



Universidad del Bío-Bío  
Facultad de Ciencias Empresariales

# “Diseño de un modelo de negocio para la creación de una panadería y pastelería, comuna de Chiguayante”

PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: ROCÍO ARMIJO ALIAGA  
PROFESOR GUÍA: ALEX MEDINA GIACOMOZZI

CONCEPCIÓN, 2016

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>1 CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL PROYECTO</b>	<b>6</b>
<b>1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>	<b>6</b>
1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>6</b>
<b>2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>2.1 MODELOS DE NEGOCIO</b>	<b>8</b>
2.1.1 DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO.....	8
2.1.2 MATRIZ DEL MODELO DE NEGOCIO .....	10
2.1.3 PATRONES DE MODELOS DE NEGOCIO.....	25
<b>2.2 EL PAN Y LA INDUSTRIA PANIFICADORA</b>	<b>28</b>
2.2.1 HISTORIA DEL PAN.....	28
2.2.2 LA INDUSTRIA PANIFICADORA.....	29
<b>2.3 ANTECEDENTES GENERALES DEL NEGOCIO</b>	<b>37</b>
2.3.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	37
2.3.2 PRINCIPALES PRODUCTOS.....	37
2.3.3 UBICACIÓN .....	39
2.3.4 SITUACIÓN ACTUAL.....	40
2.3.5 DIRECTRICES ESTRATÉGICAS.....	40
2.3.6 ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO .....	42
<b>3 CAPÍTULO III: METODOLOGÍA A SEGUIR</b>	<b>51</b>
<b>3.1 ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>51</b>
3.1.1 MUESTREO .....	51
3.1.1 TIPO DE MUESTREO.....	52
3.1.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	54
3.1.3 TÉCNICA DE MUESTREO .....	55
<b>3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>59</b>

3.2.1	ANÁLISIS EXTERNO .....	59
3.2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	74
3.2.3	FODA .....	84
3.2.4	ESTRATEGIA.....	89
<b>4</b>	<b><u>CAPÍTULO IV: DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO</u></b>	<b>91</b>
<b>4.1</b>	<b>LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>91</b>
4.1.1	SEGMENTOS DE MERCADO.....	91
4.1.2	MERCADO META.....	91
4.1.3	PROPUESTAS DE VALOR.....	94
4.1.4	CANALES .....	104
4.1.5	RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	106
4.1.6	FUENTES DE INGRESOS.....	107
4.1.7	RECURSOS CLAVE.....	115
4.1.8	ACTIVIDADES CLAVE.....	117
4.1.9	PATRÓN DE MODELO DE NEGOCIO.....	146
<b>5</b>	<b><u>CONCLUSIONES</u></b>	<b>147</b>
	<b><u>RECOMENDACIONES</u></b>	<b>149</b>
<b>6</b>	<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b>150</b>
	<b><u>ANEXOS</u></b>	<b>156</b>
	<b>ANEXO 1: CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<b>158</b>
	<b>ANEXO 2: RESULTADOS CUESTIONARIO</b>	<b>159</b>
	<b>ANEXO 3: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>171</b>
	<b>ANEXO 4: INFORMACIÓN DE DISTINTAS PANADERÍAS EN EL GRAN CONCEPCIÓN</b>	<b>178</b>
	<b>ANEXO 5: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS DE PANADERÍA, ABARROTOS, PASTELERÍA Y ROTISERÍA.</b>	<b>180</b>

<i>Tabla 1 Contribución al PIB por rubro.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 2 Consumo de pan anual en Chile (kilogramos por habitante).....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 3 Proyectos en calle Manquimavida.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 4 Diagrama de proceso producción de pan parte I.....</i>	<i>119</i>
<i>Tabla 5 Diagrama de proceso producción de pan parte II.....</i>	<i>120</i>
<i>Tabla 6 Diagrama de proceso producción de pan parte III.....</i>	<i>121</i>
<i>Tabla 7 Principales proveedores.....</i>	<i>125</i>
<i>Tabla 8 Presupuesto de Inversión Inicial.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 9 Estructura Financiera.....</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 10 Costo variables unitario del pan.....</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 11 Costo variable unitario pastelería.....</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 12 Costos fijos panadería.....</i>	<i>132</i>
<i>Tabla 13 Salarios del recurso humano.....</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 14 Costos fijos pastelería.....</i>	<i>134</i>
<i>Tabla 15 Gastos de administración y ventas.....</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 16 Tabla de amortización.....</i>	<i>138</i>
<i>Tabla 17 Calculo de la demanda potencial.....</i>	<i>163</i>
<i>Tabla 18 Estimación de demanda cuota 1.....</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 19 Estimación de demanda viviendas cuota 2.....</i>	<i>173</i>
<i>Tabla 20 Estimación de demanda instituciones y empresas cuota 2.....</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 21 Margen de contribución de las distintas líneas de productos.....</i>	<i>179</i>

## INTRODUCCIÓN

La ciudad de Chiguayante ha experimentado un crecimiento sostenido durante las últimas décadas, tanto demográfico como comercial, siendo esta última su principal actividad económica. Es una comuna eminentemente residencial y urbana, autodefinida como “una ciudad para vivir”. (Municipalidad de Chiguayante, 2011) Esto, inserto en un contexto país caracterizado por su apertura, no solo comercial hacia el mundo, sino tecnológica, financiera e incluso sociocultural.

Este escenario es incentivo para mentes emprendedoras, que buscan crear por medio de sus recursos, y en algunos casos extremándolos, alternativas independientes para surgir tanto económica como personalmente.

Es conocido el hecho de que para emprender se necesitan una serie de características, las cuales diferencian a un emprendedor con éxito de aquellos que no logran sus objetivos, sin embargo, estas características son factibles de trabajar y mejorar con el tiempo. Además de estas características, es necesario un contexto nacional proclive a la realización de nuevos negocios, así como de tener el capital necesario, o acceso a él.

Esta serie de factores, que influyen tanto en el emprendedor como en el emprendimiento hace cuestionar el apoyo con el que debiese contar cualquier emprendedor, de manera de enfrentar su desafío con herramientas y metodologías acordes al gran riesgo que la mayoría de las veces ellos toman.

El objetivo general de la presente tesis es diseñar el Modelo de Negocio para una panadería en la comuna de Chiguayante, donde el empresario es Don Leónidas Armijo Meza, quién cuenta con vasta experiencia en el rubro. Se espera que esta investigación tenga como resultado la entrega de una herramienta solida apoyo para el emprendedor y el desarrollo de su negocio.

## CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL PROYECTO

### 1.1 Objetivos del proyecto

#### 1.1.1 Objetivo General

Diseñar el Modelo de Negocio para la una empresa panificadora de la comuna de Chiguayante, que le permita sostener una ventaja competitiva.

#### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar la factibilidad económica del proyecto
- Determinar la factibilidad técnica del proyecto
- Determinar la factibilidad financiera del proyecto
- Determinar los componentes del modelo de negocio a seguir
- Integrar los componentes al modelo de negocio

### 1.2 Justificación del proyecto

La realización de esta investigación permitirá, en primer lugar, obtener un diagnóstico del proyecto que se desea emprender, en sus diferentes ámbitos. Esto hará posible visualizar de mejor forma los diferentes factores que influirán en el desarrollo del negocio de Don Leónidas.

En segundo lugar, la investigación permitirá determinar un conjunto de acciones que puede tomar la empresa para su óptima puesta en marcha y desarrollo del negocio, lo cual incidirá directamente tanto en los resultados económicos de la empresa y en una alternativa de calidad para el consumo de alimentos de panadería del sector.

Luego de nuestra investigación, se espera implementar el modelo de negocio a diseñar para el emprendedor, de manera que el trabajo realizado en esta tesis se concrete y transforme en una mejor situación empresarial para Don Leónidas Armijo Meza y sus socios.

Además, este Modelo de Negocio podrá servir como guía a quienes deseen realizar un emprendimiento en el mismo rubro u otro, así como emprendimientos en la misma área o localidad.

Si bien esta investigación no considera nuevas perspectivas, resalta el valor práctico que tiene, y la posibilidad que entrega de insertarse de manera real en un contexto de negocio.

Finalmente, la difusión de estos conocimientos quedará a disposición de la Universidad del Bío-Bío.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Modelos de negocio

#### 2.1.1 Definición de modelo de negocio

Para comprender de mejor manera este concepto, se comenzará definiendo por separado las palabras por las que se compone “modelo de negocio”.

Un modelo se define como el arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Representación en pequeño de alguna cosa. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja.

Por otra parte, negocio es definido como la ocupación, quehacer o trabajo. Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés. Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende. (DRAE, 2001)

En síntesis, un modelo de negocio es la arquitectura o esquema teórico de un sistema de trabajo u ocupación lucrativa.

Modelo de negocio según (Osterwalder & Pigneur, 2011):

*“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”*

Modelo de negocio según (Timothy & Osterwalder, 2012):

*“Un modelo de negocio es la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias”*



*“El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa”*

Dado que el modelo de negocio es la lógica que subyace en el sustento de las empresas, toda organización posee un modelo de negocio, independiente que estas sean o no lucrativas u organizaciones gubernamentales o estatales, todas lo poseen. Ejemplificando, en el caso de una organización sin fines de lucro, esta debe cumplir pagos con acreedores, pagos de remuneraciones, pagos de permisos, pagos de patentes y un sinnúmero de obligaciones que deben ser cubiertas a partir de algún ingreso de dinero de parte de la organización u otros recursos. De otra forma es muy difícil que pueda seguir operando una organización sin ningún tipo de recursos, por lo tanto sin importar el fin o el objetivo de la organización, todas poseen un modelo de negocio para operar.

El modelo de negocio es cambiante así como el entorno. Existen diversos factores que la organización no puede controlar, como la economía del país, los cambios demográficos, la creciente competencia internacional, entre otros. Estos factores son incontrolables por la mayoría de las empresas y sin duda tienen la facultad de inducir repercusiones en estas, negativas como positivas, obligando a la empresa a modificar su modelo de negocio en búsqueda de aprovechar las oportunidades que se vayan generando en este entorno cambiante.

Por lo tanto un modelo de negocio no es estático, más bien es dinámico y debe ir modificándose con cierta periodicidad de tiempo para que la organización siga siendo competitiva. Las organizaciones deben estar dispuestas a afrontar estos nuevos cambios, que en algunos casos pueden ser menores y en otros casos muy drásticos. Se deben considerar las repercusiones que generará reinventarse para toda la organización; para los trabajadores, para los clientes, proveedores y público en general. (Timothy & Osterwalder, 2012)

## 2.1.2 Matriz del modelo de negocio <sup>1</sup>

La Matriz de modelo de negocio, es una herramienta clave para describir y analizar los modelos de negocio empresariales. Constituye un método visual abreviado para representar organizaciones complejas de forma simplificada. (Timothy & Osterwalder, 2012). *“Sirve para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio en un lenguaje común”.* (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Para los autores en los se apoya esta investigación acerca de modelos de negocio, creen que la mejor manera de describir un modelo de negocio es a través de la división de este en nueve módulos básicos que reflejarán la forma o la lógica de la empresa para percibir ganancias. Estos nueve módulos abarcan las cuatro áreas más importantes de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El objetivo de la matriz es simplificar el entendimiento del modus operandi de la organización, partiendo de una base común, para reflexionar sobre él y generar un debate.

Las nueve partes en las que se divide la matriz del modelo de negocios son:

### 2.1.2.1 Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa, denominados clientes.

Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado, dependiendo de sus necesidades, comportamientos y atributos.

Los clientes son el centro del modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir sin clientes.

Existen varios segmentos de mercado:

---

<sup>1</sup> Este apartado está basado en el lienzo de modelo de negocios creado por el autor Osterwalder y Pigneur en su libro generación de modelos de negocios (2011).

- Mercado de masas

Los modelos están centrados al público en general, la propuesta de valor y los canales de distribución son los mismos para todos los clientes.

- Nicho de mercado

Los modelos de negocios se orientan a segmentos de mercados específicos y especializados. La propuesta de valor, la relación con los clientes, se adaptan a requisitos específicos de un nicho de mercado.

- Mercado segmentado

Los modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado, atendiendo diferentes necesidades, con propuesta de valor y canales de distribución diferentes en la mayoría de los casos.

- Mercado diversificado

El modelo de negocio atiende a dos o más segmentos de mercado que no tiene relación entre sí. Poseen necesidades y problemas diferentes, por lo tanto, la propuesta de valor, los canales de ingreso y otros módulos del modelo de negocio serán diferentes por cada segmento.

- Mercados multilaterales

También llamado plataformas multilaterales. Este tipo de segmentación está orientado a dos o más segmentos de clientes que son independientes entre sí. Es el caso de un periódico gratuito, donde posee un segmento de clientes que son los lectores y por otro lado otro segmento de clientes son los anunciantes o empresas que deseen pagar por publicitar sus productos o servicios. Siendo ambas partes necesarias para que el modelo de negocios funcione.

### 2.1.2.2 *Propuestas de valor*

*“Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).” (Osterwalder & Pigneur, 2011)*

El objetivo de este módulo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante la propuestas de valor.

La propuesta de valor es el conjunto de productos y servicios que crean valor para las personas en cada segmento de mercado, esta será la diferencia que hará que el cliente se decida por una o por la otra empresa. Algunas propuestas pueden ser innovadoras y otras parecidas a la competencia pero con algún atributo que cree una diferencia en la oferta actual.

Existen ciertos elementos que pueden contribuir a la creación de valor para el cliente

- Novedad

Esta propuesta de valor está asociada a la satisfacción de una necesidad inexistente hasta entonces. Generalmente se da en el caso de la tecnología.

- Mejora del rendimiento

Esta propuesta de valor está asociada al rendimiento de un producto o servicio, por ejemplo la fabricación de automóviles que generen con alguna tecnología avanzada, que permita el ahorro en combustible al usuario del automóvil.

- Personalización

Esta propuesta consiste en adaptar el producto o servicio a las necesidades de cada segmento, entregando cierta especialización para crear valor.

- “El trabajo, hecho”

Esta propuesta se refiere a dar un servicio o un producto completo, que trascienda más allá de la entrega del producto, sino además la empresa entrega un servicio de mantención de calidad.

