

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN DE NEGOCIO PARA CREAR UNA PANADERIA-PASTELERIA FRANCESA
EN CHILE

Autor

MARIE LARROUTURE

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: ADRIANA LATORRE

Viña del Mar, Junio de 2014



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN DE NEGOCIO PARA CREAR UNA PANADERIA-PASTELERIA FRANCESA
EN CHILE

Autor

MARIE LARROUTURE

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: ADRIANA LATORRE

Viña del Mar, Junio de 2014

Índice

Agradecimientos	5
Introducción	7
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	8
1.1. Objetivo general del tema de investigación	8
1.2. Objetivos específicos del tema de investigación	8
1.3. Modelos de Negocios y Plan de Negocios	9
CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN	14
2. Identificación del proyecto	14
2.1. Características generales	14
2.2. Origen de la idea	14
2.3. Diagnóstico	15
2.3.1. Análisis externo	15
2.3.1.1. Las 5 fuerzas de Porter	15
2.3.1.2. Oportunidades y amenazas	17
2.3.2. Estructura del entorno	18
2.3.2.1. Análisis del mercado	18
2.3.2.2. Análisis de la competencia	22
2.3.2.3. Análisis del consumidor	23
2.3.2.4. Análisis del proveedor	24
2.4. Lineamientos estratégicos	26
2.4.1. Misión	26
2.4.2. Visión	26
2.4.3. Los valores	26
2.5. El plan marketing	27
2.5.1. Segmentation	27
2.5.2. Posicionamiento	28
2.5.3. Mezcla Comercial (4P)	29
2.5.3.1. Producto	29
2.5.3.2. Precio	31
2.5.3.3. Plaza	32

2.5.3.4.	Promoción	34
2.5.4.	Diferenciación de la oferta	37
2.6.	Plan de Producción y Medios Técnicos	38
2.6.1.	Localización geográfica	38
2.6.1.1.	Ubicación de la empresa	38
2.6.1.2.	Acondicionamiento del local	39
2.6.1.3.	Lay-out	40
2.6.2.	Descripción de las instalaciones y equipos	41
2.6.3.	Descripción del proceso productivo	43
2.7.	Plan de recursos humanos	44
2.7.1.	Puestos de trabajo	44
2.7.2.	Horarios laborales	44
2.7.3.	Organización de los turnos	46
2.7.4.	Descripción de cargo	47
2.7.4.1.	El administrador del local	47
2.7.4.2.	El maestro panadero pastelero	48
2.7.5.	Organigrama	49
2.7.6.	Perfil del cargo	49
2.7.7.	Políticas de recursos humanos	51
2.7.7.1.	Reclutamiento y selección	51
2.7.7.2.	Remuneraciones y compensaciones	52
2.8.	Plan financiero	54
2.8.1.	Inversión inicial	54
2.8.2.	Flujos	55
2.9.	Planificación de la puesta en marcha	65
2.9.1.	Elección de la forma jurídica	65
2.9.2.	Obligaciones del empleador	65
2.9.3.	Diagrama de Gantt	68
2.10.	Trámites para la puesta en marcha del negocio	69
2.10.1.	Registro marca comercial	69
2.10.2.	Iniciación de actividades	70
	CONCLUSIONES	74

Agradecimientos

Para este trabajo, quisiera agradecer a tres personas. Primero, mi profesora guía Adriana Latorre que me ha ayudado a lo largo de la realización de esta tesis y que ha compartido conmigo su saber y sus conocimientos. Segundo, quisiera agradecer al chef Gregory Maillard, propietario de la pastelería Délice en Santiago, que ha tenido la amabilidad de responder a mis preguntas y de contarme su maravillosa experiencia. Finalmente, quisiera agradecer a mi sobrina Claire Durand, que me ha ayudado y apoyado del principio hasta el fin de este largo trabajo.

Introducción

Chile es la economía emergente mejor evaluada de la región latinoamericana y una de las más reconocidas a nivel mundial. El crecimiento económico sostenido del país, así como sus avances en el desarrollo social, han sido destacados por distintos organismos internacionales. Así, Chile es un destino de inversión privilegiado. Pero es también un país donde se vive bien. Con una geografía privilegiada en variedad de paisajes, Chile recibe a los extranjeros con una mezcla perfecta de belleza natural, seguridad social, estabilidad política y moderna infraestructura. Estas características, en su conjunto, hacen que el país sea uno de los mejores destinos de América Latina para vivir.

El número de empresas implantadas en Chile se ha multiplicado por 3 desde los años 90, lo que demuestra gran confianza en el futuro del modelo económico chileno.

Para este proyecto, se identificó el sector de la panadería pastelería como la mejor oportunidad para implantarse en Chile. La panadería y pastelería francesa goza de un considerable reconocimiento en el mundo entero. Esta fama encuentra su origen en la calidad y la creatividad de los productos franceses, en la pasión y el amor por la panadería y pastelería y en el respeto de la tradición. Este sector se exporta muy bien en el extranjero y, entre otra, en Chile. Por consecuente, la idea de este negocio fue crear una panadería-pastelería francesa en Chile.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Objetivo general del tema de investigación

El objetivo general de este tema de investigación es evaluar el proyecto de creación de una panadería-pastelería francesa en Chile. La investigación va a permitir identificar las modalidades y los diferentes pasos para crear un negocio. Así, el plan de negocio va a permitir integrar las actividades que serán necesarias para que la idea de negocio se convierta en una empresa. Además, a través de la investigación, se va a evaluar la rentabilidad del negocio.

1.2. Objetivos específicos del tema de investigación

El primer objetivo específico de esta investigación es el estudio de mercado. Antes de pensar en la creación concreta del negocio, hay que realizar un estudio del mercado en el que se quiere implantar. Este estudio se basa en el análisis de variables que caracterizan el mercado chileno. Permite conocer el mercado chileno en general, pero también el mercado de la panadería y el de la pastelería específicamente en Chile y la demanda y oferta es decir los competidores. Considerar estos elementos claves ayuda a definir e identificar las oportunidades y las amenazas. Este estudio permite entender el entorno y así permite posicionar el negocio y maximizar su éxito.

Otro objetivo específico de esta investigación es lograr a explotar el prestigio y éxito de la panadería y pastelería francesa para poder posicionar el negocio. La cocina en general y sobre todo la pastelería francesa, es conocida mundialmente por su elegancia y sofisticación. Su repostería es rica en sabor y dulzura. La panadería y pastelería benefician de una imagen de sutilidad, de buen sabor y de calidad. Los productos franceses tienen la fama de ser auténticos y de alta calidad. No es solo un tema de imagen, sino que los panaderos y pasteleros franceses representan un saber hacer particular que procede de una larga y antigua tradición y una excelente formación. Además, hoy, en periodo de preocupación respecto a la seguridad alimenticia y a la calidad de los ingredientes, la reputación de serio y de calidad de productos franceses hace la diferencia. Por todas estas razones, la gastronomía francesa se exporta muy bien al extranjero.

1.3. Modelos de Negocios y Plan de Negocios

Un modelo de negocio es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, y en fin como la empresa gana dinero.

Existen distintos tipos de modelos de negocio pero se puede destacar seis modelos relevantes.

El más básico y antiguo es conocido como el modelo del tendero, que consiste en instalar un negocio en el lugar donde deberían encontrarse los clientes potenciales, y allí establecer la oferta de productos y servicios.

Otro modelo de negocio es el modelo del cebo y el anzuelo que fue desarrollado a comienzos del siglo XX. Supone la oferta de un producto básico a bajo precio, incluso si hay pérdidas, para que después se pueda cobrar precios excesivos por los insumos asociados. Este modelo es útil para empresas que se encuentran en sectores especiales como las impresas por ejemplo.

Los dos más importantes modelos de negocios emergidos en las últimas dos décadas son:

1.3.1. Competitive Advantage (Michael Porter, 1985)

De acuerdo con la teoría de M. Porter, hay 2 determinantes básicos de rentabilidad de un negocio:

- la estructura de la industria en la que participa el negocio y
- el posicionamiento competitivo del negocio dentro de esa industria

Michael Porter, en su libro “Estrategia Competitiva” plantea la herramienta de las 5 fuerzas competitivas. Esta herramienta permite saber cómo puede ser atractiva una estructura de la industria. Este análisis se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales, que son:

- Ingreso de competidores. Es el análisis de la industria que corresponde al grado de facilidad existente para que ingresen nuevas empresas o competidores.
- Amenaza de sustitutos. Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos especialmente a un precio más bajo.
- Poder de negociación de los compradores. Son los factores que pueden influir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando precios más favorables.
- Poder de negociación de los proveedores. Es el análisis de los proveedores de materias primas es decir cuántos proveedores hay, cuales son posibilidades de aumento de los proveedores, como se traduce la competencia entre ellos, o son pocos o es un monopolio.
- Competencia. Es el análisis de cómo es la competencia, si hay una empresa dominante o si hay varias de igual fuerza y tamaño en el mercado.

1.3.2. Resource-Based View of the Firm (Prahalad & Hamel, 1990)

Respecto al Modelo Basado en recursos, en vez de mirar la industria como una fuente de beneficios, afirma que la atención debe focalizarse en la empresa. Este modelo busca valor derivado de los recursos, competencias y capacidades. Lo que hace a una empresa diferente en comparación con otra es su habilidad para apropiarse de recursos que son valorados, escasos y difíciles de sustituir o copiar.

Ambos modelos, el de M.Porter y el de Prahalad & Hamel, ponen énfasis en el hecho de que el rol primario de la estrategia es el alcanzar de una ventaja competitiva única.

Otro modelo relevante y más recién es el Modelo Delta. Este modelo es basado en el cliente. El autor asociado a este modelo es Arnoldo Hax. Ha escrito un libro titulado The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy, publicado en 2010. Este modelo afirma que la empresa debe servir a sus clientes en forma distintiva si quiere obtener un buen desempeño. La regla de este juego es atraer, satisfacer, y retener al cliente.

El último modelo relevante es el modelo de Yves Pigneur y Alexander Osterwalder nombrado Modelo de Canvas. Escribieron un libro titulado Business Model Generation, publicado en 2010, que presenta una herramienta para crear y diseñar modelos de negocio de una forma simple, sencilla, organizada y dinámica.

Según el autor Osterwalder¹, “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”.

Los 9 pasos² de su propuesta son los siguientes:

¹Yves Pigneur y Alexander Osterwalder, Business Model Generation, Editorial John Wiley & Sons, Estados Unidos, Primer edición, 2010

²Anexo 1: Los 9 pasos, Canvas: Generación de modelos de negocio, <http://www.coworkinglemon.com/blog/modelo-canvas-generacion-modelos-negocios/>, Co-working Lemon, 8/10/2012

- Segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades del negocio.
- Definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber por qué uno es innovador y qué le diferencia de su competencia y le acerca a potenciales clientes.
- Delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que hay seguir, para fortalecer la marca e idea de negocio.
- Establecer la relación que se mantendrá con los clientes.
- Determinar las fuentes económicas de la idea de negocio, un aspecto fundamental si uno quiere tener éxito.
- Identificar los activos y recursos clave que se necesitara como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.
- Conocer las actividades clave que darán valor a la marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas
- Tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio, es decir definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.
- Marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá la idea de negocio.

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN

2. Identificación del proyecto

2.1. Características generales

El proyecto consiste en crear una panadería-pastelería francesa en Chile.

La estructura del negocio se caracteriza por la presencia de cuatro personas: una gerente (Marie Larrouture), un maestro panadero-pastelero francés, un ayudante panadero chileno y un cajero.

La tienda se ubica en Santiago, en el sector de las Condes. La venta y la producción se realizaron en el mismo local. Además, la distribución es directa, no hay intermediario.

2.2. Origen de la idea

De acuerdo a la Federación Chilena de Industriales Panaderos (FECHIPAN), Chile es el segundo consumidor de pan en el mundo y el mayor consumidor de América Latina. También, a los chilenos les gusta mucho pasteles y dulces.

En Francia, este amor por el pan y los productos dulces existe también. Este país está muy famoso por su saber hacer y por la calidad de sus panes o pasteles.

¿Entonces, por qué no crear una panadería-pastelería francesa en Chile?

