$ 18.809.292
FLUJO ACUMULADO	\$	(9.857.145)	\$ (19.503.342)	\$ (15.264.814)	\$ 4.439	\$ 18.813.730
Van		\$101.031.469,88				
TIR			77%			

Indicadores económicos.

El VAN dio como resultado un valor \$101.031.470 lo que indica que la pastelería sí generara beneficios económicos.

La TIR da como resultado 77%, lo que es mayor a la tasa de descuento. Por lo tanto, con un VAN mayor a cero y el resultado favorable de la TIR, es factible realizar este proyecto de Repostería Yermalú.

V Conclusiones.

EL objetivo de este estudio demuestra que Repostería Yermalú, es factible en su desarrollo en el tiempo, con un plan de negocio consistente en la industria pastelera, contando con oportunidades potenciales con pasteles personalizados.

Las encuestas demostraron que existe un mercado potencial en la comuna de Recoleta, además que las preferencias de los clientes son principalmente Calidad, Sabor y Variedad de los productos.

Se observa también en los competidores que existen elementos que han sido incorporados post-pandemia, como por ejemplo lo relacionado al delivery, y asociación con App de delivery, como la utilización de las redes sociales para marketing.

Del análisis PEST se concluye, que existe un fomento empresarial de las Pymes, lo que genera que existan bajas barreras de entrada, y lo más destacable, y que ha aumentado en este periodo, es la utilización de las redes sociales, lo cual se indica que un 72% de la población se encuentra utilizando activamente estas, lo que es favorable y clave para el marketing digital que se requiere en este negocio.

La evaluación económica concluye que este emprendimiento es rentable en un periodo de 5 años, obteniéndose un VAN >0 de \$101.031.470 y una TIR de 77%, la cual es superior a la tasa de descuento de 11,5%.

A modo de conclusión y recomendación final podemos decir que Reposterías Yermalú es un negocio rentable en el sector norte de Recoleta además existe un mercado potencial importante que no están cubiertos al 100% en la actualidad por la competencia directa por lo tanto existen ventajas que pueden ser aprovechadas para lograr una

participación de mercado importante en este sector de la comuna. Es por ello que se debe poner el mayor énfasis en el marketing digital para este nuevo negocio.

Bibliografía

Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. McGraw-Hill Interamericana.

Gallego, J., y Fernández, S. (2002). *Proyecto empresarial*. Madrid, España: Thompson

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Méndez, C. (2013). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4a ed.). México: Limusa.

Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio*. Barcelona, España: Profit Editorial.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

Harvard Business Review, 86(1), 58-77. Recuperado de

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Anexos.

Anexo A: Listado precios pastelerías de Recoleta competidores.

Repostería Familiar Doña Lucia	
Tarta Choco Manjar	\$ 3.500
Cheesecake	\$ 3.500
Galleta Almendra plátano	\$ 2.200
Torta	\$ 3.800
Queque zanahoria	\$ 2.500
Snickers	\$ 2.200
Torta Florencia	\$ 3.800
	\$ 3.071
Pastelería Conny	
Tartaleta de frutos rojos	\$ 3.200
Mix galletas	\$ 3.800
3 cocadas de dátiles	\$ 2.200
Brownie vegano	\$ 3.200
	\$ 3.100
Pastelería Reyes del Pan	
Torta bizcocho simple	\$ 2.700
Torta mayor elaboración	\$ 3.200
Torta hoja manjar nuez	\$ 3.700
Brazo de reina	\$ 2.500
Pie de limón	\$ 2.500
Tarta frutos rojos	\$ 2.500
Mix galletas	\$ 4.000
	\$ 3.014
Pastelería Americana	
Tableta chocolate	\$ 2.000
Queque manzana	\$ 1.000
	\$ 1.500

Anexo B: Préstamo, tabla de amortización.