- Diseño

Esta propuesta se centra en destacar un producto por la calidad del diseño superior a la competencia. Es el caso de la industria de la moda, donde el diseño es lo esencial en la propuesta de valor

- Marca/estatus

Esta propuesta se enfoca en el valor de la marca, donde esta genera una percepción de estatus, tan solo por el hecho de utilizar un producto de determinada marca. Es el caso de la marca de relojes Rolex, donde su utilización puede generar una percepción de riqueza.

- Precio

Esta propuesta está enfocada en generar valor a través de ofrecer un servicio o producto similar a la competencia pero a un precio más bajo. Es el caso de la cadena de supermercados Lider, donde su propuesta de valor es entregar los mismos productos que la competencia pero a un precio más bajo.

- Reducción de costes

Esta propuesta está enfocada en generar valor a través de la entrega de un producto o servicio que genere una reducción de costos para los clientes. Es el caso de los paneles solares, es una alternativa que utiliza la energía solar (sin costos) para calentar el agua. Este producto permite al usuario ahorrar en el consumo de gas que se utilice para calentar el agua. Este producto es relativamente costoso pero permite recuperar el dinero invertido en el corto plazo, además de ahorrar en los gastos de comunes de la vivienda.

- Reducción de riesgos

Esta propuesta está orientada a reducir los riesgos a los que puedan estar sometidos los clientes, como la entrega de garantías en los automóviles comprados de primera mano.

- Accesibilidad

Esta propuesta se enfoca en crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que no tenían acceso a estos. Por ejemplo, los fondos de inversión que permiten que inversores con modestas sumas de dinero, también puedan ser crear carteras diversificadas.

- Comodidad/utilidad

Esta propuesta entrega valor a través de la utilidad o la practicidad de productos o servicios que genera al cliente.

### 2.1.2.3 *Canales*

Este módulo se refiere a como la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para proporcionarles una propuesta de valor.

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

Las principales funciones de los canales de comunicación, distribución y venta son:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa

Existen distintos tipos de canales, directos e indirectos así como canales propios o canales de socios comerciales. Además se distinguen distintas fases del canal.

Para entregar la propuesta de valor es muy importante acertar a la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo más adecuado. La idea principal es encontrar el equilibrio adecuado entre los distintos canales para integrales de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y esto se vea reflejado en los ingresos de la empresa.

#### 2.1.2.4 *Relaciones con clientes*

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que se establecen con cada segmento de clientes. Estas relaciones pueden ser personales o automatizadas.

Existen distintos tipos de relaciones que la empresa mantiene con sus clientes como:

- Asistencia personal

Esta relación se basa en la interacción humana. Puede ser llevada a cabo a través de ventas en locales propios, ventas en locales no propios, ventas telefónicas, ventas por internet, etc.

- Asistencia personal exclusiva

Esta relación se establece a través de un representante de la empresa, dedicado exclusivamente a un cliente en específico, entregando una asistencia personal. En Chile este tipo de relación se da en los servicios bancarios, donde se establece un ejecutivo para cada cliente.

- Autoservicio

En este tipo de relación, la empresa no posee contacto directo con el cliente, siendo la idea principal entregar todos los medios para que los clientes puedan servirse de forma autónoma.

- Servicios automáticos

Este tipo de relación combina unas formas más sofisticadas de autoservicio con servicios automáticos, donde se crea un perfil del usuario o cliente y de acuerdo a sus características o conductas el servicio a través del análisis esa información va generando propuestas para los clientes.

- Comunidades

Este tipo de relación se utiliza para profundizar en la relación con los clientes o potenciales cliente. Uno de los objetivos de esta relación es crear un conjunto de personas que posean necesidades similares para comprender con mayor detalle sus requerimientos, para poder entregar un servicio o producto que cumpla con sus expectativas.

- Creación colectiva

Esta relación se basa en la creación conjunto de productos y/o servicios, donde se invita a los clientes a ser parte del diseño de lo que desean consumir. Es el caso de la empresa youtube.com, donde los clientes suben sus propios videos creados por ellos para el consumo de otros.

#### 2.1.2.5 Fuente de ingresos

Este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

La empresa puede crear una o varias fuentes de ingreso en cada segmento de mercado.

En este apartado se deberá establecer cuanto es lo que se cobrará por la propuesta de valor entregada a los clientes, a través de elección de algún mecanismo de fijación de precios, que pueden ser: listas de precios fijos, negociaciones, subastas, según volumen, etc.



Respecto a las fuentes de ingreso estas pueden ser a través de la venta de activos, por la frecuencia de uso de un producto o servicio, por suscripción, arriendo, concesión de licencias, entre otras fuentes. Estas fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren la propuesta de valor ofrecida.

Además existen diferentes procedimientos e instrumentos que utilizan las empresas para definir su sistema de cobro.

Alguno de estos sistemas e instrumentos más utilizados se describirán a continuación:

- **Preventa**

Es un sistema donde una persona toma el pedido del cliente, el cual luego es entregado y cobrado, generalmente por un repartidor. El producto llega cierto tiempo después que el cliente lo solicita.

Ejemplo: Empresa Avon, a través de ventas por catálogo.

- **Pago Inmediato**

El sistema de pago inmediato se caracteriza por la entrega inmediata del producto posterior al pago.

Ejemplo: Supermercados Jumbo, a través de venta directa en sus locales, ya sea en efectivo o con tarjeta de débito.

- **Prepago**

Es cuando primero se recibe el pago por el producto o servicio, y luego éste es entregado después de cierto periodo de tiempo.

Ejemplo: Tiendas Online, a través de ventas realizadas en Internet, con tarjetas de crédito, débito y depósitos bancarios.

- **Sistema Postpago**

Aquí se encarga primero el producto, luego se realiza la facturación y se recibe el pago después de cierto periodo de tiempo.

Ejemplo: Compañía General de Electricidad (CGE), a través de cobro por consumo finalizado el mes en la fecha de pago acordada con el cliente o por la compañía.

- Ventas con crédito

Primero se entrega el producto, y luego se recibe el pago después de cierto periodo de tiempo, el cual en algunas ocasiones es dividido en cuotas.

Ejemplo: Multitiendas Falabella, a través de la entrega de tarjetas de crédito para sus clientes, el que les permite dividir los pagos en el corto o largo plazo para posterior cobro, cobrando en algunos casos intereses por la postergación de los pagos. Además posee otros medios de pago como dinero en efectivo y tarjetas de débito sin cargos adicionales.

#### 2.1.2.6 *Recursos clave*

En este módulo se describen los activos más importantes para el funcionamiento del modelo de negocio. Los recursos clave son los activos necesarios para crear y proporcionar la propuesta de valor. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

#### 2.1.2.7 *Actividades clave*

En este módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio permita el éxito en la empresa.

Las actividades claves se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción

Las actividades claves son las de fabricación, diseño y la entrega del producto, en grandes volúmenes o con una calidad superior.

- Resolución de problemas

La actividad principal es buscar soluciones nuevas a problemáticas que presenten los clientes. Es el caso de un centro médico o de una firma de abogados.

- Plataforma

Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Es el caso de eBay.com, donde la empresa debe desarrollar y mantener su plataforma en el sitio web constantemente, para la entrega de sus productos a través de subastas por internet.

Una plataforma puede o no puede crear valor en sí misma, pero su función primordial es proporcionar un lugar para que los productores creen productos y servicios que los consumidores pueden utilizar. La clave del valor que añade una plataforma es al agregar por ambos lados, haciendo que coincida el productor adecuado con el consumidor correcto, asegurando el suministro para la demanda. Además son responsables de posibilitar una interacción eficiente entre los participantes a través de los datos sobre los participantes y su uso de la plataforma. Este tipo de negocio crea una dinámica de libre mercado permitiendo a los productores y a los consumidores un acceso sin restricciones a los demás. Las empresas tradicionales suelen tener acceso controlado. Por ejemplo los sellos de música controlan el acceso a una audiencia global y sólo se permite a ciertos artistas tener sus álbumes en el mercado. Por el contrario, Youtube permite a todo el mundo publicar su música a una audiencia potencial de millones de personas.

Las empresas de la red se benefician de los efectos de red, lo que significa esencialmente que el valor de la red aumenta con el número de usuarios que participan en ella.

Las Plataformas utilizan los datos para crear interacciones eficientes mediante el reconocimiento de patrones en toda la Comunidad. Cuanto más eficiente e inteligente es una plataforma en el análisis de datos sobre sus usuarios y el uso, mejor

será la forma en que coincidan los productores y los consumidores en la plataforma y así permitirá mejor sus interacciones.

#### 2.1.2.8 *Asociaciones clave*

Este módulo describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio.

Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

Existen cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Coopetición, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
- Joint Ventures, empresas conjuntas para crear nuevo negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros

#### 2.1.2.9 *Estructura de costos*

En este módulo se describen todos los costos que implica poner en marcha el modelo de negocio. Se debe calcular los costos procedentes de las actividades, los recursos y las asociaciones más importantes del modelo de negocio.

Existen dos estructuras de costes, según costes y según valor. La estructura según costes, se enfoca en recortar gastos en donde sea posible. Se enfoca en reducir al máximo posible los costos de las actividades de la empresa.

La estructura según valor no se enfoca en la reducción de los costos. La importancia de la estructura de costos va dirigida a la inversión en la creación de valor del modelo de negocio. Es el caso de propuestas de valor Premium, servicios exclusivos o personalizados.

Los sistemas de costeo son subsistemas de la contabilidad general, los cuales manipulan los detalles referentes al costo total de fabricación. La manipulación incluye, clasificación, acumulación, asignación, y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendentes a determinar el costo unitario del producto. (Sinisterra, 1997)

#### Sistemas de costeo de fabricación

- Sistemas por órdenes específicas: son aquellos en los que se acumulan los costos de la producción de acuerdo a las especificaciones del cliente. De manera que los costos que demandan cada orden de trabajo se van acumulando para cada trabajo, siendo el objeto de costos un grupo o lote de productos homogéneos o iguales, con las características que el cliente desea.
- Sistema de costos por proceso: son aquellos donde los costos de producción se acumulan en las distintas fases del proceso productivo, durante un lapso de tiempo. En cada fase se debe elaborar un informe de costos de producción, en el cual se reportan todos los costos incurridos durante un lapso de tiempo; los costos de producción serán traspasados de una fase a otra, junto con las unidades físicas del producto y el costo total de producción se halla al finalizar el proceso productivo, por efecto acumulativo secuencial.

#### Sistemas de reconocimiento de costos

- Sistemas de costeo históricos: son aquellos que acumulan costos de producción reales, es decir, costos pasados o incurridos; lo cual puede realizarse en cada una las órdenes de trabajo o en cada una de las fases del proceso productivo.
- Sistemas de costeo predeterminado: son aquellos que funcionan a partir de costos calculados con anterioridad al proceso de fabricación, para ser comparados con los costos reales con el fin de verificar si lo incorporado a la

producción ha sido utilizado eficientemente para un determinado nivel de producción, y tomar las medidas correctivas.

- Sistemas de costeo absorbente: son aquellos que consideran y acumulan todos los costos de producción, tanto costos fijos como costos variables, éstos son considerados como parte del valor de los productos elaborados, bajo la premisa que todos los costos son necesarios para fabricar un producto.
- Sistemas de costeo variables: son aquellos donde considera y acumula sólo los costos variables como parte de los costos de los productos elaborados, por cuanto los costos fijos sólo representan la capacidad para producir y vender independientemente que se fabrique.
- Sistema de costeo basado en actividades (ABC): es aquel que parte de la diferencia entre costos directos y costos indirectos, relacionando los últimos con las actividades que se realizan en la empresa. Las actividades se plantean de tal forma que los costos indirectos aparecen como directos a las actividades, desde donde se les traslada a los productos (objeto de costos), según la cantidad de actividades consumidas por cada objeto de costos. De esta manera, el costo final está conformado por los costos directos y por los costos asociados a ciertas actividades, consideradas como las que añaden valor a los productos
- Sistemas de costos de calidad son los que cuantifican financieramente los costos de calidad de la organización agrupados en costos de cumplimiento y de no cumplimiento, para facilitar a la gerencia la selección de niveles de calidad que minimicen los costos de la misma.
- Sistema de costeo por objetivo es una técnica que parte de un precio meta y de un nivel de utilidad planeada, que determinan los costos en que debe incurrir la empresa por ofrecer dicho producto, costo meta ( $\text{Costo meta} = \text{Precio meta} - \text{Utilidad deseada}$ ). De esta manera se intenta ofrecer un producto de calidad - satisfacción de las necesidades del cliente- y además ofrecer un precio que le asegure la demanda.
- Sistema de costeo Kaizen: Es aquel que plantea actividades para la reducción de costos, incluyendo cambios en la forma en la cual la empresa manufactura