Este negocio tiene como objetivo ser rentable y hacer beneficios, como todo negocio. Pero el objetivo más importante es compartir el amor del pan y de los pasteles con los

consumidores chilenos y permitirles degustar exquisiteces de la gastronomía francesa y descubrir nuevos sabores.

2.3. Diagnóstico

2.3.1. Análisis externo

2.3.1.1. Las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores:

La entrada en este mercado no es difícil, existen pocas reglamentaciones o normas para crear una empresa, la única condición es tener mano de obra calificada y adaptada.

Sustitutos:

Existen substitutivos como ciertos supermercados que ofrecen panes o pasteles franceses pero de menor calidad y variedad.

Poder de negociación de los clientes:

Por un lado, los supermercados que fabrican y venden panes o pasteles franceses son una competencia, lo que da poder a los clientes pero por otro lado, aunque hay cada vez más empresas en este mercado, la demanda sigue siendo fuerte por lo que los clientes no tienen mucho poder de negociación. Además, el volumen de compra de cada

consumidor es pequeño en relación con el volumen total de ventas, por esto cada consumidor tiene una baja incidencia o mejor dicho un casi nulo poder de negociación.

Poder de negociación de los proveedores:

Primero, algunos insumos que se utilizan (como la harina, leche...) son muy estandarizados y también para estos insumos existen muchos proveedores³, lo que apunta a una competencia entre ellos generando un beneficio para las empresas en la industria ya que se generan precios más bajos, además se genera un mejor servicio por parte de estos proveedores. También, los costos de cambio de proveedor son escasos, lo que afecta aún más el poder de negociación de los proveedores. Sin embargo, algunos insumos van a ser importados a proveedores. Por ejemplo, el chocolate va a ser comprado a un productor suizo. En Francia, hay muchos proveedores en este sector así que no habrá problemas para encontrarlos y para comerciar con ellos.

Las restricciones legales:

Las restricciones no son muy fuertes en este sector⁴.

2.3.1.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades del mercado

³En base a varios entrevistas con competidores relevantes

⁴En base a varios entrevistas con competidores relevantes

La empresa puede aprovechar el éxito de las empresas francesas de panadería y pastelería o de restauración en Chile como Eric Kayser , Nicolas o La Chocolatine. Hay una demanda insatisfecha porque existe una clase media-alta chilena cada vez más importante que está dispuesta a consumir productos de mayor calidad, así como a experimentar nuevos sabores.

Según un estudio sobre el mercado chileno en 2007 por parte de AcNielsen, una compañía de investigación de mercados, el consumidor chileno en los últimos dos años compra productos cada vez más caros y elaborados, lo que es muy positivo para el mercado de productos *delicatesen* que es nuestro mercado.

Amenazas del mercado

Una amenaza es no lograr seducir a los consumidores chilenos porque están acostumbrados a comer pan o pasteles específicos (reellenos con manjar por ejemplo). Puede que a los consumidores no les gusten los sabores y la textura de los productos franceses. Por otra parte los consumidores chilenos, debido a su carácter, en general desconfiado, no se muestran muy dispuestos a probar nuevos alimentos y sabores.

También, cada vez más empresas de panadería-pastelería francesas se implantan en Chile. Entonces, hay una competencia que empieza a ser fuerte entre empresas que fabrican o proveen productos franceses. Las más exitosas y famosas de estas empresas son Eric Kayser, La Chocolatine, Nicolas. Además, otro competidor importante que va a instalarse en los próximos últimos meses en Santiago es el grupo francés Paul que tiene

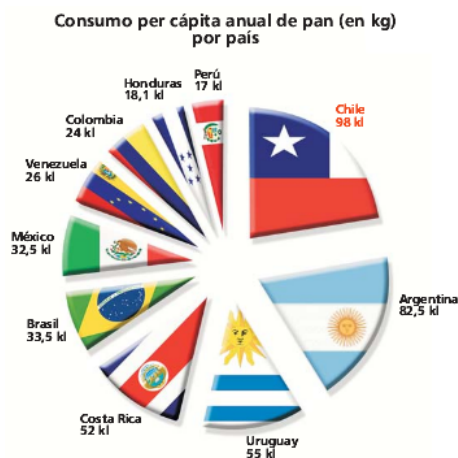
como objetivo abrir 10 locales. El grupo Eric Kayser o el grupo Paul son muy famosos y tienen recursos financieros muy importantes (por ejemplo el grupo Paul va a invertir 1 millón de dólares en cada establecimiento), así tienen una ventaja competitiva considerable en comparación con PYMES como este negocio.

Otra amenaza puede ser que el gobierno de Chile se compromete en reducir el "excesivo" consumo de pan por medio de promociones de la salud pública. Esta medida podría reducir las ventas de pan.

2.3.2. Estructura del entorno

2.3.2.1. Análisis del mercado

De acuerdo a la Federación Chilena de Industriales Panaderos (FECHIPAN)⁵, Chile es el segundo consumidor de pan en el mundo y el mayor consumidor de América Latina.



⁵Fuente: Informe de la Federación Chilena de Industriales Panaderos (FECHIPAN), http://www.fechipan.cl/pdf/cifras_Panaderia_Latinoamericana.pdf, 14/01/2011

A pesar de que en los últimos años el consumo ha disminuido, los chilenos comen 96 kilogramos de pan al año por persona en 2010 según la oficina de estudios y políticas agrarias. Según una investigación publicada en 2009 por la Universidad Andrés Bello⁶, el consumidor chileno promedio come cuatro o más trozos de pan al día. La porción de dinero dedicada a comprar pan representa un 2% de la canasta familiar del IPC. Además, la elaboración de pan es la novena actividad manufacturera más importante de Chile y es la número uno entre las Pymes.

Según un informe publicado por Ubifrance⁷, en 2012, las panaderías representaban el 6% de las cuotas de mercado mientras que los supermercados representaban el 69,60% y las tiendas de comestibles representaban el 21,70%⁸.

Según, otro estudio de la organización FECHIPAN, la comercialización de los productos panaderos representa en promedio el 78% del total de ventas mientras que el 22% restante corresponde a las elaboraciones relacionadas con pastelería.

También este estudio revela que un 58% de los chilenos compra pan por un tema de hábito, ya que siempre se ha consumido en su casa, en especial a la hora de once. Eso muestra que los hábitos de consumo de pan están muy arraigados y presentes en la mente de los consumidores.

⁶

⁷Fuente: Ubifrance, <http://www.ubifrance.fr/001b1302822a+le-marche-de-la-boulangerie-au-chili.html>, 2013

⁸Anexo 2: Gráfico repartición cuotas de mercado panadería

En lo que concierne la pastelería, según un estudio realizado en Chile⁹, en 2005, más del 82% de los hogares del país consume postres preparados, con un promedio de gasto mensual de \$ 6.000. Este porcentaje sigue aumentando cada año.

Respeto al análisis de la demanda, la consumer marketing manager de Nestlé, Catalina Estay, explica que el consumidor se ha vuelto más exigente, “busca nuevos sabores y quiere deleitarse con productos variados y únicos”, dice.

Además, existe una nueva tendencia: los consumidores están cambiando su preferencia por el pan industrial/empacado que incluye panes integrales de granos enteros y panes que controlan el peso, así como los sustitutos de pan, que agrada particularmente a los consumidores conscientes de la salud y el peso. En este sentido, las galletas son percibidas ahora como más saludables que el pan, y lo han comenzado a sustituir durante algunas ocasiones. También, el consumo de cereales en vez de pan para el desayuno aumenta cada vez más. Según un estudio de Euromonitor International, consultora multinacional que se dedica a la investigación estratégica en los mercados de consumo, el valor de las ventas fue de \$737 mil millones de pesos chilenos en 2009(US\$124 mil millones), frente a sólo \$438 mil millones pesos chilenos en 2004.

En lo que concierne los lugares de compra, los chilenos prefieren comprar el pan en almacenes de barrio y no en supermercados. Según un estudio de la empresa belga Puratos, de los 360 encuestados en la Región Metropolitana, un 45% de los chilenos

⁹Fuente: Publicación encuesta Latin panel en el Diario Financiero, <https://www.df.cl/consumo-a-la-chilena>, 2005

adquiere el pan en minimarkets, almacenes de barrio y kioscos, mientras que un 36% lo hace en panaderías o amasanderías y sólo un 19% en supermercados.

Esta tendencia se puede explicar principalmente por la calidad del producto, la cercanía de los locales en los barrios y la atención personalizada que ese tipo de recintos ofrece.

En los barrios de la capital, se están instaurando nuevamente los locales que renacen las tradicionales recetas caseras. Ir a comprar el pan en una tienda ubicada en el barrio está de moda en vez de ir al supermercado.

Después, otra tendencia es el interés de cada vez más chilenos para los productos típicos franceses en este sector. La panadería y pastelería “made in France” suele ser famosa por su respeto de la tradición y su excelencia. Así existe una imagen de delicadeza, de gusto y de calidad. Así que existe una demanda insatisfecha para los productos “típico francés” de panadería y pastelería. Entonces, esta empresa tiene como objetivo satisfacer esta demanda.

2.3.2.2. Análisis de la competencia

Según, el servicio nacional del consumidor¹⁰, el 43% de la venta total de pan en Chile se realiza en los almacenes y minimarket. Le sigue con un 36% el comercio en panaderías y amasanderías, mientras que el expendio de este producto en los supermercados alcanza el 21%.

¹⁰Fuente: Revista nacional del consumidor, Servicio nacional del consumidor, http://www.revistadelconsumidor.cl/paginas_pdf_art/2005/05junio.pdf, 05/2005

Las panaderías-pastelerías francesas implantadas en Santiago representan una competición directa. Las más famosas en la capital son la empresa Eric Kayser, La Chocolatine, y Paul (que va a implantarse dentro de poco). Eric Kayser y Paul son grandes cadenas francesas presentes en varios lugares en el mundo. Eric Kayser se ubica en la comuna de las Condes y La chocolatine se ubica en la comuna de Vitacura. También, hay varias panaderías pastelerías más pequeñas como Délices que se ubica en la comuna de Nunoa o Metissage en la comuna de Vitacura.

La implantación de panaderías y/o pastelerías francesas en Chile es recién, pero ese tipo de negocio tiene mucho éxito así que hay cada vez más negocios que se crean.

Las panaderías -pastelerías chilenas representan también competencia para este negocio. La oferta es muy importante sobre todo las que se ubican en los barrios.

Otra competencia son los Supermercados. Amplían cada vez más su cobertura geográfica y venden su propio pan. Muchas personas compran su pan al supermercado porque compran el pan y/o pasteles haciendo las compras. Resulta cómodo porque compran todo en un mismo lugar, lo que les hace ahorrar tiempo y desplazamiento.

Además, ahora se puede comprar pan en otros lugares como amasanderías y estaciones de servicio.

Así que la competencia es muy fuerte y resulta muy importante lograr a diferenciarse.

2.3.2.3. Análisis del consumidor

En todo Chile se come pan y pasteles pero no se consume de igual manera según las regiones y el nivel de vida del consumidor. En la comuna de las Condes y sus alrededores, los habitantes se caracterizan por un ingreso elevado y entonces un nivel de vida elevado también. Además, según el estudio elaborado por Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica de Chile en conjunto con la Cámara Chilena de la Construcción, las comunas que lideran el Índice de Calidad de Vida Urbana 2013 son: Vitacura, Las Condes, Providencia.

Estos clientes potenciales son sobre todo personas que forman parte del grupo socioeconómico AB o C1¹¹, comprenden a la clase alta y está integrada por familias con alto nivel de ingresos, estudios terciarios (en su mayoría, universitarios) y una gran cantidad de bienes.

Según un artículo escrito por el hombre político Francisco Vidal en el periódico El Mercurio¹², “El grupo socioeconómico AB, que esencialmente vive en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, La Reina y Lo Barnechea, se compone de aproximadamente 35.000 familias, es decir, menos del uno por ciento de la población y, como es de rigor, poseen la más alta calidad de vida y tienen un ingreso promedio por hogar superior a los 8 millones de pesos.”