Meses	Deuda Inicial	Pago de Intereses	Pago a Capital	Cuota Mensual a Pagar
1	\$13.547.655	\$134.122	\$502.854	\$636.976
2	\$13.044.801	\$129.144	\$507.833	\$636.976
3	\$12.536.968	\$124.116	\$512.860	\$636.976
4	\$12.024.108	\$119.039	\$517.938	\$636.976
5	\$11.506.170	\$113.911	\$523.065	\$636.976
6	\$10.983.105	\$108.733	\$528.243	\$636.976
7	\$10.454.861	\$103.503	\$533.473	\$636.976
8	\$9.921.388	\$98.222	\$538.754	\$636.976
9	\$9.382.634	\$92.888	\$544.088	\$636.976
10	\$8.838.546	\$87.502	\$549.475	\$636.976
11	\$8.289.071	\$82.062	\$554.914	\$636.976
12	\$7.734.157	\$76.568	\$560.408	\$636.976
13	\$7.173.749	\$71.020	\$565.956	\$636.976
14	\$6.607.792	\$65.417	\$571.559	\$636.976
15	\$6.036.233	\$59.759	\$577.218	\$636.976
16	\$5.459.016	\$54.044	\$582.932	\$636.976
17	\$4.876.084	\$48.273	\$588.703	\$636.976
18	\$4.287.381	\$42.445	\$594.531	\$636.976
19	\$3.692.850	\$36.559	\$600.417	\$636.976
20	\$3.092.433	\$30.615	\$606.361	\$636.976
21	\$2.486.071	\$24.612	\$612.364	\$636.976
22	\$1.873.707	\$18.550	\$618.427	\$636.976
23	\$1.255.281	\$12.427	\$624.549	\$636.976
24	\$630.732	\$6.244	\$630.732	\$636.976

Anexo C: Equipamiento.

Activos	Cantidad	Precio	Total
Mesas de trabajo	4	\$ 149.990	\$ 599.960
Amasadoras	2	\$ 598.999	\$ 1.197.998
Rejillas de enfriamiento	4	\$ 178.990	\$ 715.960
batidora eléctricas	2	\$ 291.300	\$ 582.600
Refractarias	20	\$ 24.950	\$ 499.000
Balanza	3	\$ 6.990	\$ 20.970
Procesador de Alimentos	2	\$ 21.990	\$ 43.980
Rodillos	6	\$ 2.000	\$ 12.000
Mangas pasteleras	6	\$ 3.990	\$ 23.940
Batidor manual	12	\$ 990	\$ 11.880
Brocha de silicona	12	\$ 4.990	\$ 59.880
espátulas de siliconas	12	\$ 2.990	\$ 35.880
Cocina (quemadores)	1	\$ 139.000	\$ 139.000
Refrigerador	2	\$ 229.990	\$ 459.980
Licuada	2	\$ 89.700	\$ 179.400
Horno	2	\$ 517.000	\$ 1.034.000
espátulas pasteleras	12	\$ 5.990	\$ 71.880
Ollas 15 lt	5	\$ 19.040	\$ 95.200
Ollas 5 lt	5	\$ 15.990	\$ 79.950
Ollas 3 lt	5	\$ 10.990	\$ 54.950
Moldes para torta 15 personas	30	\$ 4.490	\$ 134.700
Moldes para torta 30 personas	30	\$ 6.500	\$ 195.000
Canastas de mimbre	20	\$ 14.500	\$ 290.000
Repisa mural	2	\$ 34.990	\$ 69.980
Vitrina Refrigerada	2	\$ 269.990	\$ 539.980
Impresora	1	\$ 59.990	\$ 59.990
Computador	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Caja registradora	1	\$ 219.000	\$ 219.000
			\$ 7.727.058
			\$ 9.195.199
	Valor libro	\$ 6.012.176	

Anexo D: Valor de arriendo en Recoleta.



\$ 1.000.000

100 m² útiles

Local en arriendo

Americo Vespucio Norte, El Salto, Einstein, Recoleta



\$ 2.275.000

77 m² totales

Local en arriendo

Avenida Santos Dumont, Cerro Blanco, Recoleta

Local En Arriendo Recoleta (strip Center)



UF 27,50

25 m² útiles

Local en arriendo

Avenida Perú 733, Cerro Blanco, Recoleta

Nueva Placa Comercial Recoleta, Excelente Ubicación