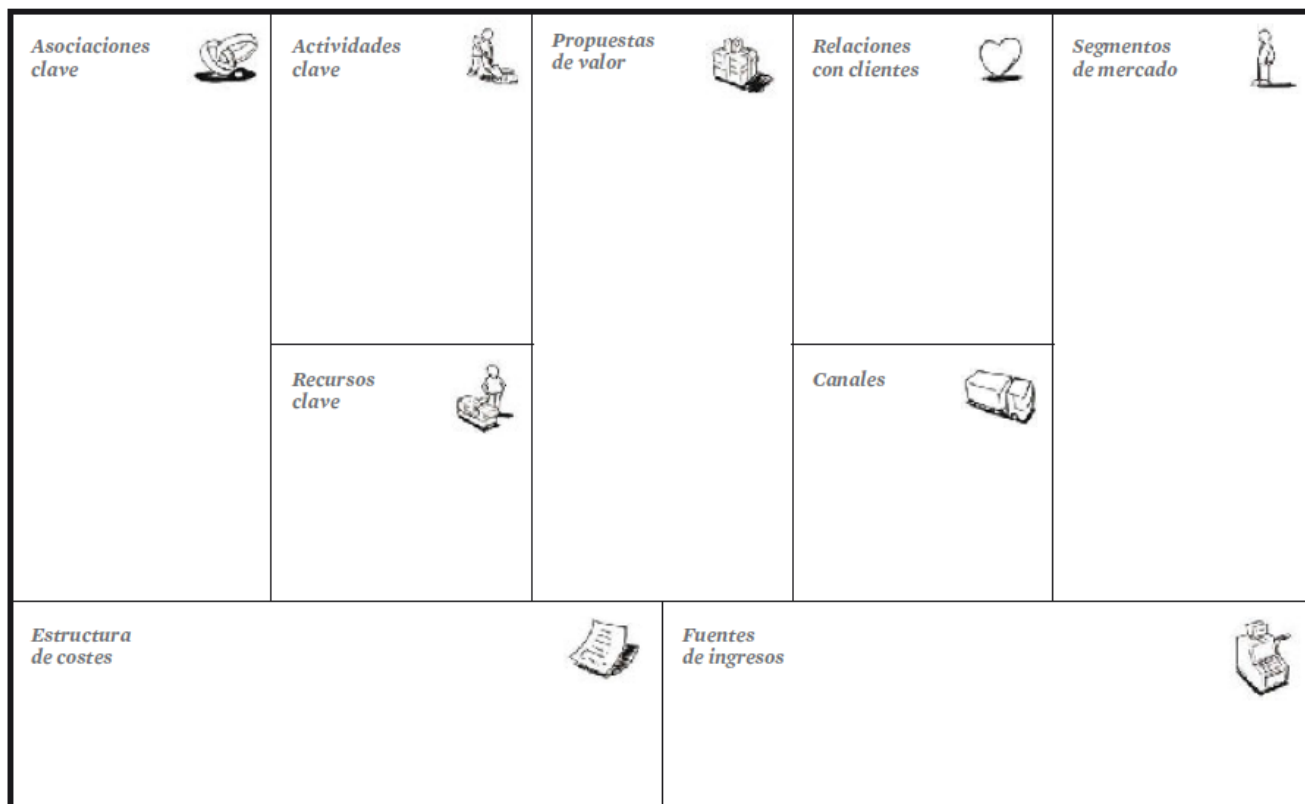
sus productos, esto lo hace mediante la proyección de costos a partir de las mejoras propuestas, las cuales deben ser alcanzadas tal como un control presupuestal

- Sistema de costeo backflus: es un sistema de contabilidad de costos condensado en el que no se registran los costos de producción incurridos a medida que la misma se traslada de una fase a otra, sino que los costos incurridos en los productos se registran cuando los mismos estén finalizados y/o vendidos. (Gayle, 1999)

Estos sistemas pueden ser combinados, rediseñados, complementados y/o adaptados a las necesidades y características específicas de cada organización.

Los nueve módulos descritos anteriormente, permiten crear la base para la utilización de una herramienta llamada Matriz de Modelo de Negocio.

Ilustración 1 Plantilla para la matriz del modelo de negocio



*Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011)*

El lado izquierdo del lienzo que lo conforman los módulos de: asociaciones clave, actividades clave, recursos clave y estructura de costes, deben estar enfocados en la búsqueda de la eficiencia. Por otra parte el lado derecho del lienzo de modelo de negocios lo conforman los módulos de: relación con el cliente, segmentos de mercado, los canales distribución, comercialización y ventas, y las fuentes de ingreso. Estos módulos deben estar enfocados en la búsqueda del valor para el modelo de negocio.



### 2.1.3 Patrones de modelos de negocio

En este apartado se describen modelos de negocios que poseen características similares. Estas similitudes son entendidas como patrones para facilitar la comprensión de algunos modelos de negocios y así guiar el futuro modelo de negocio que desee desarrollar el emprendedor de un negocio.

#### 2.1.3.1 Patrón de desagregación

Existen empresas que poseen diferentes actividades empresariales. Cada actividad posee diferentes estructuras económicas, atienden a distintos segmentos de mercado, poseen una propuesta de valor diferente, entre otras cosas. El patrón de desagregación hace referencia que estas actividades deben estar separadas una de las otras, ya sea a través de la creación de otras empresas, contratos con empresas externas o focalizarse en hacer una sola actividad de manera exitosa. Aludiendo a que estos ciertos factores pueden afectar a las distintas actividades y crear conflictos dentro de la empresa y perjudicar el logro de los objetivos empresariales. (Hagel & Siner, 1999) citado en (Osterwalder & Pigneur, 2011)

#### 2.1.3.2 Patrón de la larga cola

Este patrón persigue ofrecer una amplia gama de productos especializados, que por separado tiene un volumen de ventas relativamente bajo, pero que a pesar del bajo volumen de ventas por productos, los ingresos pueden ser iguales e inclusive superiores a vender una gama de productos acotada con un alto volumen de ventas. Es el caso de Netflix.com, esta plataforma oferta un sinnúmero de películas, series, documentales. Muchas de estas no son vistas masivamente individualmente pero aun así posee altos ingresos por parte de sus suscriptores, pudiendo igualar los ingresos de grandes éxitos de taquilla.

### 2.1.3.3 *Patrón de plataformas multilaterales*

Este patrón se centra en reunir dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes entre ellos. Esta plataforma crea valor a través de la interacción de los diferentes grupos, aumentando su valor a medida que aumentan los usuarios. Este fenómeno es conocido como “efecto red” y la empresa debe atender en la misma medida a estos segmentos de clientes.

Es el caso de los creadores de consolas de video juegos que por un lado poseen un segmento de clientes que son los desarrolladores de video juegos y por otro lado el cliente que compra las consolas. Si una consola de videojuego posee éxito en ventas, los desarrolladores se interesarán en crear juegos para estas consolas y esto llevará a que más clientes adquieran deseen adquirirla por la amplia oferta de juegos y es así como se va generando un incremento del valor.

### 2.1.3.4 *Patrón gratis*

Este patrón de modelo de negocio como mínimo un segmento de clientes se beneficia por la gratuidad del producto o servicios que oferta la empresa. Esto puede ser viable si un segmento de clientes financia el no pago de los productos o servicios del otro segmento de clientes. Es el caso de Spotify, una aplicación para dispositivos móviles que permite reproducir canciones de tus artistas favoritos, una de sus modalidades llamada “Freemium”, no posee ningún costo para el usuario pero existe un límite de acciones que puedes realizar dentro de la aplicación y si deseas obtener un sin límite de reproducciones, escuchar música sin conexión a internet o crear tus propias listas de reproducción, debes cambiar tu cuenta a “Premium” pagando un valor por este. Es así como se financia el modelo de negocio de Spotify, una aplicación que ha logrado tener mucho éxito en un corto tiempo.

#### 2.1.3.5 *Patrón de modelos de negocios abiertos*

Este modelo de negocio se puede utilizar para crear y capturar valor mediante la colaboración de socios externos. Se trabaja tanto con los talentos de la empresa como los talentos externos, se pueden utilizar investigaciones realizadas por otras organizaciones, se pueden adquirir objetos de propiedad intelectual de terceros, siempre y cuando cualquier de estas actividades vayan a favor de los intereses de la empresa. Este patrón se puede utilizar de fuera desde afuera hacia dentro (en el caso de pagar por una licencia) o también de adentro hacia afuera (en el caso de otorgar una licencia a otra empresa).

No es fácil entender el funcionamiento de las organizaciones. Existen algunas organizaciones grandes o complejas tienen tantos componentes que resulta difícil ver el conjunto sin un soporte visual en el que se represente de forma simplificada. Es por esto que el lienzo del modelo de negocios ofrece una alternativa para convertir esta complejidad de actividades en información explícita para su comprensión y así ir generando nuevas ideas, nuevos enfoques, debates y cambios que puedan ser beneficios para las empresas en el entorno dinámico al que se enfrentan.

## 2.2 El pan y la industria panificadora

### 2.2.1 Historia del pan

El pan constituye la base de la alimentación desde hace 7000 u 8000 años (Bourgeois y Larpent, 1995). Al principio era una pasta plana, no fermentada, elaborada con una masa de granos machacados groseramente y cocida, muy probablemente sobre piedras planas calientes. Parece que fue en Egipto donde apareció el primer pan fermentado, cuando se observó que la masa elaborada el día anterior producía burbujas de aire y aumentaba su volumen, y que, añadida a la masa de harina nueva, daba un pan más ligero y de mejor gusto. Existen bajorrelieves egipcios (3000 años a. de J.C.) sobre la fabricación de pan y cerveza, que sugieren que fue en la civilización egipcia donde se utilizaron por primera vez los métodos bioquímicos de elaboración de estos alimentos fermentados (Aleixandre, 1996). Los galos, después de Plinio, utilizaron la espuma de la cerveza para elaborar pan. Esta técnica fue olvidada y redescubierta en el siglo XVII convirtiéndose en práctica habitual en Europa hasta el año 1800 (Fellows, 1993; Bourgeois y Larpent, 1995).

En el siglo XIX las levaduras de las cervecerías fueron reemplazadas por las procedentes de las destilerías de alcohol de cereales. A finales del siglo XIX, a raíz de los trabajos de Pasteur, se desarrolla una industria específica para la producción de levaduras que culmina en el año 1920 con un moderno método de producción de levaduras de panadería (*Saccharomyces cerevisiae*), inventado por el danés Soren Sak y denominado «Método Zero» ya que, evita la producción de etanol (Bourgeois y Larpent, 1995).

Durante los siglos XIX y XX los oficios familiares dan paso a la construcción de fábricas que incrementan la capacidad de producción de alimentos básicos, entre ellos el pan y los productos de panadería, llegándose en nuestros días a dos tendencias hasta cierto punto contrapuestas. Por un lado, los cambios en el estilo de vida y la difusión de los congeladores y de los hornos microondas han conllevado un aumento de la demanda de alimentos (entre ellos el pan) de más cómoda preparación y

adecuados para su almacenamiento en congeladores. Por otro lado, existe también una cierta demanda de alimentos lo más parecidos posible al alimento tradicional (Aleixandre y García, 1999). Estas dos tendencias han tenido una repercusión importante en la panificación moderna.

### 2.2.2 La industria panificadora

La industria manufacturera a la cual pertenece el negocio, incluye la elaboración de materias primas, productos semi-terminados y productos terminados, los cuales abastecen el mercado interno y externo. (SOFOFA, 2015).

Dentro de esta industria, existen diferentes sectores. La panificación pertenece al sector de alimentos, bebidas y tabaco. Este sector incluye la elaboración, procesamiento y conservación de productos alimenticios, tales como, carnes, pescado, frutas, legumbres, aceites y grasas, lácteos, productos de molinería, almidones, preparados para animales, productos de panadería, azúcar, bebidas no alcohólicas, alcohólicas y cigarrillos. (SOFOFA, 2015).

La cuenta de producción de la actividad "elaboración de productos de panaderías" incluye la elaboración de productos de panaderías, pasteles, tortas, galletas y otros productos similares. (Banco Central de Chile, 2015)

La industria de la panadería tradicional chilena cuenta con una larga tradición como proveedor de uno de los productos básicos de la canasta de alimentos familiar de Chile. Esta es una industria presente en todas las regiones del país, con el pan como la base de sus ventas, ya sea en la modalidad de reparto o en sala de ventas. Los establecimientos además ofrecen variados productos, muchas veces fabricados por ellos mismos, como pasteles, galletas, entre otros, junto a alimentos como cecinas, lácteos, bebidas y jugos.

En la última década, el sector ha enfrentado importantes cambios en su entorno, lo que ha afectado su posición competitiva.

En primer lugar, los hábitos de los consumidores en el mundo y en Chile se han modificado y en la actualidad el pan de panadería compite con otros productos como son los panes envasados y los cereales para el desayuno.

Además, los supermercados cada vez amplían más su cobertura geográfica en todo el país, vendiendo en la mayoría de los casos pan de fabricación propia. También han crecido otras alternativas para la compra de pan fresco en puntos de venta más pequeños, como amasanderías y estaciones de servicio. Finalmente existen que venden su pan en forma clandestina o ilegal, con costos menores y a precios más atractivos.

El entorno competitivo descrito se ha visto agravado en el último año por una fuerte alza en el precio de sus principales insumos, lo que ha llevado a las empresas panaderas a aumentar sus valores de venta, a fin de compensar de alguna medida los incrementos de sus costos. (Fundación Chile, 2015)

#### *2.2.2.1 Posición competitiva de la industria.*

Existen importantes diferencias al analizar el consumo de pan por estrato socio-económico. Es así como del total consumido en el país, el 53% corresponde a los grupos socioeconómicos D y E, los de más bajos ingresos, donde este producto es considerado un alimento base en la dieta.

En cuanto a la importancia de la industria del pan, los datos del INE señalan que las ventas de este rubro bordean los US\$1.000 millones, con un nivel de empleo de 25.000 trabajadores. Asimismo, la actividad tiene presencia en todas las regiones del país, constituyendo el eslabón final de la cadena trigo-harina-pan. Por lo tanto su importancia es aún mayor, al considerar el aporte a la economía nacional de la producción de trigo y de la industria molinera, con un total cercano a los 90.000 agricultores productores y 75 molinos en el país. (INDUPAN A.G. , 2014)

### 2.2.2.2 Contribución al PIB Nacional

El PIB chileno fue de 277.238 millones de dólares en 2013. De este monto, la industria manufacturera aportó el 11%. Si hablamos específicamente de la elaboración de productos de panadería, el aporte al PIB fue de 552.048 millones de pesos, correspondiente al 4,2% de la industria, ubicándose en el sexto lugar. (SOFOFA, 2015)

El siguiente cuadro muestra los 7 principales rubros en contribución al PIB en Chile.

Tabla 1 Contribución al PIB por rubro

<b>Rubro</b>	<b>Millones de pesos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>1</b> Fabricación de productos metálicos	1.080.063	8,1%
<b>2</b> Fabricación de celulosa	892.167	6,7%
<b>3</b> Elaboración de combustibles	859.624	6,5%
<b>4</b> Elaboración de productos de tabaco	783.246	5,9%
<b>5</b> Fabricación de maquinaria y equipo de uso industrial y doméstico	646.540	4,9%
<b>6</b> Elaboración de productos de panadería	552.048	4,2%
<b>7</b> Fabricación de sustancias químicas básicas	535.539	4,2%

*Fuente: Elaboración propia con datos de la SOFOFA*

### 2.2.2.3 Tendencias de la Industria

Las principales tendencias que se dan en la industria panificadora en la actualidad son en materias de cuidado al medio ambiente y cuidado de la salud de las personas que consumen este producto.