¹¹ Anexo 3 : Mapa de los grupos socioeconómicos predominantes y servicios de abastecimiento en la región metropolitana,
http://www.ocuc.cl/wp-content/downloads/planos_1990-2002/30_FeríasLibres_Super_GSEad.pdf

¹²Fuente: Periódico El Mercurio, <http://www.elmercurio.com/blogs/2013/03/02/9706/La-otra-Casen.aspx>, 02/03/2013

Entonces, la gente que vive o trabaja en este sector compra sobre todo productos de calidad. Cuando deciden comprar, el precio no es el factor de compra más importante, privilegian la calidad y la reputación de los productos (es decir si el producto o la marca está bien visto o mal visto).

Son personas curiosas de conocer nuevos sabores, nuevos productos y que tienen ganas de probar la delicadeza y la fineza de los pasteles y panes franceses.

2.3.2.4. Análisis del proveedor

Respecto a los proveedores de maquinaria e equipos para la panadería y pastelería, existen varios en Chile. Además, respecto a los proveedores de insumos para la fabricación de los productos, existen varios en Chile¹³ así que no hay ninguna dificultad particular para encontrarlos. También, se importara productos de Francia y de Suiza. Una vez que se encontraron los proveedores que convienen, se desarrollara una relación sana con ellos para favorecer intercambios comerciales a largo plazo.

¹³En base a una entrevista con un competidor relevante; Gregoy Maillard, gerente panadería Délice, 15/03/2014, Santiago

2.4. Lineamientos estratégicos

2.4.1. Misión

La razón de ser de esta empresa es compartir la pasión y el amor del pan y de los dulces franceses con personas curiosas de descubrir la calidad y delicadeza de nuestros productos tradicionales. Una atención personalizada y de calidad será una prioridad para este negocio.

El sabor de los pasteles y dulces les hace recordar a los consumidores un tiempo en el que no tenían preocupaciones, llevándoles a la época de la infancia. Así, la misión es también brindar una sensación de confort y de seguridad a los consumidores. "Es sinónimo de cariño"

2.4.2. Visión

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Ser una empresa que provee productos de calidad y que respeta la tradición francesa para el placer del consumidor. También, ser una empresa que procura felicidad a sus consumidores permitiéndoles descubrir nuevos sabores y sensaciones.

2.4.3. Los valores

Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa. En este caso, los valores son la pasión del pan, la calidad de los productos y el respeto de la tradición francesa. La empresa defiende un cierto "art de vivre à la française".

2.5. El plan marketing

2.5.1. Segmentation

Los criterios de segmentación seleccionados en este caso son:

- Criterios demográficos (sexo, edad)
- Criterios geográficos (región, tamaño aglomeración)
- Criterios socio económicos (ingresos, categoría profesional)
- Criterios de personalidad y estilo de vida (deseos, costumbres)

El público potencial tiene un mínimo de 25 años porque son sobre todo personas activas y jubiladas. Puede ser tanto mujeres como hombres.

Los clientes potenciales son personas que viven en Santiago, en la comuna de Las Condes y sus alrededores. En 2012, 282 972 personas vivían en la comuna de Las Condes.

Estos clientes potenciales son sobre todo personas que forman parte de la clase alta de la capital, pero también personas que pertenecen a la franje alta de la clase media.

Son personas curiosas de conocer nuevos sabores, nuevos productos y que tienen ganas de probar la delicadeza y la fineza de los pasteles y panes franceses.

La política de “ciblaje marketing” utilizada es el marketing concentrado, es decir que el marketing determina un segmento y se concentra y especializa en este.

2.5.2. Posicionamiento

El posicionamiento es la imagen que ocupa la marca, el producto, el servicio o la empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia. Permite dar a la oferta una posición diferente, creíble y atractiva.

La oferta está compuesta de productos y servicios de alta calidad en el respeto de la tradición. El público objetivo se compone de personas que pertenecen a la clase media-alta, curiosas y enviadas de descubrir nuevos sabores. Cuando un cliente entrará en esta tienda, no solo entrara en una panadería pastelería, sino que ingresara en un lugar acogedor y encantador donde se mesclan olores y sabores típicos de Francia.

La imagen de marca se caracteriza por: Una autentica panadería-pastelería que ofrece productos y servicios de alta calidad “made in france” destinados a personas exigentes y curiosas de descubrir nuevos sabores.

2.5.3. Mezcla Comercial (4P)

2.5.3.1. Producto

Los productos¹⁴

¹⁴ Anexo 4 : Fotografías de cada uno de los productos

La oferta está compuesta de un amplio surtido de panes, dulces y pasteles.

Pains (panes):

- ✓ Baguette : la baguette es un largo bastón de pan de aproximadamente 67 cm de altura, unos 5 o 6 cm de ancho por 4 o 5 cm de alto, se caracteriza por su corteza tostada crujiente y dorada, al interior la masa es suave, blanca y esponjosa
- ✓ Pain de campagne (pan de campo): es un pan redondo grande ("miche") a base de levadura. Se hace con una combinación de harina blanca con harina integral de trigo, agua, levadura y sal
- ✓ Pain aux noix (pan con nueces): es un pan con nueces en grano.
- ✓ Pain aux 5 céréales (pan con 5 cereales): pan hecho de harina de trigo con una mezcla de sésamo, linaza, copos de avena y copos de centeno, además con sésamo tostado

Viennoiseries (masa dulce):

- ✓ Chocolatine: es un tipo masa de hojaldre dulce rellena con chocolate
- ✓ Croissant: es un tipo de masa de hojaldre dulce hecha con mantequilla (medialuna)
- ✓ Pain aux raisins: es un tipo de masa de hojaldre relleno con crema pastelera y pasas

Tartes (tortas 8 personas):

- ✓ Mille feuille: es un pastel constituido de capas de hojaldre entre las cuales se agrega crema pastelera y esta espolvoreado de azúcar glas, está conocido en Chile como mil hojas
- ✓ Tarte au citron meringuée: conocido en Chile como pie de limón
- ✓ Fraisier: este postre está realizado con unas capas de bizcocho genovés a las que se les alterna fresas naturales y una crema y cubierta con una fina capa de pasta de almendras
- ✓ Tarte tatin: es una variante de la tarta de manzana en el que las manzanas han sido caramelizadas en mantequilla y azúcar antes de incorporar la masa, es una tarta cocida al revés

Tartelettes :

- ✓ Eclair au chocolat y café: es un postre a base de pasta choux, vienen rellenos de chocolate o café y cubiertos de ganache de chocolate
- ✓ Tartelette au chocolat – praliné: es una mini torta constituida por una masa quebrada y rellena con una crema de chocolate y praliné
- ✓ Paris-Brest: es una deliciosa corona de masa pasta choux rellena de crema de mantequilla y praliné, espolvoreada de almendras laminadas o picadas y de azúcar glas

- ✓ Macaron: el macarrón es una confección de alta repostería, compuesta por harina de almendra y azúcar, en su centro esta rellena relleno con una crema que puede ser de sabor chocolate, frambuesa, praliné o pistacho
- ✓ Brownie: el brownie es un rico pastel hecho de puro chocolate con nueces

2.5.3.2. Precio

La estrategia adoptada es de precios ajustados en relación con la calidad de los productos. La calidad es un elemento primordial para este negocio. Las materias primas utilizadas son de muy buena calidad y entonces tienen un precio alto. Los productos son diferentes y van a cubrir nuevas necesidades, entonces los precios serán más elevados que los precios establecidos en panaderías y pastelerías chilenas.

Las ventas se realizan al contado puesto que el cliente es el consumidor final. Respecto a la política de descuento, se va a poner en marcha un sistema de carta de fidelidad. Esta carta se distribuirá a todos los clientes que vendrán a comprar en la tienda y cada vez que vendrán, la carta será sellada.

La carta de fidelidad se presentara así:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Esta carta permite al cliente obtener las ofertas siguientes:

- una masa dulce(1 croissant o 1 chokolatine) ofertacuando el cliente viene por la quinta vez (quinta visita)
- un pastel individual (1 éclair au chocolat o 1 tarta chocolate-praliné o 1 Paris-Brest o 2 macarons o 1 brownie) oferto cuando el cliente viene por la décima vez
- una masa dulce y un pastel individual ofertos cuando el cliente viene por la vigésima vez

Esta carta va a permitir fidelizar a los clientes.

2.5.3.3. Plaza

El local se ubicara en Santiago de Chile, en la comuna de Las Condes, calle Los militares con Manquehue¹⁵.

La superficie total del local es de 170 m², hay una planta baja donde se ubicará el local y un piso que es acondicionado como departamento. La planta baja tiene una superficie de 120 m² y el piso tiene una superficie de 50 m². La planta baja se va a distribuir en dos zonas claramente diferenciadas: una zona de atención al cliente donde se sitúan los expositores y las vitrinas y una zona de obrador donde se realizan los trabajos de producción.

El producto va a distribuir directamente, no hay intermediarios.

¹⁵ Anexo 5: Fotografía del local.

Este local¹⁶ fue elegido en la comuna de Las Condes porque es la comuna de Santiago donde viven la mayor parte de los clientes potenciales de este negocio. El local se ubica en la calle Manquehue que es una de las carreteras con más tráfico de la comuna. Además, a proximidad del local se encuentran dos colegios (el colegio y el colegio Alemán de Santiago), hostales, un supermercado y una zona con tiendas: una de deporte, una tienda de flores y un banco. Otro factor a tomar en cuenta es que el local se ubica a unos diez minutos en vehículo del gran centro comercial Parque Arauco. Todos estos factores traen circulación en los alrededores de la tienda, así que una gran parte de todas las personas que se encuentran en estos alrededores se convierten en clientes potenciales.

Otro elemento importante es que frente al local, hay una zona de estacionamiento, compartida entre este local y otro justo al lado, que tiene una capacidad de aproximadamente 20 vehículos.

El local se va a arrendar.

Los horarios de atención de la tienda serán:

- Lunes: cerrado
- Martes: 7h30 – 20h
- Miércoles: 7h30 – 20h
- Jueves: 7h30 – 20h
- Viernes: 7h30 – 20h

¹⁶ Anexo 6 : Ubicación del local en Google Map, 12/04/2014

- Sábado: 7h30 – 20h
- Domingo: 7h30 – 18h

La tienda será abierta 12 horas y 30 minutos por día del martes al sábado y 10 horas y 30 minutos el domingo.

Estos horarios podrán ser modificados y adaptados a los flujos de clientes.

2.5.3.4. Promoción

Se cuidará la imagen de la empresa. Así, se cuidará la decoración del local, la cartelería, las bolsas, el papel y los uniformes de los dependientes. También se cuidará la exposición de los productos disponiéndolos de una manera atractiva que facilite la compra por impulso, desarrollando además acciones de dinamización del punto de venta, como degustaciones por ejemplo.

Con motivo de la apertura del negocio, se llevará a cabo una campaña de publicidad en la prensa (periódicos como el Mercurio edición week-end o la Tercera) y radio locales y se realizarán unos folletos con información sobre los productos y servicios ofertados. También, uno de los objetivos para dar a conocer la panadería-pastelería a un máximo de gente es obtener recomendaciones en revistas (como por ejemplo Paula, Panoramas, etc.) y blogs.

También se dispondrá de una página web que nos permitirá presentar nuestros productos y crear una imagen de marca.

La distribución del pan y de los pasteles se lleva a cabo directamente en el local de este negocio.

Respecto al nombre de la empresa, es decir la marca comercial, se determinó tras la elaboración de una encuesta¹⁷.

Los nombres propuestos en esta encuesta fueron:

- Le petit Délice
- Le petit français
- Le petit macaron
- Paris-Brest
- Chez Marie
- Donde la Marie

Respuestas:

46 personas de nacionalidad chilena y 1 persona de nacionalidad francesa (pero que vive en Chile desde 7 años) contestaron a la encuesta.

El 55% de las personas que contestaron a esta encuesta tienen entre 20 y 30 años y el 45% restante tiene entre 30 y 50 años.

Principales razones de elección y/o rechazo:

¹⁷Anexo 7: Encuesta (word), 12/05/2014

- Le petit Délice: nombre que es agradable al pronunciarlo pero una pastelería francesa ya se llama “Délice” en Santiago
- Le petit français : muy agradable al pronunciar y al escuchar – fácil de recordar
- Le petit macaron : es un nombre lindo pero se parece demasiado a los macarrones que son fideos
- Paris-Brest : nombre demasiado difícil a pronunciar y a recordar
- Chez Marie : nombre agradable a escuchar
- Donde la Marie : nombre acogedor pero que no potencia bastante la identidad francesa de la empresa

Nombre de negocio	Numero de contestas
Le petit délice	9
Le petit français	15
Le petit macaron	8
Paris-Brest	2
Chez Marie	6
Donde la marie	7
Total	47

Por consecuente, la marca comercial del negocio será: Le petit français.

A continuación se presenta un esbozo del logo de la marca comercial.



2.5.4. Diferenciación de la oferta

¿En qué se diferencia la propuesta de lo que actualmente se ofrece?

Actualmente, la mayor parte de los competidores directos son cadenas presentes en varios países, entonces son empresas muy industrializadas. Por ejemplo, la empresa Paul está presente en 23 países y la empresa Eric Kayser está presente en más de 12 países en el mundo.

Este negocio podrá reivindicar una verdadera autenticidad y calidad de los productos. Están caracterizados por su estética y su delicadeza en boca, lo que no es siempre el caso en la pastelería chilena. Otra fortaleza es que el panadero-pastelero francés que será contratado tendrá buena experiencia y un “know how” incontestable que representara una garantía de calidad.

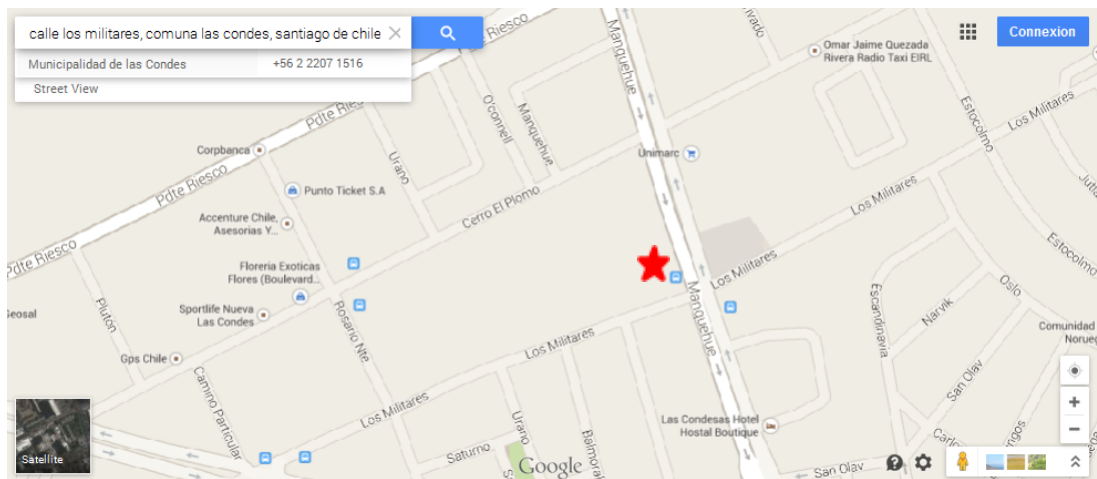
Cada producto es único, no se podría encontrar estos productos en otro lugar y será elaborado con pasión y con amor. Además de la calidad de los productos, se ofrecerá un servicio esmerado y profesional, de carácter personalizado, atento a los gustos de la clientela y orientado a su fidelización.

2.6. Plan de Producción y Medios Técnicos

2.6.1. Localización geográfica

2.6.1.1. Ubicación de la empresa

La ubicación de la empresa es en la comuna de Las Condes, calle Los militares con calle Manquehue. A continuación, se puede ver donde se ubica el negocio en un plan (estrella roja).



Las informaciones siguientes se obtuvieron por el medio de una corredora de propiedades que tiene su oficina en Santiago de Chile¹⁸. La superficie total del local es de 170 m², construido en dos pisos (planta baja y un piso). La planta baja tiene una superficie de 120 m² y se distribuye en dos zonas claramente diferenciadas. Primero,

¹⁸En base a una entrevista con una corredora de propiedades, Claire Durand, 04/05/2014, Santiago

hay una zona de atención al cliente, de 40 m², donde se sitúan los expositores y las vitrinas. El producto va a distribuir directamente, no hay intermediarios.

Después, hay una zona de obrador, de 80 m², donde se realizan los trabajos de producción. Así que la producción y la venta se realizarán en el mismo local.

El piso tiene una superficie de 50 m², es un departamento moblado que será arrendado al maestro panadero.

Hay también una zona de estacionamientos para que los clientes puedan estacionar. El precio por metro cuadrado en esta zona es de \$7.941,2/m². El arriendo del local se eleva a \$1.350.000.

2.6.1.2. Acondicionamiento del local

Hay que adecuar el local para que se encuentre en perfectas condiciones para el desarrollo de la actividad.

Habrán que considerar aspectos tales como:

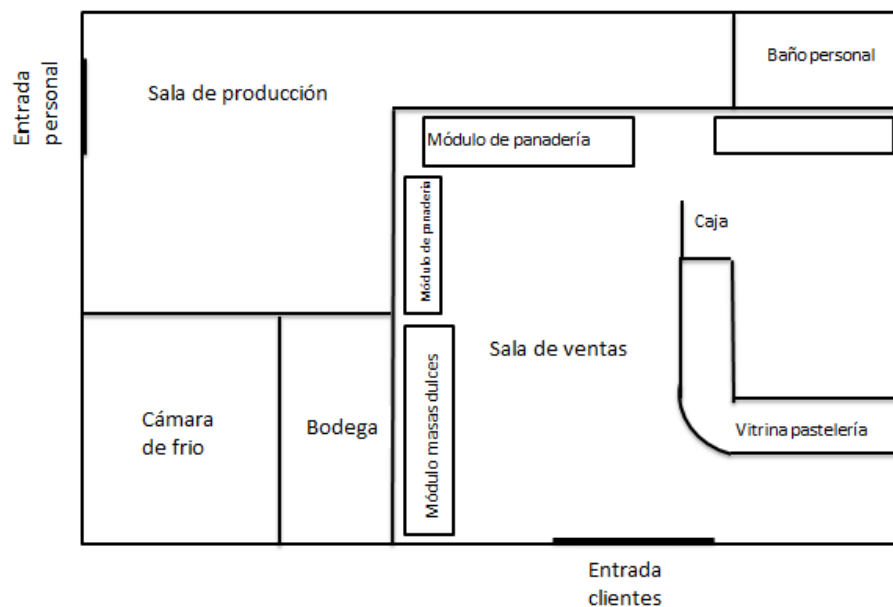
- aseo para el personal
- instalación de potencia eléctrica
- instalación eléctrica para la iluminación general
- instalación de agua (para el lavavajillas, fregadero, aseo...)
- instalación de aire acondicionado

También, en el local habrá un baño y una zona de vestuario para los empleados con una superficie mínima de 5 m².

Para acondicionar el local, habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. Estos costes pueden ser alrededor de 11 976 007 pesos chilenos aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

2.6.1.3. Lay-out

A continuación se presenta un plano de distribución de la planta (planta baja):



2.6.2. Descripción de las instalaciones y equipos

Los equipos necesarios para la puesta en marcha de la actividad son los siguientes:

Preparación de la masa

- ✓ batidora - mezcladora

Equipo de frío

- ✓ cámara de conservación o frío positivo (de +2 a +5°): de aproximadamente 130x60 cm con doble puerta
- ✓ cámara de congelación o frío negativo (de -20° a -25°): de aproximadamente 90x90 cm
- ✓ cámara de fermentación controlada

Horno

- ✓ horno de carros con capacidad mínima de 30 bandejas y con una capacidad de producción variable (35 kilogramos en adelante)

Equipamiento del obrador

- ✓ carro bandejero y bandejas de aluminio
- ✓ balanzas para medir la materia prima
- ✓ contenedores/cajones de plástico para poner los productos

Equipamiento de la zona de venta al público

- ✓ vitrinas y mostrador
- ✓ para los productos de panadería se necesitará un mural de panadería
- ✓ para los productos de pastelería se necesitan vitrinas refrigeradas, ya que este tipo de género necesita conservarse a una temperatura entre 2 y 4 grados centígrados y con una humedad relativa de 75% a 80%
- ✓ peso electrónico para realizar los pesajes a la vista de los clientes
- ✓ estanterías y muebles traseros

Utensilios y Otros Materiales

Para poder realizar la actividad, es necesario contar con una serie de utensilios de trabajo. Incluye la compra de utensilios como:

- ✓ pala de madera para horno, espátulas (en acero inoxidable, teflón y madera) y rodillos diversos (madera, croissant, cortador...)
- ✓ cuchillos, tijeras, etc.
- ✓ termómetros de ambiente, digital y de masa.
- ✓ medidas metálicas (de 1 l., 1/2 l. y 1/4 l) y moldes.
- ✓ mangas de pastelería y juego de boquillas metálicas.
- ✓ equipos de seguridad (mascarillas, guantes, etc...) y vestuario

2.6.3. Descripción del proceso productivo

Fase inicial: La primera tarea que hay que realizar en el proceso productivo consiste en pesar y medir la materia prima a utilizar y ubicarla sobre la mesa de trabajo.

Fase de amasado: En esta fase se mezclan los ingredientes para formar la masa.

Reposo y fermentación: La fermentación es una de las fases más importantes del proceso donde se forma gas carbónico y se produce la transformación física de la masa expandiendo su volumen.

Torneado de las piezas: Después de dejar reposar la masa, se procede al torneado de las piezas, es decir a darle la forma deseada. Es muy importante formar muy bien las piezas ya que de lo contrario se deformarán durante la cocción.

Congelación de la masa: Consiste en realizar la congelación de la masa una vez que se ha dado el formato final al producto para poder utilizarla en cualquier momento. Este procedimiento sólo se utilizara para algunas variedades de pan y será muy ocasional (situaciones inhabituales).

Corte: Se puede decir que el corte de los panes es la firma del panadero, pues de él depende la buena presencia del producto final. El corte tiene como objetivo la última fermentación dentro del horno y una correcta cocción del pan.

Horneado o cocción: Es un proceso muy importante, pues se somete a la masa a unas temperaturas determinadas y durante unos tiempos de cocción característicos para cada tipo de producto.

Procesos posteriores al horneado: Aquí se engloban todos aquellos procesos relativos a la elaboración de cremas pasteleras, decoración y relleno de los productos, etc.

Venta de los productos: La venta se realizará en el propio establecimiento.

2.7. Plan de recursos humanos

2.7.1. Puestos de trabajo

El emprendedor del negocio es el administrador del local. También, habrá un maestro diplomado en panadería y pastelería, un ayudante panadero y un cajero.

2.7.2. Horarios laborales

Horarios de trabajo del administrador:

- Lunes: Local cerrado
- Martes: 7h –13h y 18h30 – 20h30
- Miércoles: 7h – 13h y 18h30 – 20h30
- Jueves: 7h – 13h y 18h30 – 20h30

- Viernes: 7h – 13h y 18h30 – 20h30
- Sábado: 7h – 13h y 18h30 – 20h30
- Domingo: 7h - 12h

Los horarios de trabajo del administrador están relacionados con los horarios de apertura y de cierre de la tienda. Trabaja con un contrato de trabajo indefinido a tiempo completo de 45h semanales. Así, cada mañana y cada noche del martes al sábado, se encargará de la apertura y del cierre de la tienda.

Horarios de trabajo del cajero:

- Lunes: Local cerrado
- Martes: 13h – 18h30
- Miércoles: 13h – 18h30
- Jueves: 13h – 18h30
- Viernes: 13h – 18h30
- Sábado: 13h – 18h30
- Domingo: 12h - 18h30

Su contrato de trabajo es un contrato a plazo fijo, que estipula que es un empleo a tiempo parcial de 34 horas por semana.

Horarios de trabajo del maestro de panadería y pastelería:

- Lunes: Local cerrado

- Martes: 6h - 14h
- Miércoles: 6h - 14h
- Jueves: 6h - 14h
- Viernes: 6h - 14h
- Sábado: 6h - 14h
- Domingo: 6h - 11h

Su tiempo de trabajo será de 45 horas por semana es decir un tiempo completo, y este contratado se define como un contrato indefinido.