- Acuerdo de Producción Limpia, Sector Industria del Pan.

Uno de ellos es el acuerdo de producción limpia, que se encuentra expresado en la Ley N° 20.416, que fija normas especiales para las Empresas de Menor Tamaño, entre otras disposiciones, en su artículo décimo fijó la Ley de los Acuerdos de Producción Limpia, que faculta al Consejo Nacional de Producción Limpia realizar las actividades de coordinación entre los órganos de la administración del Estado y las empresas o entidades del sector privado que correspondan. El Decreto Supremo n° 160 de 2011, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que aprueba el Reglamento del Consejo Nacional de Producción Limpia, comité dependiente de la Corporación de Fomento de la Producción – CORFO.

Los principios básicos que rigen los “Acuerdos de Producción Limpia” a saber:

- Cooperación público-privada
- Voluntariedad
- Gradualidad
- Autocontrol
- Complementariedad con las disposiciones obligatorias consideradas en el APL
- Prevención de la contaminación
- Responsabilidad del productor sobre sus residuos o emisiones
- Utilización de las mejores tecnologías disponibles
- Veracidad de la información
- Mantención de las facultades y competencias de los órganos del Estado
- Cumplimiento de los compromisos de las partes

El objetivo general del acuerdo es contribuir al desarrollo sustentable, mediante el mejoramiento de la gestión productiva, ambiental y sanitaria del Sector Panaderos, con el fin de introducir de manera permanente en sus actividades buenas prácticas en la gestión ambiental integral y de calidad de servicio, para de esta manera generar ventajas de mayor competitividad y reconocimiento por parte del mercado.



Los objetivos específicos del acuerdo son los siguientes:

- Implementar al interior de las panaderías buenas prácticas de manufactura.
- Reducir el contenido de sodio en el pan.
- Reducir el envío de residuos sólidos a relleno sanitario.
- Reducir el consumo de agua. Implementar medidas de prevención de riesgos al interior de las panaderías.
- Reducir el indicador de consumo de energía por quintal de harina.
- Disminuir la generación de emisiones atmosféricas.
- Formar capacidades en los trabajadores, en relación a materias de producción limpia y sustentabilidad. (Ministerio de Salud, 2015)

- Estrategia para la Reducción del Consumo de Sal/Sodio:

Otra tendencia que se da en nuestro país tiene que ver con la salud, donde el Ministerio de Salud (Minsal) creó en el año 2010, la Estrategia para la Reducción del Consumo de Sal/Sodio. Su principal medida se enfoca en el pan, uno de los productos más consumidos en el país, y con una alta cantidad de sal. La principal causa de hipertensión arterial o presión alta es el consumo excesivo de sal. El Ministerio espera reducir su consumo en al menos la mitad, lo que evitará que 430.000 chilenos lleguen a tener enfermedades cardiovasculares y que mil de ellos mueran al año.

Para ello, llegó a un acuerdo con la Federación Chilena de Industriales Panaderos (Fechipan), para que los productores reduzcan la cantidad de sal en 25%. El compromiso alcanza a todos los establecimientos que venden pan e incluye hallullas y marraquetas.

Se estima que a través del pan, la población consume en promedio sobre 1.500 mg de sodio al día; es decir, sólo el pan aporta el 75% del consumo máximo

recomendado de sodio (2.400 mg), explica el Departamento de Nutrición y Alimentos del Minsal.

En 2010 se definió pasar de 700 mg de sal por cada 100 g de pan a 400 mg para 2014. El acuerdo incluye someter el pan a análisis de laboratorio para determinar la cantidad de sodio y la vigilancia del cumplimiento del compromiso.

El proyecto, responde a que el aumento de la presión arterial es el principal factor de riesgo de muerte y el segundo de discapacidad por enfermedades cardiovasculares e insuficiencia renal en el mundo.

La medida es uno de los modos más sencillos y masivos para consumir menos sal. En estos casos no se puede hacer un cambio drástico, porque la sal es lo que muchas veces hace el alimento más sabroso.

Se señala que debe ser un cambio paulatino, ya que de otro modo no va a ser del gusto de la gente. (La Tercera, 2014)

#### 2.2.2.4 *Ciclo de vida del producto*

En la siguiente tabla se ve la evolución del consumo promedio de pan desde el año 2004 al año 2013.

Tabla 2 Consumo de pan anual en Chile (kilogramos por habitante)

<b>Años</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>kg/hab</b>	87,0	87,0	86,0	87,0	87,0	85,0	86,0	87,0	87,0	86,0

Fuente: Elaboración propia con datos de Odepa.

El consumo promedio anual de pan ha sido de 86,5 kilos por persona en los últimos nueve años, con una demanda muy inelástica ante cambios en el precio. Esta cifra ha expresado sólo leves variaciones dentro del período, manteniendo su participación en la dieta de los chilenos. Es importante destacar que Chile tiene un

nivel muy alto de consumo de pan comparado con otros países de la región y también a nivel mundial

El ciclo de vida del pan se encuentra en una etapa de madurez, es en esta etapa del ciclo de vida del producto que el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene.

Las características que distinguen esta etapa son las siguientes:

- En una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene.
  - La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse.
  - Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales
  - El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores
  - Existe una intensa competencia de precios.
  - Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca.
  - Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento.
  - Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios.
  - Los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media.
- (Promonegocios, 2006)

Esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi

toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros. (Kotler & Armstrong, 2013)

#### 2.2.2.5 Ubicación del negocio en la industria

Panadería y Pastelería Galletué, se encuentra en el sector de Manquimavida poniente de la comuna de Chiguayante. Este sector presenta un aumento muy rápido del número proyectos inmobiliarios en los últimos años.

Los proyectos actualmente en proceso de edificación son:

**Tabla 3 Proyectos en calle Manquimavida**

<b>NOMBRE PROYECTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>N° VIVIENDAS</b>	<b>DISTANCIA DE PROYECTO</b>	<b>EMPRESA</b>
CONDominio MANQUIMAVIDA	Departamentos	240	400 metros	Inmobiliaria Pocuro
CONDominio LOS TRAPENSES	Casas	29	180 metros	Inmobiliaria Imaia
CONDominio SIN NOMBRE	Casas	19	250 metros	Sin datos

*Fuente: Elaboración propia con datos de fuente primaria*

En la calle Manquimavida existen alrededor de 7 pequeños almacenes, de un tamaño de 15 mt<sup>2</sup> en promedio, ubicados en los garajes de las casas, que poseen una gama de productos muy limitada, poca variedad de marcas y a precios altos, no alcanzando a satisfacer la demanda más especializada de algunos consumidores.

A 880 metros de la panadería se encuentra el supermercado Santa Isabel, que ofrece gran variedad de productos pero a precios altos, donde todas las tardes y los fines de semana se hace difícil encontrar estacionamiento dentro del recinto y los clientes deben hacer largas filas para poder cancelar sus productos, debido a la alta afluencia de público, proveniente de toda la comuna.

Es por esto que dentro del sector donde se ubicará físicamente la panadería, se hace necesario ofrecer una alternativa de buena calidad, con equipos, instalaciones y personal adecuados que permitan entregar los productos y servicios que se requieren en el sector.

## **2.3 Antecedentes generales del negocio**

### **2.3.1 Descripción del negocio**

Panadería y Pastelería Galletué es un proyecto familiar iniciado por Don Leónidas Armijo, de nacionalidad chilena, hombre de 55 años de edad, técnico electrónico de profesión, nacido en la ciudad de Santiago, quién ha sabido sortear diversos obstáculos para lograr lo que es hoy en día, empresario, padre de familia, esposo y abuelo de dos nietos.

A lo largo de los años Don Leónidas ha estado conectado directamente a la industria panificadora, siendo por 19 años transportista de productos de panadería y pastelería, y hoy en día comercializador y distribuidor de estos. Este trabajo es el que lo lleva a concretar su sueño que es emprender un negocio familiar orientado a la alimentación, justamente en la comuna en la que ha vivido durante más de 19 años, detectando la latente necesidad de servicios que no están siendo satisfechos por el comercio actual.

El proyecto negocio que llevará por nombre “Panadería y Pastelería Galletué”, consistirá en la producción y comercialización de pan, en diferentes variedades, tamaños, formas y sabores, además de elaboración de productos de pastelería de primera calidad y para entregar un servicio de abastecimiento completo, se comercializarán otro tipo de productos alimenticios de consumo frecuente.

Para el desarrollo de este negocio, se construirá una infraestructura de 190 metros cuadrados para fabricación y venta de los productos mencionados anteriormente.

### **2.3.2 Principales productos**

Panadería y Pastelería Galletué ofrecerá una amplia variedad de panes y productos de pastelería, siguiendo recetas tradicionales para disfrutar en casa con toda la familia, con productos frescos a cualquier hora del día, caracterizándose por su sabor inigualable, utilizando materia prima de calidad.

Dentro de la surtida oferta se pondrá a disposición de sus clientes los siguientes productos

- Productos de panadería:
  - Pan Hallulla
  - Pan Francés
  - Pan Pita
  - Pan Integral
  - Pan Copihue
  - Pan Chilote
  - Pan Hamburguesa
  - Pan Baguette
  - Pan Canapé
  - Especialidades Galletué
    - Pan light Galletué
    - Pan de Hierbas
- Productos de pastelería
  - Tortas
  - Alfajores
  - Galletas
  - Kuchen
  - Pudín/Queque
  - Berlines
  - Tartaletas
  - Panes dulces

- Brazo de reina
- Trenzas
- Especialidades Galletué
  - Facturas Argentinas
  - Buñuelo Galletué
- Productos mini mercado:
  - Lácteos y huevos
  - Bebidas
  - Artículos de limpieza
  - Abarrotes
  - Confités
  - Alimentos congelados
  - Fiambrería

### 2.3.3 Ubicación

Panadería y Pastelería Galletué, estará ubicada en calle Manquimavida #790, en la comuna de Chiguayante.

A sus alrededores se encuentra una escuela de lenguaje, un colegio de educación básica llamado “Miguel de Cervantes”, además de cinco poblaciones, 4 condominios y 3 proyectos inmobiliarios en etapa de edificación. En esta calle hay un alto tráfico de vehículos particulares, además de transporte público, la línea de microbuses “Chiguayante Sur” tiene dentro de su recorrido diario la calle Manquimavida, además existe tan solo una calle que conecta Manquimavida con la siguiente calle Los Aromos, obligando a los habitantes del lugar a transitar cerca de la panadería a diario.

#### 2.3.4 **Situación actual**

En la actualidad el proyecto se encuentra en la fase de iniciación de la construcción, ya se ha constituido la sociedad comercial y se han realizado los proyectos de factibilidad técnica del terreno y se han elaborado los proyectos de arquitectura, alcantarillado y electricidad para su construcción.

Se estima comenzar las operaciones de la panadería en el mes de julio, donde existe una alta dependencia de las gestiones de los propios funcionarios municipales y otras instituciones que intervienen en la puesta en marcha del proyecto.

#### 2.3.5 **Directrices Estratégicas**

##### 2.3.5.1 *Misión*

“Ser una panadería y pastelería reconocida por la calidad constante de sus productos, elaborados con materia prima seleccionada, diferenciándonos por la entrega de un buen servicio, manteniendo una relación cercana y amable con nuestros clientes de la comuna de Chiguayante”

##### 2.3.5.2 *Visión*

“Llegar a ser una empresa líder en panadería y pastelería en la comuna de Chiguayante destacándonos por la innovación, calidad y variedad de nuestros productos y servicios, logrando satisfacer las más altas exigencias de nuestros clientes, a través del desarrollo y compromiso del capital humano”

##### 2.3.5.3 *Objetivos*

Los principales objetivos que desea lograr la panadería en el largo plazo son:



1) Posicionarnos en la comuna de Chiguayante como una panadería de calidad

Metas:

- Conseguir en un máximo 4 años el premio a la “Mejor Marraqueta” otorgada por la Federación de Industriales Panaderos (Fechipan).
- Conseguir al año 2018 el sello de empresa adherida a la estrategia de reducción de sodio en los productos de panificación, otorgada por el Ministerio de Salud (Minsal) y Fechipan.

2) Lograr un alto grado de fidelización de nuestros clientes

Meta:

- Lograr al año 2018 que el 80% de los clientes habituales de la panadería, demuestren estar satisfechos con el servicio de atención recibido. Medido a través de la aplicación de encuestas de satisfacción.

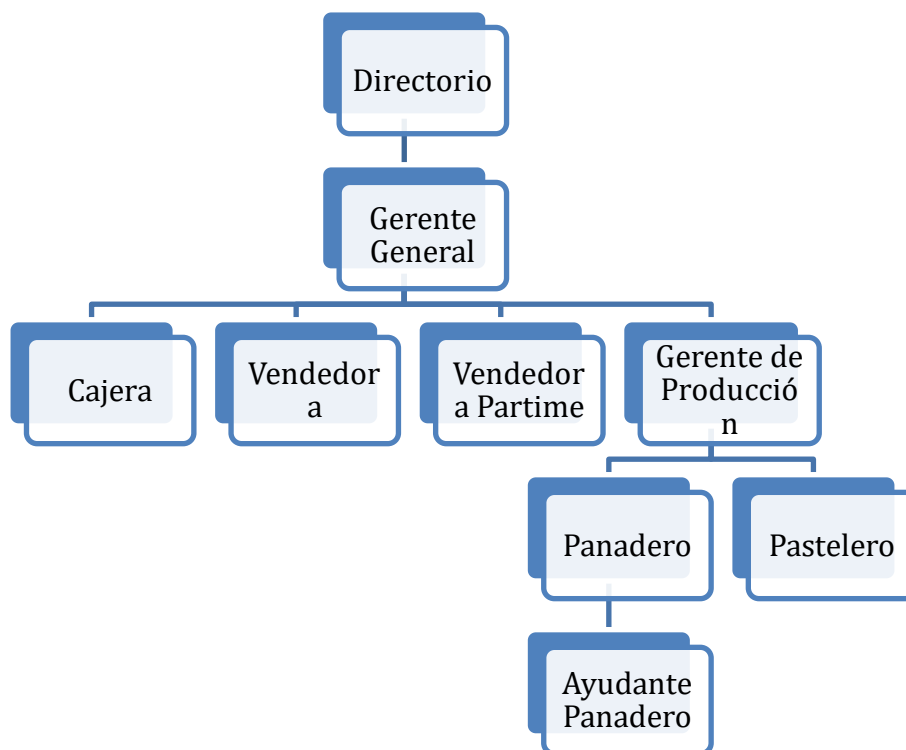
3) Lograr una alta penetración de mercado en la comuna de Chiguayante

Meta:

- Ampliar en un 30% la cuota de mercado al cabo de 3 años, a través de la ampliación de los canales de distribución de productos de panificación a través de la venta a reparto dirigida a pequeños almacenes de la comuna.