Horarios de trabajo del ayudante de panadería:

- Lunes: Local cerrado
- Martes: 8h - 16h
- Miércoles: 8h - 16h
- Jueves: 8h - 16h
- Viernes: 8h - 16h
- Sábado: 8h - 16h
- Domingo: 11h - 16h

También será empleado con contrato indefinido a tiempo completo de 45h por semana.

2.7.3. Organización de los turnos

El administrador y el cajero deben turnarse para que siempre haya alguien que se ocupe del servicio de los clientes y de la caja. Del martes al sábado, el administrador del local entra a su trabajo media hora antes de la apertura de la tienda y se ocupa de abrirla y acaba su servicio media hora después del cierre de la tienda. El cajero trabaja cuando no está el administrador.

Además, el maestro y el ayudante trabajan turnando. Del martes al sábado, el maestro entra a su trabajo a las 6h para empezar la producción y realizar las primeras hornadas. De las 8h hasta las 11h, el ayudante y el maestro trabajan juntos. Los domingos, de las 6h hasta las 11h, el maestro empieza también la elaboración de los productos que serán vendidos en la mañana y el ayudante se ocupara de la hornadas destinadas a ser vendidas en la tarde.

2.7.4. Descripción de cargo

2.7.4.1. El administrador del local

Nombre del cargo: administrador del local (el emprendedor trabajará como administrador del local)

Supervisa a: maestro panadero pastelero – ayudante – cajero

Depende de: nadie

Funciones y actividades:

- la gestión del negocio
- pagar los proveedores
- pagar los salarios
- coordinar acciones de marketing
- la contabilidad, la administración y de la gestión de los recursos humanos del negocio
- resolver los conflictos
- entretener buenas relaciones con los proveedores y con los clientes
- esta encargado de la apertura y del cierre del local (excepto el domingo)
- gestionar la caja y la atención al público

2.7.4.2. El maestro panadero pastelero

Nombre de cargo: maestro panadero pastelero

Supervisa a: ayudante panadero

Depende de: administrador del local

Funciones y actividades:

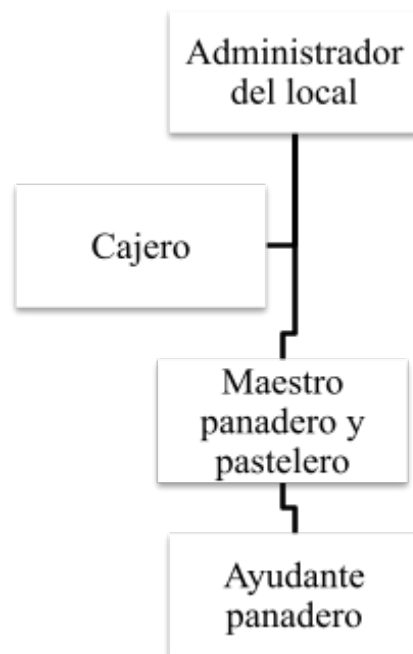
- realiza las recetas

- gestionar la cantidad (número de hornadas y frecuencias) y es responsable de la calidad de la producción
- gestionará el stock de materia prima y de productos
- dará ordenes al ayudante
- toda otra actividad que le encomienda el jefe (administrador)

El ayudante apoyara al maestro, lo que le permitirá obtener una formación y una experiencia profesional respecto a la pastelería francesa.

El cajero atenderá a los clientes y gestionará la caja.

2.7.5. Organigrama



2.7.6. Perfil del cargo

El administrador del local será diplomado de una escuela de management francesa, lo que equivale a un administrador de negocios. Deberá tener competencias para gestionar el negocio y tener conocimientos en las funciones claves de una empresa como la venta, el marketing, los recursos humanos, la comunicación, la contabilidad. Respecto a su saber vivir, tendrá que:

- ser autónoma
- ser organizado
- saber tomar decisiones
- saber solucionar problemas
- saber trabajar en equipo
- ser capaz de crear un ambiente favorable al trabajo y desarrollar la comunicación entre los miembros del personal
- tener buenas capacidades relacionales (representa a la empresa)

El maestro panadero y pastelero será francés. Será diplomado de un bachillerato profesional panadería – pastelería (equivale a 3 años de estudios de panadería - pastelería) y tendrá al mínimo 5 años de experiencia.

Respecto a su saber vivir, deberá:

- ser autónomo

- ser puntual
- ser pro activo
- ser flexible
- saber trabajar en equipo
- tener facultades como la paciencia y la pedagogía para ser apto a formar el ayudante y darle órdenes

2.7.7. Políticas de recursos humanos

2.7.7.1. Reclutamiento y selección

Para el cargo de maestro, los candidatos potenciales van a ser buscados por medio de una anuncio en los sitios de empleo franceses siguientes: lesboulangers.com, boulangerie.net (sitio especializado en ofertas de empleo al extranjero para panaderos pasteleros franceses), cadreexport.com, jobtrotter.com. Además, el empresario va a relacionarse con la embajada de Francia que podrá publicar la oferta de empleo y proveer contactos pertinentes. Se comunicará con la confederación nacional de la panadería – pastelería francesa que también podrá darle contactos. Algunos meses después de la difusión del anuncio de empleo y cuando tendrá suficientes personas interesadas por el empleo, el emprendedor viajará a Francia y realizará las entrevistas, eso va a permitir reducir el riesgo de que el maestro no corresponde al perfil buscado.

Respecto al cargo de ayudante, para encontrar candidatos potenciales, el emprendedor se pondrá en contacto con las universidades y los institutos que proponen carrera de

panadería – pastelería. Por ejemplo, el instituto INACAP propone programas de capacitación en pastelería y panadería. También, se creó la Escuela de Panadería de INDUPAN A.G que forma panaderos y pasteleros. Además, se publicara la anuncia laboral en sitios como opcionempleo.cl o laborum.cl. Para reclutar el ayudante, el emprendimiento va a seleccionar candidatos pero es el maestro que va a elegir la persona porque es importante que elija alguien con quien va a poder trabajar. El ayudante seleccionado tendrá formación de panadero, tendrá conocimientos básicos en pastelería y será sensible al tema de la pastelería francesa.

Respecto al cargo de camarero, el emprendedor va a privilegiar estudiantes mayores de edad. El contrato será de 34h por semana, así el estudiante podrá a la vez trabajar y estudiar. La búsqueda de candidatos se realizará mediante anuncios en lugares cerca de la ubicación de la tienda, en universidades y mediante boca a boca y redes de contactos.

Todos los procesos de reclutamiento se realizaron según tres etapas:

- selección CV
- entrevista
- demostración (caso práctico para el reclutamiento del maestro y del ayudante)

2.7.7.2. Remuneraciones y compensaciones

Los salarios se definen de acuerdo a las leyes en vigor y a las remuneraciones presentes en el mercado.

El ingreso mínimo mensual legal para los trabajadores dependientes es de 135 000 pesos chilenos.

Según un informe publicado por Fechipan¹⁹, en Chile, el ingreso promedio de un maestro panadero es de 900 US dólar, lo que corresponde a 496 000 pesos chilenos. Además, respecto a la remuneración de los ayudantes de panadería, varía alrededor de 250 US dólar lo que corresponde aproximadamente a 137 824 pesos chilenos.

A continuación se presenta una tabla con las remuneraciones estimadas.

Costos	Cantidad	Sueldo inicial (bruto en pesos chilenos)
Gerente	1	660 000
Maestro pastelero panadero	1	540 000
Ayudante panadero	1	300 000
Cajero	1	180 000
Total	4	1 680 000

Cuando un empleado tendrá que realizar horas extraordinarias, cada hora será remunerada 1,5 x la hora en tiempo normal.

Un sistema de compensaciones adaptadas al empleado va a aplicarse. El maestro panadero, adicionalmente a su remuneración de 540 000 por mes, tendrá a su disposición

¹⁹Fuente: Federación chilena de industriales panaderos, http://www.fechipan.cl/pdf/cifras_Panaderia_Latinoamericana.pdf

un departamento ubicado al primer piso del local. La superficie del departamento es de 50 m2. Cada mes, la empresa paga el arriendo del local entero que es de \$1.350.000, es decir que el arriendo del departamento está incluido en este monto.

Respecto al cajero, como se va a emplear un o una estudiante, podrá entrar a su trabajo un poco más tarde o quitar su trabajo un poco más temprano en periodos de evaluaciones y según la afluencia de los clientes en la tienda.

2.8. Plan financiero

2.8.1. Inversión inicial

Inversión	Monto
Maquinaria	
<i>Cámara de conservación o frío</i>	998 356
<i>Cámara de congelación o frío negativo</i>	673 650
<i>Horno</i>	1 056 856
<i>Batidora – mezcladora</i>	112 275
<i>Peso electrónico</i>	120 000
<i>Caja registradora</i>	250 000
Equipo Informático y Software	600 000
Mobiliario	
<i>Mesón de centro Acero Inoxidable 244 Cms Largo</i>	150 000
<i>Mesón De Muro Acero Inoxidable. 152 Cms Largo</i>	130 000
<i>Módulo de panadería (Con cestas/paneras de mimbre)</i>	1 536 381
<i>Vitrinas refrigeradas pastelería</i>	2 523 663
<i>Estanterías y muebles panadería</i>	1 482 569
<i>Módulo de masas dulces</i>	372 838
<i>Cesta De mimbre</i>	35 891
Herramientas diversas	
<i>Carro bandejero y bandejas de aluminio</i>	346 106
<i>Balanzas para medir la materia prima (2 unidades)</i>	80 000
<i>Contenedores/cajones de plástico</i>	30 856

<i>Espátulas (en acero inoxidable, teflón y madera) y rodillos diversos (madera, croissant, cortador...)</i>	70 000
<i>Cuchillos, tijeras, etc.</i>	60 000
<i>Termómetros de ambiente, digital y de masa</i>	30 000
<i>Medidas metálicas (de 1 l., 1/2 l. y 1/4 l) y moldes</i>	80 000
<i>Mangas de pastelería y juego de boquillas metálicas</i>	50 000
<i>Equipos de seguridad (mascarillas, guantes, etc...) y vestuario</i>	30 000
<i>Acondicionamiento del local</i>	11 017 737
SUMA	17 700 946
Activos circulantes	
<i>Capital de trabajo</i>	3 540 189
Gastos	
<i>Decoración</i>	450 000
<i>Arriendo del mes</i>	1 350 000
<i>Gastos de administración y ventas (papel, aseo...)</i>	60 000
<i>Gastos legales, tramites</i>	250 000
<i>Gastos de promoción y marketing</i>	270 000
Total	23 621 135
Ahorro impuesto	452 200
Total inversión inicial	23 168 935

Ahorro de impuesto sobre los gastos:

$$(450\,000 + 1\,350\,000 + 60\,000 + 250\,000 + 270\,000) * 19\% = 452\,200 \text{ pesos}$$

Respecto al precio de la maquinaria y de los equipos de trabajo, los precios que se consideraron para la inversión fueron cotizados en internet.

2.8.2. Flujos

Calculo de la demanda (cantidad de producción y venta):

Para esto, se determinó una tabla que recapitula las cantidades esperadas de venta de los productos.

Producción	Cantidad por día en semana (martes a sábado)	Cantidad el domingo	Cantidad promedio por día	Cantidad por semana	Cantidad promedio a por mes (25 días)
BAGUETTE	80	160	93	558	2325
PAIN DE CAMPAGNE	40	80	46	276	1150
PAIN AUX NOIX	40	80	46	276	1150
PAIN AUX 5 CEREALES	40	80	46	276	1150
CHOCOLATINE	80	160	93	558	2325
CROISSANT	80	160	93	558	2325
PAIN AUX RAISINS	80	160	93	558	2325
MILLE FEUILLES	10	15	11	66	275
TARTE CITRON MERINGUEE	10	15	11	66	275
FRAISIER	10	15	11	66	275
TARTE TATIN	10	15	11	66	275
ECLAIR	15	25	17	102	425
TARTELETTE CHOCOLAT PRALINE	15	25	17	102	425
PARIS-BREST	15	25	17	102	425
MACARON	15	25	17	102	425
BROWNIE	15	25	17	102	425
TOTAL	555	1065	639	3834	15975

Estas informaciones se estimaron de acuerdo a informaciones de un competidor relevante²⁰. Las ventas se van a diferenciar los días de martes a sábado y el domingo porque las ventas casi se doblan los domingos. Además, las semanas son de 6 días porque el negocio está cerrado los lunes, así los meses se contabilizan con 25 días.

Se esperan aproximadamente unas 2 500 personas por semana al principio.

Costos fijos:

El arriendo del local es un costo fijo. Los otros costos fijos que corresponden a costos de luz, agua y gas se determinaron de acuerdo a informaciones de competidores relevantes. Se gastará 1 320 000 pesos por mes, lo que corresponde a 15 840 000 pesos chilenos por año.

Costos fijos	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3	Flujo 4
Arriendo local	1350000	1350000	1350000	1350000
Otros gastos fijos (luz, electricidad...)	1320000	1320000	1320000	1320000
Total mensual	2670000	2670000	2670000	2670000
Total anual	32040000	32040000	32040000	32040000

Mano de obra - remuneraciones:

²⁰En base a una entrevista con un competidor relevante; Gregoy Maillard, gerente panadería Délice, 15/03/2014, Santiago

Para los sueldos, se consideró una inflación de 3% para cada año. Esto porque la inflación presupuestada para 2015 por el Banco Central es de 3%²¹.

Mano de obra (mensual)	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3	Flujo 4
Administrador	6600000	6798000	7001940	7211998
Maestro panadero	5400000	5562000	5728860	5900725
Ayudante	3000000	3090000	3182700	3278181
Cajero	1800000	1854000	1909620	1966908
Total	16800000	17304000	17823120	18357813
Mano de obra	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3	Flujo 4
Costo mensual	16800000	17304000	17823120	18357813
Costo anual	201600000	207648000	213877440	220293763

Costos variables:

Productos	Precio (por unidad)	Costo insumos (por unidad)	Cantidad producida por mes	Costo mensual insumos	Cantidad producida por año	Costo anual insumos (costo unitario * cantidad producción anual)
BAGUETTE	600	114	2325	265050	27900	3180600
PAIN DE CAMPAGNE	800	152	1150	174800	13800	2097600
PAIN AUX NOIX	1000	190	1150	218500	13800	2622000
PAIN AUX 5 CERALES	1000	190	1150	218500	13800	2622000
CHOCOLATINE	600	114	2325	265050	27900	3180600
CROISSANT	600	114	2325	265050	27900	3180600

²¹Fuente: Las expectativas de inflación se han mantenido en torno a 3% anual, <http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm122013.pdf>

PAIN AUX RAISINS	600	114	2325	265050	27900	3180600
MILLE FEUILLES	12 000	3600	275	990000	3300	11880000
TARTE CITRON MERINGUEE	12000	3600	275	990000	3300	11880000
FRAISIER	12000	3600	275	990000	3300	11880000
TARTE TATIN	12000	3600	275	990000	3300	11880000
ECLAIR	1300	325	425	138125	5100	1657500
TARTELETTE CHOCOLAT PRALINE	1300	325	425	138125	5100	1657500
PARIS-BREST	1300	325	425	138125	5100	1657500
MACARON	600	150	425	63750	5100	765000
BROWNIE	1300	325	425	138125	5100	1657500
TOTAL		16838	15975	6248250	191700	74979000

Los costos de los insumos se establecieron de acuerdo con los costos de competidores relevantes. Así, en base a informaciones de un competidor relevante, se supone que el costo de los insumos representa el 19% del precio de venta de los panes y masa dulce, el 30% del precio de las tortas y el 25% del precio de los pasteles individuales. Además, para el costo de los insumos también se tomó en cuenta una inflación del 3%.

Costos variables de	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3	Flujo 4
Insumos	74 979 000	77 228 370	79 545 221	81 931 578

Gastos de reclutamiento y selección del personal:

No se contabilizó gastos legales, de reclutamiento porque los anuncios se van a publicar en sitios gratuitos y en Francia cuando maestro va a tener evaluación práctica, se va a realizar en el local de otro panadero.

Gastos de promoción y marketing:

En la inversión inicial se consideró lo siguiente:

Letrero de metal	60 000
Pizarra	30 000
Folletos	80 000
Página web	100 000
Total	270 000

Para los años siguientes (flujo 1, 2,3 y 4) se consideró un costo fijo de 200.000 como una suma a utilizar en mantención o reposición de estos elementos.

Gastos promoción	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3	Flujo 4
Gastos de promoción y marketing anuales	200000	200000	200000	200000

Capital de trabajo:

El capital de trabajo va a ser determinado según el método de porcentaje de inversión en activos fijos. En este caso, el monto de inversión en activos fijos es de 17 700 946 pesos chilenos. Se supone que el monto de inversión en capital de trabajo es de un 20% de la inversión en activos fijos.

$20\% * 17\,700\,946 = 3\,540\,189$ pesos chilenos

Así, el monto de inversión en capital de trabajo es de 3 540 189 pesos chilenos.

Calculo de ingresos:

El monto de los ingresos se determinó así:

- se multiplicó la cantidad de ventas mensuales por el precio de venta de cada productos
- después se calculó el ingreso anual multiplicando los ingresos mensuales por el número de meses en un año (12 meses)

La determinación de los precios de los productos se hizo de acuerdo a informaciones de un competidor relevante.

Para el cálculo del ingreso anual, se tomó en cuenta que el precio de los productos aumenta un 3% cada año por efecto de la inflación. Además, se supuso que, cada año, la producción y las ventas aumentan un 10%.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:²²

²²Anexo 8: Cálculos detallados de cada flujo

	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3	Flujo 4
Ingresos anuales	293 580 000	332 626 140	376 865 417	426 988 517

Calculo de la depreciación y amortización de los activos:

Item	Valor de adquisición	Vida útil	Depreciación anual	Valor contable	valor comercial	Utilidad/Perdida	Ahorro/Pago impuesto
Maquinaria (sin equipo informático)	3211137	5	642227	642227	481671	-160557	30506
Equipo Informático y Software	600000	4	150000	0	30000	30000	-5700
Mobiliario	2095110	5	419022	419022	419022	0	0
Equipo (cuchillos, mangas...)	776962	10	77696	466177	233089	-233089	44287
Acondicionamiento del local	11017737	10	1101774	6610642	8814190	2203547	-418674
Capital de trabajo			0	0	3540189		
Total	17700946		2390719		13518160		-349581

Se estima que, al fin del proyecto:

- el valor comercial del total de la maquinaria es igual al 15% del valor de adquisición
- el valor comercial del equipo informático es igual al 5% del valor de adquisición
- el valor comercial del mobiliario es igual al 20% del valor de adquisición
- el valor comercial del equipo es igual al 30% del valor de adquisición

- el valor comercial de la edificación es igual al 80% del valor de adquisición

Además, se estima que vamos a recuperar el 80% del capital de trabajo.

Por consecuente, la depreciación anual es de 2 390 719 pesos chilenos.

Valor de recupero: $13\,518\,160 - 349\,581 = 13\,168\,579$ pesos chilenos.

Flujos:

	Flujo 1	Flujo 2	Flujo3	Flujo 4
INGRESOS	293 580 000,00	332 626 140,00	376 865 416,62	426 988 517,03
EGRESOS				
Costos fijos (arriendo, agua, luz, electricidad)	32 040 000,00	32 040 000,00	32 040 000,00	32 040 000,00
Costos variables de produccion (insumos)	74 979 000,00	77 228 370,00	79 545 221,10	81 931 577,73
Mano de obra	201 600 000,00	207 648 000,00	213 877 440,00	220 293 763,20
Gastos de promocion y marketing	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00
Depreciacion y amortizacion	2 390 719,00	2 390 719,00	2 390 719,00	2 390 719,00
EGRESOS TOTALES	311 209 719,00	319 507 089,00	328 053 380,10	336 856 059,93
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	- 17 629 719,00	13 119 051,00	48 812 036,52	90 132 457,10
Impuesto a las utilidades	-	2 492 619,69	9 274 286,94	17 125 166,85
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	- 17 629 719,00	10 626 431,31	39 537 749,58	73 007 290,25
MAS Depreciacion y amortizacion	2 390 719,00	2 390 719,00	2 390 719,00	2 390 719,00
Valor de recupero				13 168 579
FLUJO NETO CAJA	- 15 239 000,00	13 017 150,31	41 928 468,58	88 566 588,25

Financiamiento de la inversión inicial:

El monto de la inversión inicial a financiar es de 23 168 935 pesos chilenos.

Una parte de este monto va a ser financiado por un socio y el resto va a ser financiado por un crédito en el banco. Según datos del organismo Corfo²³, las tasas de interés anual promedio para los créditos bancarios con Garantía Corfo fluctúan entre 10,38% y

²³Organismo Corfo, Corfo entrega más de 40 mil garantías para créditos pymes, <http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/noticias/2013/junio-2013/corfo-entrega-mas-de-40-mil-garantias-pa-ra-creditos-pymes, 20/07/2013>

15,51% para el segmento pequeña empresa. En este caso, se va a utilizar una tasa de interés anual de 15,51%.

Además, se va a determinar la tasa de rentabilidad exigida por el patrimonio. La tasa de política monetaria es de 4,25%. Asumimos que el premio por riesgo es del 5% y que el premio por riesgo financiero es del 4%.

$$K_e = 4,25\% + 5\% + 4\% = 13,25 \%$$

El socio puede aportar 12 000 000 pesos chilenos, entonces, va a pedir un préstamo de 11 168 935 pesos chilenos.

$$\text{WACC} = K_d * W_d + K_e * W_e = (15,51\% * (11\ 168\ 935 / 23\ 168\ 935)) + (13,25\% * (12\ 000\ 000 / 23\ 168\ 935)) = 0,0746 + 0,0686 = 0,1432 = 14,32\%$$

Calculo del VAN:

$$\text{VAN} = - 23\ 168\ 935 + (- 15\ 239\ 000 / 1,1432) + (13\ 017\ 150 / (1,1432^2)) + (41\ 928\ 468 / (1,1432^3)) + (88\ 566\ 588 / (1,1432^4))$$

$$\text{VAN} = 53\ 378\ 606$$

El VAN es positivo. Por consiguiente, este resultado nos da información según la cual el proyecto es rentable.

2.9. Planificación de la puesta en marcha

2.9.1. Elección de la forma jurídica

La empresa será una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L) porque es la forma apropiada para personas solas que emprenden un negocio. La generación de esta EIRL permite dar vida a una persona jurídica, siempre de tipo comercial. El propietario de la empresa individual, que en este caso es el gerente responde con su patrimonio y sólo con los aportes efectuados o que se haya comprometido a incorporar. Por su parte, la empresa responde por sus obligaciones generadas en el ejercicio de su actividad con todos sus bienes.

2.9.2. Obligaciones del empleador

Contrato de trabajo:

Su objetivo es proporcionar certeza y seguridad jurídica a la relación laboral, de tal forma que ambas partes conozcan en forma clara y precisa los derechos y las obligaciones que los rigen.

El contrato de trabajo debe incluir, como mínimo, la siguiente información:

- lugar y fecha del contrato.
- individualización de las partes, con indicación de la nacionalidad y fecha de nacimiento e ingreso del trabajador.

- determinación de la naturaleza de los servicios y lugar o ciudad donde se prestarán
- monto, forma y período de pago de la remuneración acordada (fija, variable o mixta)
- duración y distribución de la jornada de trabajo
- plazo del contrato (por obra o faena determinada, plazo fijo o indefinido)

Cotizaciones previsionales y de salud:

Se considera como una de las obligaciones legales que deben asumir los empleadores con los trabajadores dependientes, que cuentan con un contrato laboral vigente:

- En caso de las cotizaciones previsionales, los trabajadores deben cotizar en una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP) o en el Instituto de Previsión Social (IPS). Esta afiliación contempla el descuento legal obligatorio del 10% del sueldo bruto del trabajador, más un porcentaje que fluctúa entre 0,8% y 2,3%, que cobran las AFP por la administración de los fondos.
- Para pagar las cotizaciones de salud, el empleador debe realizar una declaración con todos los trabajadores de la empresa que se encuentren afiliados al Fondo Nacional de Salud (FONASA) dentro de los primeros 10 días de cada mes.

Seguro contra accidente laborales:

Consiste en un seguro de accidentes trabajo y de enfermedades profesionales que se financia con una cotización básica general del 0,95% de las remuneraciones imponibles del trabajador. También existe una cotización adicional diferenciada en función de la actividad y riesgo de la empresa que no excede de un 3,4%.