## 2.3.6 Organización del negocio

### 2.3.6.1 Organigrama Panadería y Pastelería Galletué



### 2.3.6.2 Descripción de cargos

- Directorio

Representante Propietarios		
Descripción	Funciones	Objetivo del cargo
Supervisor <b>Sin supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representar la empresa ante terceras personas</li> <li>▪ Controlar las actividades de la gerencia</li> <li>▪ Establecer los lineamientos de la empresa en conjunto con la gerencia</li> <li>▪ Asistir a reuniones con gerencia</li> <li>▪ Realizar funciones de dirección en ausencia de los gerentes</li> </ul>	Velar por el cumplimiento de los intereses de los propietarios

- Gerente general

---

**Gerente General**

---

Descripción	Funciones	Objetivo del cargo
Supervisor <b>Directorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formular y ejecutar los planes y objetivos de la empresa</li> <li>▪ Elaboración de presupuestos</li> <li>▪ Planificar y supervisar las actividades de comercialización y ventas</li> <li>▪ Controlar todas las actividades de la empresa</li> <li>▪ Realizar actividades de reclutamiento, contratación y despido de personal</li> <li>▪ Mantener una comunicación constante con los trabajadores de toda la empresa</li> <li>▪ Elaborar y dar a conocer reglamentos de la empresa</li> <li>▪ Mantener toda la información de la empresa completa y ordenada</li> <li>▪ Controlar las actividades del departamento de producción</li> <li>▪ Presentar informes mensuales de las actividades de la empresa a los propietarios</li> <li>▪ Llevar a cabo reuniones informativas con todo el equipo de trabajo</li> </ul>	<p>Lograr un crecimiento rentable tanto en el corto como en el largo plazo por lo que involucra la dirección de los aspectos comerciales y financieros de la empresa junto a la responsabilidades desarrollar y poner en marcha estrategias operacionales y organizacionales de ventas de productos.</p>

---

- Gerente de producción

<b>Gerente de producción</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Funciones</b>	<b>Objetivo del cargo</b>
Supervisor <b>Gerente general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiene a su cargo, supervisa y controla las actividades de almacenaje, tanto de materias primas como de productos terminados</li> </ul>	Prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y ejecutar operaciones del área productiva garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.
Supervisor indirecto <b>Directorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecuta las labores de panadero en el turno que se le indique(doble función)</li> <li>▪ Asignar las funciones y responsabilidades a cada una de las personas de su área, así como las relaciones entre ellas</li> <li>▪ Presentar informes mensuales de la actividad de producción de la empresa al gerente general</li> <li>▪ Capacitar personal productivo y supervisar sus actividades</li> <li>▪ Desarrollar planes de contingencia para enfrentar problemas en el área de producción</li> <li>▪ Organizar y canalizar información hacia la administración general</li> <li>▪ Mantener las maquinarias operativas</li> <li>▪ Llevar informe diario de producción</li> <li>▪ Realización de pedido de materias primas</li> <li>▪ Determinar y controlar estándares de calidad de producción</li> <li>▪ Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos</li> </ul>	

- Cajera

<b>Cajera</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Funciones</b>	<b>Objetivo del cargo</b>
<p>Supervisor <b>Gerente general</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar el cierre de caja y su cuadratura, finalizando con la entrega de dinero la gerencia.</li> </ul>	<p>Ejecutar las transacciones monetarias derivadas de las ventas de productos en el local</p>
<p>Supervisor indirecto <b>Gerente de producción</b> <b>Directorio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saludar a los clientes que entren en el establecimiento y responder a las preguntas de estos de manera amable</li> <li>▪ Mantener limpia y en orden la zona de caja y surtirla de cambio, de rollos para la caja, bolsas y otros artículos</li> <li>▪ Cada vez que recibe un pago, debe elaborar comprobante de compra</li> <li>▪ Verificar dinero recibido y devuelto</li> <li>▪ Verificar fecha de vencimiento de los productos dispuestos en caja</li> <li>▪ Mantener comunicación fluida con su equipo de trabajo</li> <li>▪ Dar apoyo a otras actividades de la empresa en caso de ser requeridas</li> <li>▪ Mantener un buen clima laboral con el equipo de trabajo</li> <li>▪ Cuidar el patrimonio de la empresa</li> <li>▪ Cuidar su presentación personal</li> </ul>	

- Vendedora

<b>Vendedora</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Funciones</b>	<b>Objetivo del cargo</b>
Supervisor <b>Gerente general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos de la empresa</li> </ul>	Satisfacer las necesidades del cliente, entregando adecuada información de nuestros productos, de manera cordial, con un seguimiento constante del proceso de compra.
Supervisor indirecto <b>Gerente de producción</b> <b>Directorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesorar y responder consultas de los clientes de manera amable</li> <li>▪ Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales</li> <li>▪ Repone el producto vendido en los espacios asignados evitando rupturas de stock</li> <li>▪ Mantener el orden y la limpieza en el lugar de trabajo asignado</li> <li>▪ Disponer de la información actualizada y necesaria sobre el producto</li> <li>▪ Recibir órdenes de su superior directo e indirecto, informarle acerca del cumplimiento de sus funciones</li> <li>▪ Dar apoyo a otras actividades de la empresa en caso de ser requeridas</li> <li>▪ Mantener un buen clima laboral con el equipo de trabajo</li> <li>▪ Cuidar el patrimonio de la empresa</li> <li>▪ Debe cuidar su presentación personal</li> </ul>	Satisfacer las necesidades del cliente, entregando adecuada información de nuestros productos, de manera cordial, con un seguimiento constante del proceso de compra.

- Panadero

<b>Panadero</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Funciones</b>	<b>Objetivo del cargo</b>
Supervisor directo <b>Gerente de producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar la minuta diariamente, verificando tipo de preparación y cantidad solicitada</li> <li>▪ Revisar la calidad de las materias primas a utilizar</li> </ul>	Preparar un servicio de alimentación de calidad, que contemple el cumplimiento de las técnicas y normativas de producción de la empresa
Supervisor indirecto <b>Gerente general Directorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigir y/o realizar los adelantos para las diferentes preparaciones</li> <li>▪ Preparar y montar los panes, en los lugares dispuestos para ello</li> <li>▪ Dirigir las actividades del ayudante de panadería, entregando instrucciones claras respecto a las tareas a realizar y a la metodología de trabajo a emplear.</li> <li>▪ Utilizar en forma correcta y segura sus utensilios y equipos de trabajo</li> <li>▪ Mantener el orden y la limpieza del área de producción y bodega</li> <li>▪ Cumplir con las normas de higiene, calidad y seguridad de la empresa para la manipulación de los alimentos y de los utensilios de trabajo</li> <li>▪ Dar apoyo a otras actividades de la empresa en caso de ser requeridas</li> <li>▪ Recibir órdenes de su superior directo e informarle acerca del cumplimiento de sus funciones</li> </ul>	

- 
- Es responsable por los materiales y equipos que la empresa le entrega para el cumplimiento de sus funciones
  - Debe cuidar su presentación personal
  - Usar obligatoriamente gorro de cocina
- 

- Ayudante de panadería
- 

### Ayudante de panadería

---

Descripción	Funciones	Objetivo del cargo
Supervisor directo <b>Panadero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordenar los residuos originados por tipos y ubicarlos de forma adecuada en los recipientes destinados a tal efecto</li> </ul>	Asistir al panadero en las labores de panificación diarias
Supervisor indirecto <b>Gerente de producción</b> <b>Gerente General</b> <b>Directorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usar obligatoriamente gorro de cocina</li> <li>▪ Cuidar el patrimonio de la empresa</li> <li>▪ Debe cuidar su presentación personal: uso de uniforme limpio, uñas cortas y limpias, pelo corto o recogido, entre otros.</li> <li>▪ Cumplir con las normas de higiene, calidad y seguridad de la empresa para la manipulación de los alimentos y de los utensilios de trabajo</li> </ul>	

---



- Pastelero

---

<b>Pastelero</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Funciones</b>	<b>Objetivo del cargo</b>
<p>Supervisor directo</p> <p><b>Gerente de producción</b></p> <p>Supervisor indirecto</p> <p><b>Gerente General</b></p> <p><b>Directorio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar la minuta de su turno, verificando tipo de preparación y cantidad solicitada</li> <li>▪ Revisar la calidad de las materias primas a utilizar</li> <li>▪ Dirigir y/o realizar los adelantos para las diferentes preparaciones</li> <li>▪ Preparar y montar los productos, en los lugares dispuestos para ello</li> <li>▪ Utilizar en forma correcta y segura sus utensilios y equipos de trabajo</li> <li>▪ Mantener el orden y la limpieza del área de producción y bodega</li> <li>▪ Cumplir con las normas de higiene, calidad y seguridad de la empresa para la manipulación de los alimentos y de los utensilios de trabajo</li> <li>▪ Recibir órdenes de su superior directo e informarle acerca del cumplimiento de sus funciones</li> </ul>	<p>Preparar un servicio de alimentación de calidad, que contemple el cumplimiento de las técnicas y normativas de producción de la empresa</p>

---

- 
- Es responsable por los materiales y equipos que la empresa le entrega para el cumplimiento de sus funciones
  - Debe cuidar su presentación personal
  - Usar obligatoriamente gorro de cocina
-

## Capítulo III: Metodología a seguir

En este capítulo se expone la metodología utilizada para establecer el modelo de negocios de la empresa, realizando un estudio de mercado y un análisis estratégico de las fuerzas que repercuten en el desempeño de la organización, tanto internas como externas, para poder así determinar las estrategias a seguir por la empresa.

### 3.1 Estudio de mercado

#### 3.1.1 Muestreo

Para recolectar información acerca del mercado meta de la panadería, se han utilizado el tipo de muestreo no probabilístico para estudiar los segmentos de mercado.

Para el estudio se dividieron los elementos del marco muestral en cuotas, donde los elementos de cada cuota presentan una característica en común, este método es llamado muestreo por cuotas, donde la elección de la muestra no es realizada de manera aleatoria, si no que se establecieron los parámetros para elegir los elementos. El criterio para separar por cuotas, fue a distancia geográfica que hay entre los elementos de estudio (viviendas, instituciones y/o empresas) y la panadería.

Cuota 1:

La primera cuota estaba compuesta por todas las viviendas, instituciones y/o empresas que se ubiquen a más de 0 metros y a menos de 400 metros de distancia de la Panadería Galletué, por calle Manquimavida, Los Aromos, Los Castaños.

Cuota 2:

La segunda cuota estaba compuesta por todas las viviendas que se ubiquen a más de 400 metros y a menos de 550 metros de distancia de la Panadería Galletué por calle Manquimavida, Los Castaños y Los Aromos.

### 3.1.1 Tipo de muestreo

El muestreo por cuotas quedó determinado por distancia geográfica debido a que los residentes o trabajadores que califican para estar dentro de la cuota 1 poseen más probabilidades de compra, al no encontrarse otras panaderías y supermercado en las cercanías.

Viviendas en la muestra:

Identificación de la cuota 1	Nº sujetos por grupo (viviendas)	Proporción del total
Condominio El Girasol	28	3,26%
Conjunto Residencial Manquimavida	12	1,4%
Población Las Araucarias	213	24,8%
Población Manquimavida	276	32,13%
Población Licanray	46	5,36%
Población Manquicura	55	6,4%
Villa San Guillermo	19	2,21%
Villa Los Aromos	69	8,03%
Casas Particulares <sup>2</sup>	141	16,41%
<b>Total</b>	<b>859</b>	<b>100,0%</b>

<sup>2</sup> En esta clasificación se encuentran todos los hogares no pertenecientes a ninguna de los grupos descritos en la tabla, comprendiendo las casas particulares en calle Los Aromos, Manquimavida y Los Castaños.

Instituciones y/o empresas en la muestra:

<b>Identificación de la cuota 1</b>	<b>Nº sujetos por grupo (personas)</b>	<b>Proporción del total</b>
Colegio Miguel de Cervantes	29	56%
Escuela de Lenguaje Manquimavida	15	29%
Áridos Biobío	8	15%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0%</b>

En consecuencia de lo anterior queda determinada la cuota 2 de la siguiente manera;

<b>Identificación de la cuota 2</b>	<b>Nº sujetos por grupo (viviendas)</b>	<b>Proporción del total</b>
Villa Don Elías	60	50%
Villa Las Palmeras	60	50%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

La cuota 2 se ubica más cercana al Supermercado Santa Isabel que a la Panadería Galletué, por lo que las probabilidades de que cambien el lugar donde frecuentan realizar sus compras de pan pueden verse disminuidas por el criterio de cercanía con el local de compra.