El empleador está obligado a financiar este seguro. Sin embargo, puede solicitar al organismo administrador del seguro (Instituto de Seguridad Laboral o Mutualidades de Empleadores) que se le reduzca la tasa de cotización adicional si implementa medidas de prevención, o que se le exima si alcanza un nivel óptimo de seguridad en la empresa.

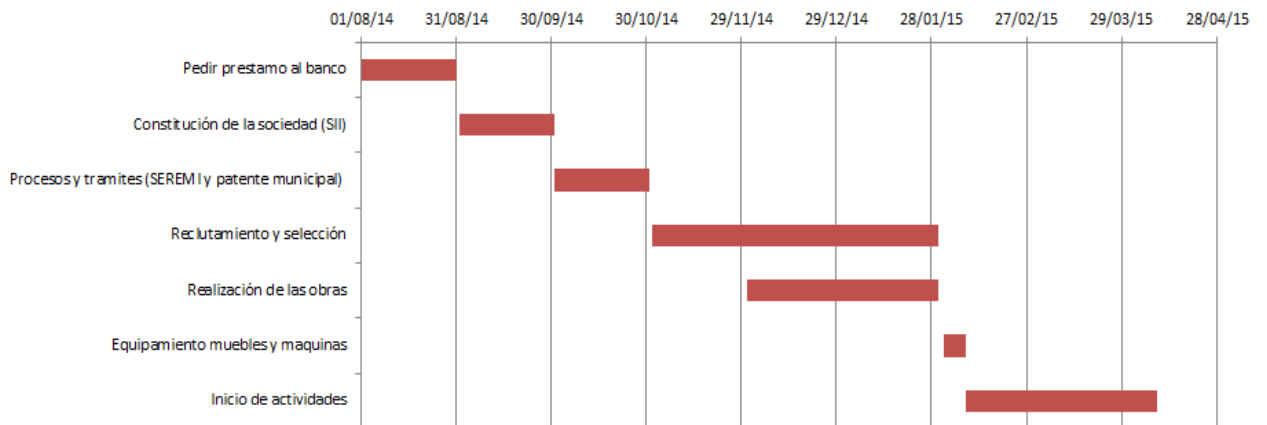
Seguro de cesantía:

Tiene como objetivo proporcionar dinero a los trabajadores cuando éstos se encuentran cesantes. Este dinero puede provenir de las cuentas individuales y/o del Fondo Solidario.

2.9.3. Diagrama de Gantt

A continuación se realizó el GANTT del proyecto.

Tareas	Inicio	Duración (días)	Fin
Pedir préstamo al banco	01/08/2014	30	01/09/2014
Constitución de la sociedad (SII)	01/09/2014	30	01/10/2014
Procesos y tramites (SEREMI y patente municipal)	01/10/2014	30	01/11/2014
Reclutamiento y selección	01/11/2014	90	01/02/2015
Realización de las obras	01/12/2014	60	01/02/2015
Equipamiento muebles y maquinas	01/02/2015	7	08/02/2015
Inicio de actividades	08/02/2015	60	08/03/2015
Total		307	



2.10. Trámites para la puesta en marcha del negocio

2.10.1. Registro marca comercial

Este trámite permite la protección, a nivel nacional, de los registros de marcas comerciales que distinguen productos, servicios y establecimientos industriales.

La marca otorga a al dueño del negocio el derecho exclusivo y excluyente de utilizarla en la forma que se le ha conferido en el registro. Además, le faculta para impedir que un tercero utilice, sin su consentimiento, marcas idénticas o similares.²⁴

La solicitud de la inscripción de la marca comercial “Le petit français” en el registro se concretará después de seis meses, aproximadamente. Así, la solicitud de registro se realizará al mismo momento que la constitución de la sociedad.

2.10.2. Iniciación de actividades

Iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos

Para crear el negocio, existen dos procedimientos²⁵: un sistema antiguo (inscripción en el Conservador de Bienes Raíces) y otro sistema más recién creado en 2013. En este caso, se va a utilizar el nuevo sistema simplificado. El Servicio de Impuestos Internos asignará, sin más trámite, un Rol Único Tributario a toda persona jurídica que se

²⁴Fuente: sitio internet Chile atiende PYMES, <http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/1633>

²⁵Fuente : Biblioteca del congreso nacional de Chile, <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/como-crear-una-pyme>

constituya conforme a este procedimiento simple, en forma simultánea al acto de incorporación al Registro.

En el mismo formulario de constitución se podrá solicitar al Servicio de Impuestos Internos el inicio de actividades y el timbraje de documentos tributarios.

*Autorización sanitaria para locales de alimentos*²⁶

Permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y/o expenden alimentos o aditivos alimentarios.

La Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de salud puede fiscalizar el cumplimiento de la legislación vigente, inspeccionando el establecimiento en los días posteriores al ingreso de la solicitud. Al momento de ser presentada, el local debe estar completamente habilitado, en condiciones reglamentarias mínimas.

La autorización se obtiene antes que la patente comercial y evalúa las condiciones sanitarias y ambientales básicas de seguridad de la actividad. El documento es necesario para que el municipio otorgue la patente definitiva para la instalación, ampliación o traslado de este tipo de establecimientos.

Certificado de informaciones previas

Antes de instalar el negocio, es necesario que solicitar este certificado porque vamos a realizar una edificación. En este certificado se indican, entre otras cosas, las normas

²⁶Fuente: sitio internet Chile atiende PYMES, <http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/22718>

urbanísticas para el uso de suelo y la declaración de utilidad pública que afecta el predio donde deseas establecerte. Este certificado indicará si es compatible el domicilio escogido con el uso comercial que le pretendemos dar, así como también las posibilidades de construir o ampliar en dicho espacio. Este trámite se debe hacer en la Dirección de Obras Municipales de la Municipalidad de Las Condes en este caso.

Certificado municipal de zonificación

Antes de emprender cualquier actividad económica, se debe obtener este certificado, en el que se indica el uso de suelo y exigencias para construir o instalarse en una determinada zona, de acuerdo al correspondiente Instrumento de Planificación Territorial que rija el área. Es otorgado por la Dirección de Obras Municipales de la Municipalidad de Las Condes en este caso.

Permiso de edificación

Este permiso es necesario si se requiere construir, reconstruir, reparar, ampliar o demoler edificios u obras de urbanización de cualquier naturaleza, sean urbanas o rurales.

Recepción definitiva de obras

Permite obtener autorización para que un inmueble pueda ser habitado o usado para el destino previsto.

Autorización municipal

La ley de rentas municipales señala que toda actividad económica está sujeta a una contribución de patente, que debe ser cancelada semestralmente ante el municipio respectivo, en este caso, Las Condes.

La autorización municipal es el permiso definitivo de funcionamiento y adopta el nombre de patente comercial o industrial, según sea el giro gravado. El trámite se realiza en el departamento de patentes comerciales del municipio de la comuna de Las Condes y el documento requerido es la fotocopia de la cédula de identidad y/o RUT de la empresa.

Los otros documentos que pueden ser solicitados son:

- Fotocopia de la declaración de inicio de actividades del Servicio de Impuestos Internos (SII)
- Croquis o plano de la distribución interna del local u oficina.
- Resolución favorable de la Autoridad Sanitaria o del Servicio de Salud respectivo

CONCLUSIONES

El plan de negocio resulta muy importancia para concretizar una idea de negocio. Reúne toda la información necesaria para evaluar el proyecto y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Además, presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para los emprendedores.

Un elemento muy relevante en la creación de la panadería-pastelería que puede hacer la diferencia con respecto a los competidores es la atención que se prestará a los clientes y el cuidado de la imagen de marca. Ser francés tiene que ser una fuerza, una ventaja competitiva.

Respecto al plan financiero de esta evaluación, resultó positivo. El Valor Actual Neto es superior a 0 lo que significa que, según las previsiones, el proyecto es deseable. Sin embargo, la incertidumbre de la realidad puede venir contradecir estos resultados, nadie puede asegurar el éxito de un proyecto. El objetivo es minimizar la incertidumbre y los riesgos para optimizar la rentabilidad del negocio. .

Bibliografía

- Brigitte Seumenicht, El modelo Canvas,
<http://www.merca20.com/modelo-de-negocio-canvas/,08/05/2013>
- No especificado, Definición de modelo de negocio,
<http://definicion.de/modelo-de-negocio/>
- Lucia Navarro, oficina económica y comercial de la embajada de España en Santiago, <http://www.eurocarne.com/pdf/informes/sector-alimentario-chile.pdf>,
09/2010
- __Asociación De empresas de alimentos de Chile, Chile es el segundo consumidor mundial de pan,
http://www.chilealimentos.com/link.cgi/Servicios/noticiero/2012_ESTUDIO_mercado_coyuntura/Caramelos_chocolates_otros/21137
- __No especificado, Emprende PYMES, Las cinco fuerzas competitivas de Porter,
<http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/>
- No especificado, EIE iniciativa emprendedora, montar una panadería-pastelería,
<http://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Montar-una-Panaderia-Pasteleria&artpage=2-3>, 24/11/11

- No especificado, sitio internet del gobierno de Chile, Chile atiende, <http://www.chileatiende.cl> (puesta en marcha del negocio)
- Sitio internet empresa distribuidora de equipos de panadería, <http://www.panaderiasypastelerias.com/producto.php?producto=198&cat=modulos-de-panaderia>
- Sitio internet empresa Dispan, distribuidora de máquinas e utensilios para panadería, <http://www.dispan.es/inicio.html>
- No especificado, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Guía para emprender en Chile, <http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2012/10/Guia-Practica-Para-Emprender-en-Chile.pdf>, 10/2012
- No especificado, Consejos para abrir un panadería, <http://trabajo.comohacerpara.com/n4873/consejos-para-abrir-una-panaderia.html>
- No especificado, Corfo, orfo entrega más de 40 mil garantías para créditos pymes,

<http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/noticias/2013/junio-2013/corfo-entrega-mas-de-40-mil-garantias-para-creditos-pymes>, 20/06/2013

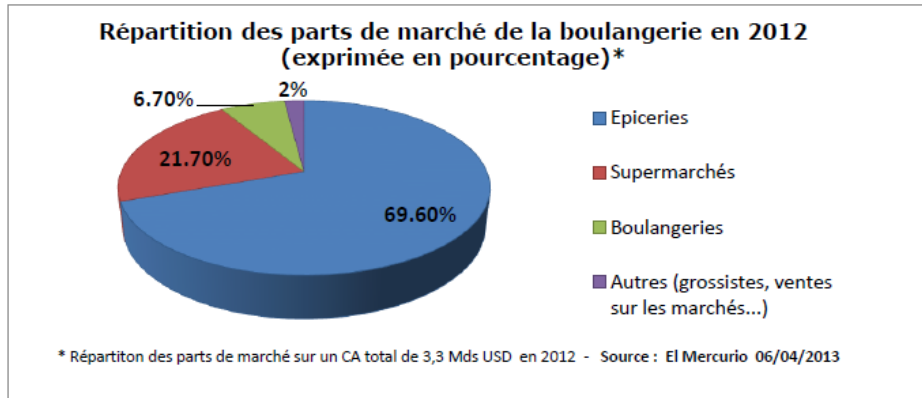
ANEXO 1



Fuente: No especificado, Canvas: Generación de modelos de negocio, <http://www.coworkinglemon.com/blog/modelo-canvas-generacion-modelos-negocios/>, Co-working Lemon, 8/10/2012

ANEXO 2

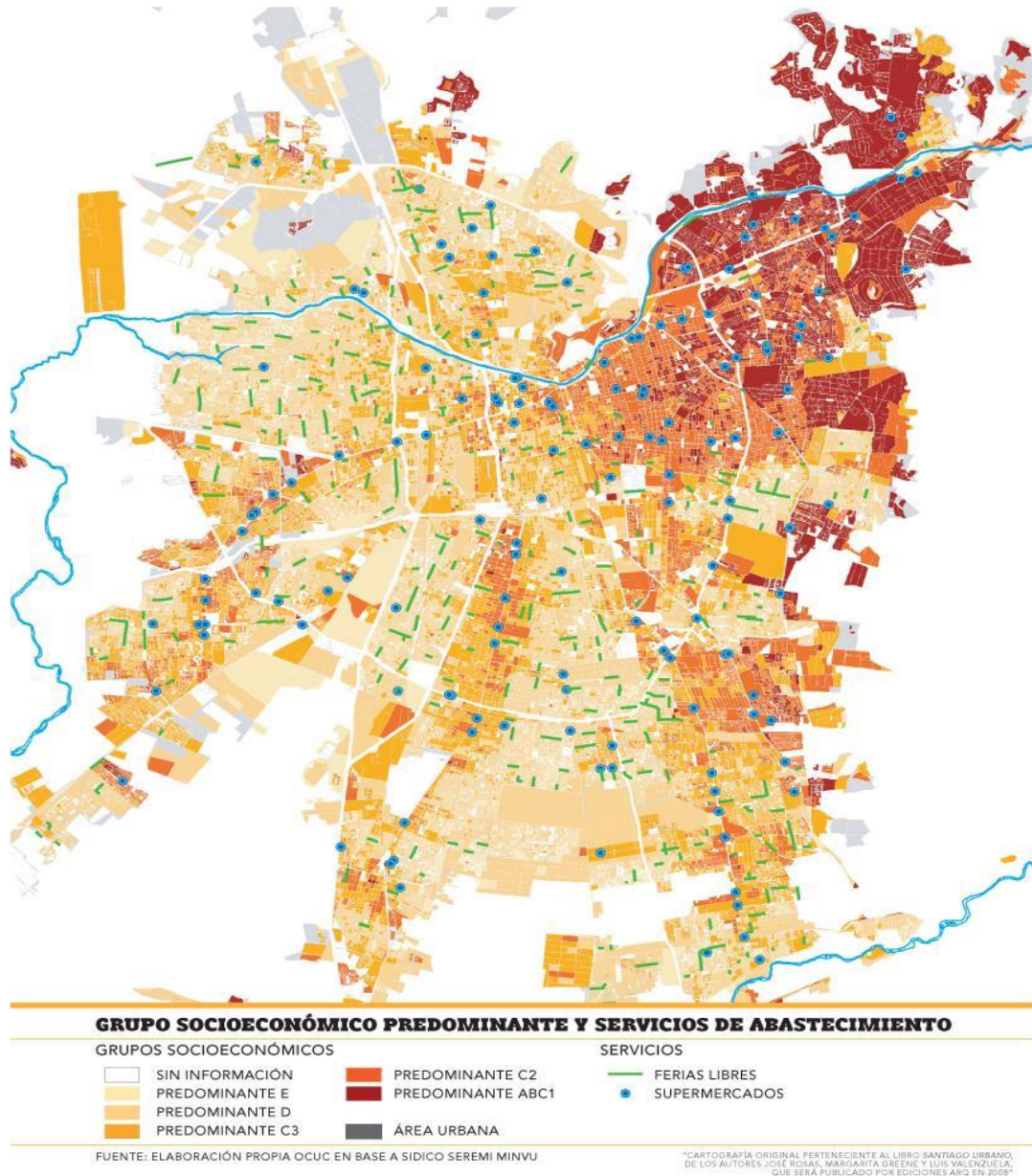
■ La distribution est concentrée dans les épiceries et les supermarchés



Repartición de las cuotas de mercado de la panadería en 2012.

Fuente: Ubifrance, Le marché de la boulangerie au Chili, <http://www.ubifrance.fr/001b1302822a+le-marche-de-la-boulangerie-au-chili.html>, 2013

ANEXO 3



Fuente: José Rosas, Margarita Greene y Luis Valenzuela, Plano de Santiago, según Grupos Socioeconómicos Predominantes, Cartografía original OCUC, revista Foco 76 n. 5.

ANEXO 4

Panes :

✓ baguette



✓ pain de campagne (pan de campo)



✓ pain aux noix (pan con nueces)



✓ *pain aux 5 céréales* (pan con 5 cereales)



Viennoiseries (masas dulces):

- ✓ chocolatine (pan con chocolate)



- ✓ croissant (medialuna)



- ✓ pain aux raisins (pan con pasas)



Tartes (tortas):

✓ mille feuilles



✓ tarte au citron meringuée (pie de limon)



✓ *fraisier* (torta con frutilla)



✓ *tarte tatin*



Tartelettes :

✓ éclair au chocolat y café



✓ tartelette au chocolat – praliné



✓ Paris-Brest



✓ macaron (chocolate, frambuesa, praliné o pistacho)



✓ brownie



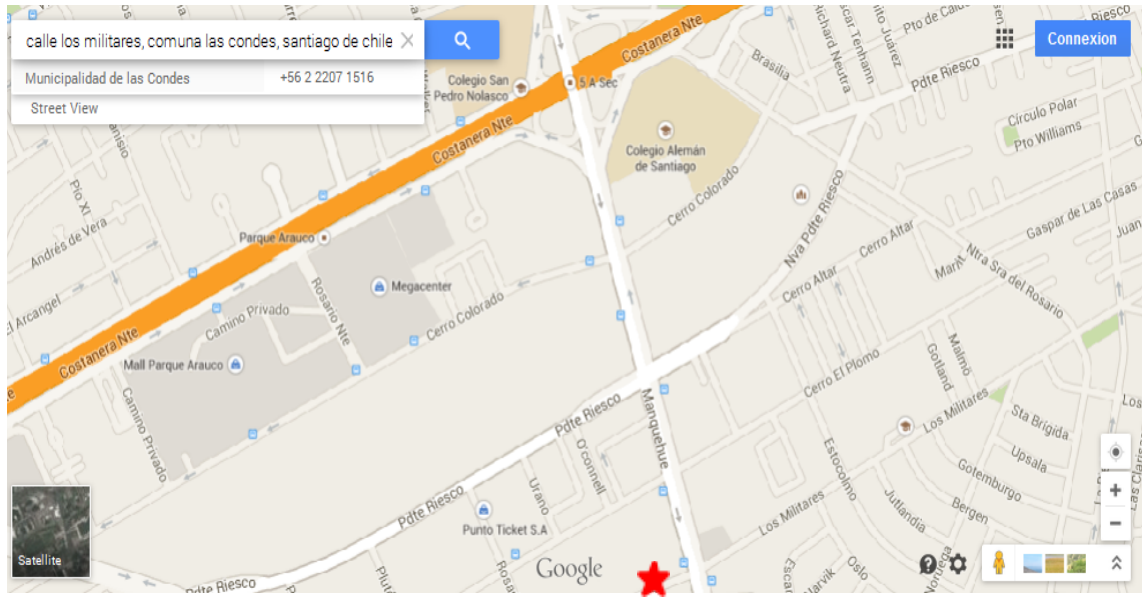
Fuente de las fotografías: Internet

ANEXO 5



Fuente: Fotografía sacada el 12 de abril de 2014.

ANEXO 6



Fuente: Google Map

ANEXO 7

Encuesta:

Objetivo: Determinar el nombre comercial de la empresa.

Pregunta: Una panadería-pastelería francesa va a instalarse en la comuna de Las Condes el próximo año.

¿Cuál de estos siguientes nombres comerciales te parece más adecuado para este negocio?

¿Por qué?

- Le petit délice
- Le petit français
- le petit macaron
- Paris-Brest
- Chez Marie
- Donde la marie

ANEXO 8

Flujo 1

	Flujo 1			
	Cantidad mensual	Precio (por unidad)	Ingreso mensual	Ingreso Anual
BAGUETTE	2325	600	1395000	16740000
PAIN DE CAMPAGNE	1150	800	920000	11040000
PAIN AUX NOIX	1150	1000	1150000	13800000
PAIN AUX 5 CEREALES	1150	1000	1150000	13800000
CHOCOLATINE	2325	600	1395000	16740000
CROISSANT	2325	600	1395000	16740000
PAIN AUX RAISINS	2325	600	1395000	16740000
MILLE FEUILLES	275	12 000	3300000	39600000
TARTE CITRON MERINGUEE	275	12000	3300000	39600000
FRAISIER	275	12000	3300000	39600000
TARTE TATIN	275	12000	3300000	39600000
ECLAIR	425	1300	552500	6630000
TARTELETTE CHOCOLAT PRALINE	425	1300	552500	6630000
PARIS-BREST	425	1300	552500	6630000
MACARON	425	600	255000	3060000
BROWNIE	425	1300	552500	6630000
TOTAL	15975		24465000	293580000

Flujo 2

	Flujo 2			
	Cantidad mensual	Precio (por unidad)	Ingreso mensual	Ingreso Anual
BAGUETTE	2558	618	1 580 535	18 966 420
PAIN DE CAMPAGNE	1265	824	1 042 360	12 508 320
PAIN AUX NOIX	1265	1 030	1 302 950	15 635 400
PAIN AUX 5 CEREALES	1265	1 030	1 302 950	15 635 400
CHOCOLATINE	2558	618	1 580 535	18 966 420
CROISSANT	2558	618	1 580 535	18 966 420
PAIN AUX RAISINS	2558	618	1 580 535	18 966 420
MILLE FEUILLES	303	12 360	3 738 900	44 866 800
TARTE CITRON MERINGUEE	303	12 360	3 738 900	44 866 800
FRAISIER	303	12 360	3 738 900	44 866 800
TARTE TATIN	303	12 360	3 738 900	44 866 800
ECLAIR	468	1 339	625 983	7 511 790
TARTELETTE CHOCOLAT PRALINE	468	1 339	625 983	7 511 790
PARIS-BREST	468	1 339	625 983	7 511 790
MACARON	468	618	288 915	3 466 980
BROWNIE	468	1 339	625 983	7 511 790
TOTAL	17573		27 718 845	332 626 140

Flujos 3

	Flujo 3			
	Cantidad mensual	Precio (por unidad)	Ingreso mensual	Ingreso Anual
BAGUETTE	2813	637	1 790 746	21 488 954
PAIN DE CAMPAGNE	1392	849	1 180 994	14 171 927
PAIN AUX NOIX	1392	1 061	1 476 242	17 714 908
PAIN AUX 5 CEREALES	1392	1 061	1 476 242	17 714 908
CHOCOLATINE	2813	637	1 790 746	21 488 954
CROISSANT	2813	637	1 790 746	21 488 954
PAIN AUX RAISINS	2813	637	1 790 746	21 488 954
MILLE FEUILLES	333	12 731	4 236 174	50 834 084
TARTE CITRON MERINGUEE	333	12 731	4 236 174	50 834 084
FRAISIER	333	12 731	4 236 174	50 834 084
TARTE TATIN	333	12 731	4 236 174	50 834 084
ECLAIR	514	1 379	709 238	8 510 858
TARTELETTE CHOCOLAT PRALINE	514	1 379	709 238	8 510 858
PARIS-BREST	514	1 379	709 238	8 510 858
MACARON	514	637	327 341	3 928 088
BROWNIE	514	1 379	709 238	8 510 858
TOTAL	19330		31 405 451	376 865 417

Flujo 4

	Flujo 4			
	Cantidad mensual	Precio (por unidad)	Ingreso mensual	Ingreso anual
BAGUETTE	3095	656	2 028 915	24 346 985
PAIN DE CAMPAGNE	1531	874	1 338 066	16 056 793
PAIN AUX NOIX	1531	1 093	1 672 583	20 070 991
PAIN AUX 5 CEREALES	1531	1 093	1 672 583	20 070 991
CHOCOLATINE	3095	656	2 028 915	24 346 985
CROISSANT	3095	656	2 028 915	24 346 985
PAIN AUX RAISINS	3095	656	2 028 915	24 346 985
MILLE FEUILLES	366	13 113	4 799 585	57 595 018
TARTE CITRON MERINGUEE	366	13 113	4 799 585	57 595 018
FRAISIER	366	13 113	4 799 585	57 595 018
TARTE TATIN	366	13 113	4 799 585	57 595 018
ECLAIR	566	1 421	803 567	9 642 802
TARTELETTE CHOCOLAT PRALINE	566	1 421	803 567	9 642 802
PARIS-BREST	566	1 421	803 567	9 642 802
MACARON	566	656	370 877	4 450 524
BROWNIE	566	1 421	803 567	9 642 802
TOTAL	21263		35 582 376	426 988 517