### 3.1.2 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se ha utilizado la siguiente fórmula. (Garza García, 2013)

En esta investigación se utilizó la fórmula de tamaño de la muestra para estudios probabilísticos, con el fin de incrementar la significancia de la investigación de mercado a realizada.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde;

Variable	Descripción	Valor
<b>N</b>	tamaño de la muestra	X
<b>n</b>	mercado potencial	979
<b>e</b>	error de la muestra	5%
<b>Σ</b>	desviación estándar de la muestra	0,5
<b>Z</b>	distribución normal estándar	1,96 <sup>3</sup>

Reemplazando los valores en la fórmula;

<sup>3</sup> Intervalo de confianza de un 95%

$$n = \frac{979*(0,5^2)*(1,96^2)}{(979-1)*0,05 + (0,5^2)*(1,966^2)}$$

$$n = 276,100194$$

El tamaño de la muestra da un resultado de 276,1 aproximado, por lo que aplicó se un total de 277 encuestas para que nuestra muestra sea representativa para toda la población en estudio.

### 3.1.3 Técnica de muestreo

La técnica a utilizada para la recolección de datos fue el cuestionario, este fue aplicado por diferentes encuestadores previamente instruidos para realizar la encuesta con el fin de dar cumpliendo con los objetivos de la investigación, este tipo de cuestionario es llamado cuestionario-lista, ya que los individuos no deben responder de manera individual, si no que el encuestador es quien posee el listado de preguntas y debe marcar sus respuestas.

La distribución del número de cuestionarios a realizar quedará determinada por el número de viviendas de cada en cada grupo de viviendas y su proporcionalidad con el total del tamaño de la muestra que es de 277 cuestionarios.

	Identificación	Nº de (viviendas)	% del la muestra total	Nº de cuestionarios correspondientes
<b>Cuota 1</b>	Villa Don Elías	60	6,13%	17
	Villa Las Palmeras	60	6,13%	17
<b>Cuota 2</b>	Condominio El Girasol	28	2,86%	8
	C.R. <sup>4</sup> Manquimavida	12	1,23%	4
	Población Araucarias	Las 213	21,75%	59
	Población Manquimavida	276	28,19%	78
	Población Licanray	46	4,7%	13
	Población Manquicura	55	5,62%	16
	Villa San Guillermo	19	1,94%	5
	Villa Los Aromos	69	7,05%	20
	Casas Particulares	141	14,4%	40
		<b>Total</b>	<b>979</b>	<b>100,0%</b>

Para determinar el número de cuestionarios exacto a aplicar, se aproximó los decimales de cada valor con el fin de cuadrar el número de cuestionarios a aplicar en cada grupo.

El total de cuestionarios aplicar en la cuota 1 será de 34, en la cuota 2 el número de cuestionarios que se aplicarán serán de 243 en total.

<sup>4</sup> C.R. se utilizará para abreviar Conjunto Residencial.



En instituciones y empresas el marco muestral es de 52 personas, donde se aplicó un total de 47 encuestas del total de 52, las encuestas no aplicadas fueron producto de no encontrar disponible a los elementos para la aplicación de la herramienta de muestreo.

#### 3.1.3.1 *Objetivos de la encuesta*

Objetivos de la encuesta para viviendas

- Estimar la demanda mensual de pan en el sector de Manquimavida poniente, considerando la Calle Manquimavida, calle Los Aromos y calle Los Castaños y pasajes que unen las calles mencionadas anteriormente.
- Estimar el porcentaje de personas dispuestas a comprar en un nuevo local comercial en el sector Manquimavida dirección hacia el Río Biobío.
- Conocer los hábitos de compra de los residentes del sector Manquimavida.

Los criterios de inclusión para ser parte de la muestra son:

- El encuestado debe habitar en la vivienda a encuestar y a su vez la vivienda debe pertenecer a una de las cuotas de muestreo
- El encuestado debe ser mayor de edad
- El encuestado debe tener conocimiento de los hábitos de compra en el hogar

Objetivos de la encuesta para empleados instituciones y empresas

- Pertenecer a alguno de los establecimientos o empresas bajo estudio
- Poseer residencia fuera del sector Manquimavida
- Conocer los hábitos de compra y consumo del hogar que habita

Los criterios de inclusión para empleados de instituciones y empresas para ser parte de la muestra son:

- Pertenecer a alguno de los establecimientos o empresas bajo estudio
- Poseer residencia fuera del sector Manquimavida
- Conocer los hábitos de compra y consumo del hogar que habita

En el anexo 1 se encuentra la estructura de la encuesta que se ha aplicado a la población bajo estudio.

El cuestionario fue validado por Eduardo Castillo M. y Margarita Chiang V., ambos docentes de la Universidad del Bío-Bío, de la Facultad de Ciencias Empresariales, los cuales hicieron observaciones acerca del cuestionario y este fue modificado con el objeto de mejorar la calidad de la encuesta. Posteriormente este cuestionario fue aplicado a 6 personas que corresponden al marco muestral, donde no se realizaron observaciones negativas.

## 3.2 Análisis estratégico

El análisis estratégico abarca de forma completa los diferentes componentes del entorno. Su objetivo es comprender las diferentes fuerzas que deben considerarse en el desarrollo de las estrategias. Esto, considerando factores tanto internos como externos, desde los más generales hasta los más específicos.

### 3.2.1 Análisis externo

El análisis externo será analizado a través del marco PESTA

#### 3.2.1.1 Análisis del Macroentorno: Marco PESTA

Se analizarán los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a la empresa, considerando cuales pueden resultar ser una amenaza o una oportunidad para el negocio.

##### 3.2.1.1.1 Marco político

#### **Amenazas**

- Incertidumbre en la estabilidad política del país, lo que se ve traducido en un mayor riesgo para el inversionista en Chile, debido a los casos recientes de malas prácticas entre empresas privadas y funcionarios públicos.

Si bien en el último informe realizado el año 2014 por Transparency International, Chile se posiciona en el lugar 21 de 175 países, liderando Latinoamérica. (Transparency international, 2015). Sin embargo, el país considerado por largo tiempo como uno de los menos corruptos en la región, el tema de transparencia y malas prácticas públicas ha pasado a primer plano, con la aparición a principios del 2015 de varios escándalos. Esto incluye uno que implica un préstamo

bancario al hijo de la presidenta, Michelle Bachelet, e insinuaciones relacionadas al tráfico de influencias. Sumado a esto, escándalos sobre financiamiento de campañas y fraude de impuestos relacionan a destacadas empresas Chilenas y miembros de la centro derecha Unión Demócrata Independiente (UDI), llevándolos a la formulación de cargos en contra de cuatro políticos UDI en Junio. En el proceso, la clase política completa ha sido perjudicada.” (The Economist, 2015). Para un inversionista es importante tener un mínimo de seguridad en cuanto a la estabilidad política del país donde va invertir, para que los factores extra sectoriales no afecten la rentabilidad del negocio. Un gobierno transparente obstaculiza la existencia potencial de intereses particulares (corrupción) que, muchas veces se mezclan y prevalecen frente a la política del gobierno, perjudicando a la sociedad y a los empresarios. Por tanto cuanto mayor es la estabilidad política y la transparencia del gobierno, menor es el riesgo para el inversionista y en Chile esta situación está siendo revertida.

- El proyecto de reforma laboral prohíbe el reemplazo de los trabajadores en caso de huelga

El día 7 de marzo del 2016, entra a votación la reforma laboral que se ha venido impulsando por el oficialismo desde el inicio de su mandato en el año 2014. La finalidad de esta reforma es aumentar la tasa de sindicalización y ampliar el poder de negociación de los sindicatos, garantizando la equidad laboral entre empleadores y empleados.

En el caso de huelga, con la nueva reforma laboral no existirá la posibilidad de reemplazo de los trabajadores que se encuentren en huelga, por lo que esto afectará directamente a las ventas y productividad de las empresas, en el caso de una empresa pequeña o una empresa que está recién partiendo, esto puede traer consecuencias devastadoras y amenazar la subsistencia de la empresa.

- El proyecto de reforma laboral permite la constitución de sindicatos inter-empresa del mismo rubro

Con el nuevo proyecto de ley de la reforma laboral, los trabajadores de una PYME y de cualquier empresa podrán afiliarse a un sindicato inter-empresa y negociar con su apoyo. Por ejemplo. En un centro comercial los vendedores de todos los locales podrán afiliarse en un sindicato inter-empresa y exigir condiciones iguales para todos. Esas condiciones no tomarán en cuenta la realidad de cada empresa y, en el caso de la PYME puede ser especialmente grave. Se la obligará a aceptar remuneraciones por sobre sus posibilidades, arriesgando así la supervivencia de la empresa.

#### 3.2.1.1.2 Marco económico

##### **Amenazas**

- Proyecciones de desaceleración económica en Chile

A Chile le ha afectado que el principal cliente de nuestros productos esté enfrentando un proceso de desaceleración económica. China compra un tercio de los productos que vende Chile y un 80% del cobre que se vende en el mundo, Chile basa sus exportaciones en el metal rojo. Dado que China enfrenta un proceso de desaceleración económica desde 2012, el precio del cobre ha experimentado fuertes bajas, en enero de 2012 el cobre se vendía a un precio real de 4,5 dólares por libra, hoy se vende a 2,26 dólares por libra, mermando la demanda de este commodity. Así, se ajustaron las estimaciones para el precio promedio del cobre hacia los próximos 2 años hasta US\$ 2,25 la libra, situación que motivaría recortes en producción y reducción de costos en el sector minero chileno.

Por otra parte algunos expertos plantean que las diversas reformas, tributaria, educacional, y laboral, ha aumentado el riesgo país de Chile, por lo que por esa razón

ha disminuido la inversión, y con ello la creación de empleo y el consumo de las personas.

El descenso de los términos de intercambio también ha reducido los ingresos de los hogares y ha frenado el consumo privado. Como resultado de ello, el crecimiento del producto interno bruto ha descendido bruscamente desde 2013. (OCDE, 2015)

- Inflación en alza, encarecimiento de materias primas e insumos

La fuerte depreciación del tipo de cambio ha ejercido una presión alcista sobre los precios, si bien las expectativas de inflación se mantienen bien ancladas. La inflación aumentó hasta el 4,7% el 2014, por encima del rango de tolerancia del Banco Central que se sitúa entre el 2% y el 4%, se estimándose que la inflación se mantendría por sobre el 4,0% durante gran parte del 2016, para luego finalizar dicho ejercicio en 3,8% y converger gradualmente hacia el 3,0% a fines del horizonte de proyección (diciembre de 2017). (OCDE, 2015).

En este caso una alta inflación en los precios al consumidor, podría afectar a la micro y pequeña empresa, que no posee poder de negociación con los proveedores de insumos y materias primas para la fabricación de sus productos y al momento de vender el producto terminado, es dificultoso trasladar la inflación a los precios para el consumidor final.

- Aumento de las tasas de interés

En respuesta a que la inflación ha estado por encima del objetivo establecido por el Banco Central, el mercado chileno espera que este suba nuevamente la Tasa de Política Monetaria (TPM) en el segundo trimestre de 2016, tras haberla aumentado en diciembre 2015 desde el 3,25 al 3,50 %, correspondiente a la segunda quincena de

diciembre, el Banco Central volverá a subir la TPM, hasta el 4,0 % en enero de 2017. (El Detallista, 2016).

Estas alzas se pueden ver reflejadas en las tasas de interés de los préstamos otorgados por el sistema financiero, ya sea para financiar inversiones o créditos de consumo, encareciendo el endeudamiento, por tanto disminuyendo la inversión y el consumo en los hogares. Si las personas disminuyen sus consumo, baja la demanda y disminuye por tanto la producción de bienes y no existe motivación para invertir por parte de los empresarios.

#### 3.2.1.1.3 Marco social

### **Oportunidades**

- Tasa de crecimiento de la población en la comuna de Chiguayante superior a la de la región y país

La comuna de Chiguayante ha tenido un fuerte crecimiento sostenido a lo largo del tiempo,, donde la tasa de crecimiento promedio anual en este horizonte de 60 años, es de un 3,93%, muy superior a la región y al país, que corresponden a 1,15% y 1,32% respectivamente. (Municipalidad de Chiguayante, 2011)

El aumento de la población en la comuna trae consigo una mayor demanda de bienes y servicios, por lo que en el corto plazo se puede mantener un posible incremento de las ventas para las empresas en la comuna.

## Amenaza

- Cambio en los hábitos de consumo de pan en los chilenos

Para la mayoría de los hogares en todos los segmentos, se considera el pan como producto básico e indispensable, cuyo alto consumo se considera propio de la cultura chilena, constituyéndose una tradición. Pero la mayoría no le atribuye mayores beneficios nutricionales, sino más bien se considera como un placer culpable, ya que es rico en sabor y se disfruta al comerlo, pero se asocia con gordura y a subir de peso al comerlo en exceso.

Dependiendo del segmento económico de las personas en nuestro país, poseen distintas pautas de consumo, en el caso del segmento D, los consumidores tienen una preferencia por lo rico y sabroso del pan amasado y las dobladitas. Pero en cambio algunas mujeres C2C3 y la mayoría de los grupos BC1, mencionan que el pan baguette y el pan molde se incorpora a su dieta de manera habitual, esto debido a la duración del pan y los acotados tiempos que poseen los segmentos económicos más altos para adquirirlo debido a las extensas jornadas laborales, es por esto que las pautas de consumo han ido variando. Las personas ya no buscan tan solo un pan sabroso sino, que además de esto tengan una duración más prolongada antes de su vencimiento.

Por otra parte el segmento D, especialmente mujeres entre 36 y 60 años con necesidades de cuidar su dieta por salud, han adoptado pautas de consumo hacia un pan más saludable, ya sea pan molde, pan integral u otras variedades que permita el cuidado de la salud.

El segmento D y BC1, tanto en hombres y mujeres se observa una alta tendencia a la prueba de productos nuevos, como pan con distintas combinaciones de ingredientes, pan con aceitunas, ajo, chicharrones, zanahoria, etc.



Por otra parte el segmento D y BC1 se observa una alta tendencia a la prueba de productos nuevos, como pan de distintas variedades, con necesidad. (ODEPA, 2019)

#### 3.2.1.1.4 Marco tecnológico

##### **Amenazas**

- Bajo gasto público en investigación y desarrollo (I+D)

A pesar de del aumento de los recursos destinados al Programa de Innovación para la Competitividad para el año 2016 en 16,6% respecto de 2015, alcanzando \$203.447 millones en 2016 (Gobierno de Chile, 2015), Chile presenta un déficit evidente y conocido en materia de en innovación. La ciencia, la tecnología y la innovación son herramientas fundamentales para un desarrollo inclusivo, sostenible y sustentable y, también son fundamentales para hacerse cargo de las grandes preocupaciones globales, como el cambio climático, para diseñar soluciones novedosas a los problemas nacionales, como el uso eficiente del agua y la energías para crear nuevos servicios, productos o prácticas que aumenten el bienestar de todos los chilenos, como es el caso de las tecnologías digitales o los alimentos funcionales.

Esto afecta en buena parte a las empresas, que gracias a una mayor y constante inversión en investigación y desarrollo, combinado de condiciones que favorezcan un entorno para el desarrollo de innovación, la empresa podrá contar con nuevas herramientas que le permitan ser más competitivo en el mercado, es un ejemplo el desarrollo de tecnologías de la información y comunicación (TIC), que el uso constante de estas permite el crecimiento sostenido de la productividad en la empresa.

### 3.2.1.1.5 Marco Ambiental

- Posible prohibición del uso de leña en la comuna de Chiguayante

La comuna de Chiguayante fue elegida por la Seremi de Medio Ambiente para comenzar con el proceso informativo relativo a dar a conocer las medidas que deberán tomar las diez comunas declaradas como zona saturada por material particulado respirable en el Concepción Metropolitano.

El seremi de Medio Ambiente, Richard Vargas, dijo que la idea es que en un corto plazo se comience con un plan de descontaminación, el que tendrá que incluir a la comunidad a través de diversos programas participativos.

La autoridad explicó que dentro de algunos meses se tomarán medidas que deben ser consensuadas con la comunidad y las autoridades comunales, entre ellas, la posible prohibición de usar estufas a leña o subsidios para que las familias puedan contar con calefacción más eficiente.

El alcalde de Chiguayante, Antonio Rivas, señaló que ya comenzaron un trabajo con los vecinos de la comuna. Gracias a estos estudios ya saben que es en invierno cuando más contaminación existe en el aire debido al uso de estufas a leña.

Según los plazos que maneja la Secretaría de Medio Ambiente a nivel local, durante los próximos tres meses debería realizarse la etapa de consulta en los nueve municipios restantes del Concepción Metropolitano. Tras ello habrá otro plazo de seis meses para elaborar un proyecto de descontaminación de las zonas declaradas como saturadas. Esta posible medida encarecería los costos de producción de pan, ya que los hornos industriales para panificación se pueden utilizar con distintas fuentes de energía, una de ellas es el petróleo y la otra es leña.

### 3.2.1.1.6 Marco legal

#### **Amenazas**

- Aumento de la tasa de impuesto a las utilidades de las empresas
- Eliminación del Fondo de Utilidades Tributarias (FUT)

Para el año 2014 el gobierno introdujo una importante reforma tributaria, que entró parcialmente en vigor en el último trimestre de ese año, donde algunas disposiciones se irán introduciendo paulatinamente durante 2015-2017.

Una de las medidas de esta reforma tributaria es el aumento de la tasa de impuesto de primera categoría. La evidencia empírica sugiere que las tasas a las empresas son el factor más perjudicial para el crecimiento económico, ya que deprimen los niveles de inversión y reducen la producción laboral.

Por otra parte, el FUT es un sistema mediante el cual se permitía a los dueños de las empresas, tributar sobre la base de las utilidades retiradas y no sobre las utilidades obtenidas pero no retiradas. El FUT se reemplaza a partir del 1 de enero de 2017, por lo que ahora la empresa se verá con menos dinero disponible para poder reinvertir las ganancias, expertos advierten que esto repercutirá en el financiamiento de la pyme, limitando el capital de trabajo para operar mes a mes, reduciendo las inversiones para el crecimiento de la empresa y lo más probable es que el empresario deba adquirir créditos con instituciones financieras (que no todos tienen acceso a estas fuentes de financiamiento) y a tasas de interés elevadas.

#### **Oportunidades**

- Posibilidad de llevar contabilidad simplificada de ingresos y egresos
- Posibilidad de eximirse del pago de impuestos de primera categoría a partir del año 2017

Desde el Ministerio de Economía aseguran que la reforma contiene beneficios para las Mipyme, entre ellos, el cambio del sujeto pagador del IVA a las grandes empresas y un aumento en el tramo para acogerse a contabilidad simplificada (14 ter), que las libera de la obligación de confeccionar balances, aplicar corrección monetaria, realizar inventarios y confeccionar el registro FUT, todo lo cual se traduce en menores costos.

Los contribuyentes que estén bajo el artículo 14 TER y que sean socios de sociedades de personas o por acciones, tendrán la opción de eximirse del pago del impuesto de primera categoría a partir del año comercial 2017.

- Extensión del plazo de pago de IVA hasta 60 días realizada la declaración

Se ampliará el plazo para pagar el IVA en hasta 60 días a partir de septiembre de 2015, beneficio en que se incluirá a las empresas medianas con ventas anuales de hasta 100 mil UF, esto significa una medida positiva para los empresarios que no disponen de dinero en caja para el pago de sus obligaciones.

#### 3.2.1.2 *Análisis del Microentorno: Modelo de Porter*

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector.

##### 3.2.1.2.1 Barreras de Entrada

Las barreras de entrada a la industria panificadora son bajas. Las economías de escala no son necesarias para el éxito de la industria, aunque si pueden traer mayores beneficios. Es factible la entrada de pequeños negocios con un capital inicial bajo. Los determinantes principales del éxito de las compañías que recién se incorporan son la

capacidad para producir un pan de calidad, que esto depende de la calidad de la materia prima, que determina el sabor y la textura del pan, y las tecnologías a utilizar. Otro factor importante es la capacidad para conseguir los suficientes canales de distribución para cubrir los costos fijos y para construir el reconocimiento y lealtad a la marca. Los canales de distribución suelen incluir a tiendas minoristas, como los supermercados y tiendas de comestibles, y pueden ser más fáciles de conseguir si la panadería tiene una marca establecida o los recursos de mercadeo pueden crear una.

Por lo que las barreras de entrada a este tipo de negocios son muy bajas, lo difícil es llegar a crecer abarcando mayores zonas geográficas o introduciendo nuevos productos que pudiesen complementar el negocio. Esto se debe principalmente a que los dueños de panaderías en su mayoría son personas sin conocimientos en el área de administración por lo que es más difícil llevar un correcto manejo del negocio y esto les impide muchas veces seguir creciendo.

#### 3.2.1.2.2 Sustitutos

Existen variados sustitutos para el producto. Los cereales para el desayuno que ofrecen los supermercados, así como el arroz, las papas y comidas en general. Existe la posibilidad de reemplazar el consumo de pan con cualquier tipo de alimento, no solo contenedores de carbohidratos, sino además frutas, vegetales, ensaladas y alimentos preparados en casa en base a harina u otros. Para evitar esto, las panaderías confían en la tradición de consumo de pan de nuestro país, como en la conveniencia en precio y rapidez de preparación.

Por lo que los sustitutos ejercen un poder moderado en la actualidad, pero que va en incrementando año tras año, debido a que han ido cambiando las pautas de consumo de los chilenos y es muy importante ir adaptándose a este cambio e implementar nuevas líneas de productos que satisfagan a ese mercado, que optan muchas veces por alimentos más sanos que el pan corriente.

### 3.2.1.2.3 Poder de negociación de Compradores

Existen dos tipos de compradores para la panadería. Los primeros, son los clientes, en venta directa en la panadería. Estos clientes, como se determinó anteriormente, son muchos, dado el gran consumo de pan y productos relacionados a la panadería. Su organización como compradores es nula en la práctica, aunque como se ha visto en la sociedad chilena, los consumidores están siendo capaces de organizarse frente a abusos, y reaccionan frente a ello. Sin embargo, su capacidad de negociación permanente es inexistente, y finalmente toman decisiones de compra de manera individual, atendiendo a sus propios gustos e intereses. Su capacidad de negociación reside entonces en este punto, la cantidad de proveedores existentes. En el sector encontramos pequeñas tiendas que venden pan, pero que no lo producen. Existen además supermercados, de los cuáles uno de ellos se encuentra en las cercanías del sector, y panaderías elaboradoras en diferentes puntos de la comuna de Chiguayante.

En segundo lugar, se considerarán clientes pequeños negocios fuera del radio de venta de la panadería, los cuales contarán con un poder mayor de negociación, al ser un número reducido, y cuya decisión de compra abarca una mayor cantidad de factores, relacionados con la conveniencia de la transacción, además de elementos como precio, calidad y poder de marca. A pesar de que en primera instancia la Panadería Galletué se enfocará en la venta directa, no se descarta en un futuro ampliar los canales de distribución e incorporar intermediarios para la venta de pan en pequeñas tiendas de alimentos.

En conclusión actualmente el poder de negociación de los clientes es bajo, a pesar de que ya existe en la mente de los consumidores ciertos rangos de precios para este producto, por lo que los precios siempre estarán condicionados a esta percepción del consumidor.

#### 3.2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

El precio de la harina está determinado principalmente por dos factores; uno de ellos es el precio del trigo internacional, ya que una gran parte del trigo que circula en Chile es importación de origen argentino y estadounidense por lo que el precio de este commodity en el país dependerá directamente del mercado internacional. El segundo factor importante es el stock de trigo de cosechas anteriores que posean los molinos de nuestro país y la proyección que estos hacen para las temporadas presentes. Finalmente los que fijan el precio final de los productos de la molienda son las molineras, quienes de acuerdo a estos dos factores que influyen en el precio realizan sus compras imponiendo el precio a los productores. Existen muchas denuncias para el sector molinero acerca de colusión de precios, ya que dentro de la cadena de trigo-pan-harina, es la única industria que no se encuentra tan atomizada como lo es la industria panificadora y la industria del trigo pero hasta la fecha no se ha podido corroborar estas acusaciones que se vienen realizando desde hace muchos años.

La octava región es una de las principales regiones con mayor superficie sembrada de trigo, además existe una gran cantidad de molinos en las cercanías del gran Concepción, lo que hace que para la panadería esta materia prima sea de fácil acceso y por consiguiente conlleva menores costos de transporte para su obtención. Además en los últimos años no se han evidenciado casos de escases de harina para panificación, por lo que se considera que el poder de los proveedores de este tipo de producto es bajo.

Por otra parte las demás materias primas para la fabricación de pan y productos de pastelerías, existe una gran oferta de este tipo de productos de diferentes marcas y calidad, con una larga trayectoria en el rubro en nuestro país y con fácil acceso a ellos, por lo que se considera que el poder de negociador es bajo.

### 3.2.1.2.5 Rivalidad Competitiva

Los competidores existentes para la empresa en el sector están en un nivel más bajo, ya que tan solo uno es elaborador de pan y los clientes del sector apuntan que sus productos son de mala calidad y no poseen una oferta amplia de otros tipos de pan, pastelería y variedad de alimentos, los demás competidores comercializan pan de otras panaderías que no son reconocidas en la comuna y el pan siempre se encuentra frío y con un stock limitado.

Existe de esta forma un desequilibrio entre la empresa y los competidores más cercanos que la favorece.

Frente al supermercado y las elaboradoras de pan que son la competencia más lejana, existe una competencia mayor, ya que venden mayores cantidades del producto y es el caso de los supermercados a precios significativamente menores, con una ubicación privilegiada y mayor oferta de productos, marcando una mayor presencia en el mercado, además estos competidores lejanos ya poseen un poder de marca, es el caso de las panaderías tradicionales donde esta situación les permite ampliar sus canales a ventas en pequeñas tiendas de alimentos al ser ya reconocidas.

Por lo que en conclusión la rivalidad que ejercen los comercios en los alrededores de la panadería es baja, pero la rivalidad que ejercen supermercados y panaderías tradicionales es alta.





**Ilustración 2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 **Análisis interno**

Con anterioridad se vio de qué manera los aspectos externos en el que se mueve la organización pueden crear oportunidades y amenazas estratégicas. Pero el éxito también va a depender de las capacidades estratégicas internas de la organización para la supervivencia y el éxito.

La organización puede crear nuevas oportunidades explotando sus capacidades, de forma en que los competidores encuentren difícil de imitarlas. Para crear una ventaja competitiva la empresa debe poseer capacidades únicas en el mercado, sino que además además debe saber utilizarlas y poseer los recursos necesarios para poder hacerlo, solo así estas capacidades y recursos son transformadas en una competencia dentro de la organización. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

#### 3.2.2.1 *Recursos*

Toda organización está compuesta por bienes o recursos que pueden ser contabilizados en sus estados financieros, que son tangibles o palpables y que por ello se toman para el análisis, ya que traducen resultados concretos, los cuales son visualizados en el documento contable de la organización denominado balance. Sin embargo existe otra clase de recursos denominados intangibles, los cuales son imposibles de ser medidos de manera cuantitativa pero que agregan valor cualitativo a la organización. (De Dovitiis. A, 2005)

Recursos tangibles de la organización:

<i>Financieros</i>	<p>El socio mayoritario de la panadería Don Leónidas, posee un capital propio de \$66.000.000 y además posee \$30.000.000 proveniente de un crédito otorgado por una institución bancaria.</p> <p>Las construcciones de infraestructura, la compra de maquinaria, equipos y recursos monetarios para capital de trabajo de la panadería y cualquier otro gasto asociado al negocio, serán financiadas a través de un contrato de mutuo, otorgado por el socio mayoritario como persona natural a la sociedad comercial.</p> <p>Don Leónidas posee disponibilidad crediticia con el banco que ya le ha otorgado el préstamo, para financiar cualquier inconveniente en la puesta en marcha del proyecto y también para futuras inversiones que desee realizar, siempre y cuando el monto total del la suma de sus préstamos no supere el valor de la panadería una vez construida y retasada.</p>
<i>Físicos</i>	<p>Actualmente Don Leónidas es propietario de un terreno ubicado en calle Manquimavida #790, donde se construirá la nueva panadería. Este terreno consta de 514 mt<sup>2</sup>, no posee ninguna construcción sobre el terreno y se encuentra en una calle altamente transitada por vehículos, peatones y microbuses.</p>
<i>Recurso humano</i>	<p>Los socios comerciales quienes además ser los propietarios de la panadería serán parte del recurso humano, estos se encuentran capacitados para cumplir distintas funciones dentro de la empresa, venta, administración y productivas. Para completar el equipo se deberá contratar vendedoras, cajeras, ayudantes de panadería, panaderos y pasteleros. El recurso humano más difícil de conseguir son los panaderos, ya que es un oficio y no una profesión, donde la experiencia es la que hace al panadero.</p>

Recursos intangibles de la organización:

---

<i>Capital Humano</i>	Los conocimientos de Don Leónidas (socio mayoritario) son netamente prácticos, debida a su vasta experiencia comercializando y distribuyendo productos de panadería y pastelería en la Región del Biobío, además ha administrado dos empresas que a la fecha aún las mantiene. Don Leónidas además posee una amplia red de contactos, generada por sus largos años trabajando en el rubro, esto le ha permitido obtener mayor información de los hechos que ocurren en la industria, además de poseer los contactos de los proveedores más importantes de la región y de técnicos en panadería altamente calificados (quienes prestan asesorías en puesta en marcha de panaderías). Por parte de los dos socios minoritarios, estos poseen conocimientos teóricos en administración y gastronomía, factor importante para desarrollar las estrategias que persigue el negocio en materias administrativas y productivas.
<i>Capital intelectual</i>	Gracias a la aplicación de encuestas, la empresa posee información acerca los hábitos de compra, gustos y preferencias de sus clientes a la hora de adquirir pan, así como la estimación de la demanda potencial de los productos de panadería.

---

### 3.2.2.2 Competencias

El término competencia se utiliza para hacer referencia, al conjunto de conocimientos y experiencias organizacionales, que representa la habilidad para realizar una actividad estructurando los recursos de forma eficaz. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

## Competencias de la organización;

---

*Aprendizaje continuo* Si bien el equipo directivo es multidisciplinario, no existe experiencia directamente relacionada con la administración de una panadería, por lo que los directivos están en constante aprendizaje para lograr comprender el sistema de negocio y procesos productivos de este tipo de organización.

---

*Análisis y síntesis de información* Es importante que el equipo directivo comprenda la información que se generará en el desarrollo de las actividades de la empresa, para poder tomar decisiones informadas e ir generando mejoras en el sistema de negocio, es por esto que a través del desarrollo del modelo de negocio, el equipo directivo podrá analizar todas las actividades importantes de la empresa previa a su puesta en marcha, teniendo una visión holística de todas las áreas del negocio y así elaborar estrategias integrales para la organización, las que se controlarán y tomarán medidas para la mejora continua.

*Adaptación al cambio* El entorno de la empresa está en constante dinamismo, es relevante para la empresa afrontar las diferentes situaciones que se generen en el tiempo, e ir manteniendo su ventaja competitiva o bien reinventarse, generar nuevas ideas, con el objeto de no fracasar en el transcurso del tiempo y lograr el éxito.

Este emprendimiento comienza sobre la base de un cambio en la situación laboral de Don Leónidas y esto lo llevó a buscar nuevas alternativas y cambiar de rubro apostando a nuevas formas de conseguir estabilidad económica. En ese momento es donde Don Leónidas vio una oportunidad de negocio y la tomó para materializarla a través de la creación de la panadería.

*Habilidades  
interpersonales*

Para poder tener una buena relación con el recurso humano, clientes, proveedores y otros grupos importantes para la empresa, los directivos deben tener la capacidad de comunicarse, estar constantemente informando a toda la organización acerca de los objetivos empresariales y también el desempeño de todas las tareas de la empresa. Además quién ejerza responsabilidades dentro de las actividades claves trabajador debe tener la habilidad de escuchar de forma activa. Don Leónidas, representante del directorio y quien ocupará el cargo de gerente general, poseen habilidades personales desarrolladas, además son personas muy empáticas, motivadoras y con capacidad de negociación.

*Liderazgo*

La administración posee el liderazgo para implementar los planes que se propongan para el correcto manejo de la organización, es de suma importancia que se guie al recurso humano hacia los objetivos de la panadería desde el inicio de las actividades, Don Leónidas ha ejercido el liderazgo de dos empresas anteriormente, obteniendo muy buenos resultados en el los logros de sus metas organizacionales, con trabajadores y clientes satisfechos.

*Habilidades de  
organización y  
planificación de  
actividades*

El equipo directivo planifica y organiza desde el inicio de la evaluación del proyecto de la panadería todas sus actividades con el fin de mejorar la toma de decisiones respecto al negocio, además de llevar a cabo la elaboración de un plan de negocio, que es la herramienta de planificación organizacional.

*Capacidad creativa*

La organización pretende desarrollar innovación a través del desarrollo de productos, servicio al cliente e infraestructura,

---

---

	buscando satisfacer de las necesidades del mercado que actualmente no se encuentran satisfechas por ningún establecimiento en el sector.
<i>Trabajo en equipo</i>	Es necesario mantener una sólida dinámica de trabajo en equipo en todos los niveles de la organización, con el objeto crear valor agregado en todos los procesos del negocio, así como el de mantener un ambiente laboral en el que todos se sientan parte del equipo, y sean aprovechadas sus capacidades individuales.

---

### 3.2.2.3 *Capacidad umbral*

Son aquellas capacidades (recursos o competencias) esenciales para que la organización sea capaz de competir en el mercado en que se encuentre. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Recursos umbrales:

Para el desarrollo de las actividades de una panadería que debiese cumplir como requisito mínimo la posesión de los siguientes recursos;

- Financieros, recursos económicos para la el desarrollo de la actividad comercial, ya sea para el pago a proveedores, para costear salarios y los costos fijos del local comercial.
- Físicos, infraestructura para producir, que cumpla con los requerimientos mínimos del ministerio de salud, además de maquinaria y equipos.
- Capital intelectual, para poder comenzar cualquier actividad empresarial manufacturero es necesario adquirir una patente comercial otorgada por el municipio respectivo donde se ubicará el negocio, la autorización de inicio de actividades otorgada por el Servicio de Impuestos Internos y el permiso sanitario otorgado por la SEREMI de Salud.

- Recurso humano, un panadero es el requerimiento y un pastelero es lo principal para poder realizar la fabricación de pan y pasteles, además de un equipo de venta de los productos. El personal administrativo será el que planifique y controle las actividades de las distintas áreas, siendo este el recurso humano indispensable para dar funcionamiento a la panadería.

Competencias umbrales:

Para el desarrollo de las actividades de una panadería y pastelería que debiese cumplir como requisito mínimo la posesión de siguientes competencias;

- Habilidades de organización y planificación de actividades, se requiere organizar y planificar las actividades del área producción, comercialización y finanzas, para dar cumplimiento a las exigencias del mercado.
- Liderazgo, la capacidad de liderar es importante para poder implementar la planificación de actividades que defina la organización.
- Capacidad para responder adecuadamente a los requerimientos de los consumidores, siendo estos el foco de este tipo de empresa.

#### 3.2.2.4 *Recursos únicos y competencias nucleares*

Los recursos únicos y las competencias nucleares sostienen de forma crítica de la ventaja competitiva y que los demás no pueden imitar u obtener. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Recursos únicos:

- Físicos, este recurso es difícil de obtener, ya que en la zona geográfica donde se encontrará la panadería, la mayoría de las propiedades se encuentran construidas con viviendas, los valores las propiedades en la comuna han ido



incrementando considerablemente y los costos de construir una infraestructura adecuada para la creación de una panadería son altos.

- Capital Humano, este recurso es difícil de imitar, ya que en su conjunto el capital humano posee alta experiencia en el rubro, habilidades administrativas, conocimiento en materia productiva y una amplia red de contactos clave.
- Innovación, para implementar innovación en panadería se requiere de un conjunto de recursos y capacidades, como informativos, análisis de información, además de conocimientos teóricos que faciliten la innovación, estos recursos son difíciles de obtener y de imitar en su conjunto.

#### 5.3.4.2 Competencias nucleares

- Análisis y síntesis de información, la actual competencia, tanto cercana como lejana, considerando pequeños negocios y panaderías tradicionales, no utilizan en su mayoría mecanismos para generar nueva información respecto a sus actividades y la escasa información que se pudiese generar no es analizada en profundidad. La toma de decisiones en el mayor de los casos es producto de la intuición más que del análisis de la información que generen sus actividades internas o el entorno. Esto genera una ventaja sobre la empresa, ya que existen intentos importantes por controlar las actividades para realizar mejores gestiones para el éxito de la organización.
- Habilidades interpersonales, generalmente los propietarios de locales comerciales pequeños y de las panaderías de la comuna de la comuna, no comprenden la importancia de motivar y comunicar constantemente al recurso humano, es por esto que tampoco trabajan en desarrollar sus propias habilidades personales para la administración y tampoco desarrollan o reclutan personal con habilidades para atender público o para tratar con un equipo de trabajo, esto hace que tengan un clima laboral no muy grato, que puede repercutir en la satisfacción de los trabajadores y finalmente en la productividad de estos.

○ Aprendizaje continuo, las distintas asociaciones gremiales de panaderos, organismos de gobierno y otras instituciones, están constantemente entregando oportunidades para la profesionalización de las actividades de empresas panaderas, a través de capacitaciones para el recurso humano en materias de producción, administración, además de la realización de seminarios para panaderos y proveedores. Respecto a nuestra competencia en la comuna, que posee fabricación y comercialización de pan, la mayoría no se encuentra suscrita a las asociaciones gremiales y los que si están suscritos se encuentran inactivos según información entrega por Indupan en Santiago, esto lo podemos interpretar como una actitud de desinterés por capacitarse e informarse en materias de panadería. Actualmente los distintos miembros de la administración están informándose acerca del sistema del negocio para poder dar cumplimiento con los objetivos de la dirección.

○ Adaptación al cambio, el consumo del pan en nuestro país no ha presentado crecimiento en los últimos años, la percepción de algunos consumidores cataloga al pan como “un placer culpable”, pero aún sigue siendo la base de dieta alimentaria de los chilenos. Por otra parte el gobierno en conjunto con el Ministerio de Salud han impulsado campañas para que las panaderías comiencen a reducir el sodio en el pan para hacer de este producto un alimento saludable para las personas. En la actualidad en la comuna de Chiguayante solo los supermercados han comenzado a comercializar otras variedades de panes especiales (bajos en sodio, bajos en materia grasa y pan con otro tipo de harinas). En cuanto a las principales panaderías de la comuna la minoría oferta otro tipo de producto, por lo que interpretaremos que no todas las panaderías han tenido una actitud proactiva ante el cambio en las pautas de consumo de los chilenos.

### 3.2.2.5 *Ventajas competitivas*

La ventaja competitiva la determinan los recursos únicos y competencias nucleares (capacidades estratégicas), que la organización pueda mantener en el tiempo y que sean valoradas por los clientes. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Capacidades estratégicas:

- La ubicación de la panadería es un recurso de gran valor para el consumidor, esto se acompañará con un sistema de marketing, para dar a conocer la panadería e incentivar a los clientes potenciales a conocer nuestros productos. En el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a diferentes hogares en el sector, apuntaron que una de las principales prioridades a la hora de elegir el pan es la cercanía del establecimiento comercial, por lo que consideramos que nuestra ubicación será muy valorada por los clientes potenciales.
- Las capacidades del capital humano y la compra de maquinarias adecuadas para panificación nos permitirá mejorar la gestión en el área productiva de la panadería, además de obtener a menor costo las materias primas en comparación con la competencia, esto permitirá hacer un producto de mejor calidad a un precio competitivo, donde el primer criterio de importancia a la hora de elegir pan por parte de nuestros consumidores es el sabor del pan.
- La comunicación comercial al público objetivo será clave en la fidelización del cliente. Este intercambio de ideas permitirá conocer a fondo sus necesidades, responder a sus demandas, y asegurarnos que éste sienta que existe una relación cliente-empresa donde él es el foco.

- La diferenciación de producto y servicio entregado por la panadería, donde los productos serán de calidad, con un componente innovador, con una atención a la altura de los productos ofertados por la panadería.

### 3.2.3 FODA

#### Fortalezas

- La empresa posee los recursos financieros necesarios para realizar la inversión total requerida para el proyecto.
- La ubicación de la panadería es estratégica y no existe ninguna panadería de similares características a los alrededores de esta.
- Los propietarios que conformarán parte del recurso humano en el área administrativa y productiva, poseen conocimientos teóricos y prácticos acerca del funcionamiento de este tipo de negocio.
- El capital humano de la organización posee una amplia red de contactos que permitirán tener un mayor acceso a información relevante para el negocio.
- El equipo directo posee competencias distintivas al resto de la competencia en el sector, como adaptación al cambio, creatividad, aprendizaje continuo, análisis de información y habilidades interpersonales.

#### Oportunidades

- Tasa de crecimiento de la población en la comuna de Chiguayante superior a la de la región y país
- Posibilidad de llevar contabilidad simplificada de ingresos y egresos, esto se ve traducido en menores costos para el empresario al tener que realizar balances anuales.
- Posibilidad de eximirse del pago de impuestos de primera categoría a partir del año 2017.

- Extensión del plazo de pago de IVA hasta 60 días realizada la declaración.
- Rubro con amplias posibilidades de crecimiento, a través del desarrollo de productos, ampliación de canales de distribución y posibilidad de aplicar economías de escala.
- Población más informada y dispuesta a probar cosas nuevas en alimentación.
- Fomento de utilización de energías renovables no convencionales.
- Demanda de pan inelástica ante cambios en el precio.
- Competencia poco instruida en áreas administrativas y en elaboración de productos de pastelería.
- Políticas de gobierno orientadas a reducir el sodio en el pan.
- Poca rivalidad competitiva en el sector en las cercanías de la panadería.
- Incremento de proyectos inmobiliarios en la comuna y sector.
- Fácil acceso al mercado de proveedores.

#### Debilidades

- Alta dependencia del recurso humano en el área de producción.
- Bajo poder de marca y reputación en el mercado.

#### Amenazas

- Incertidumbre en la estabilidad política del país, lo que se ve traducido en un mayor riesgo para el inversionista en Chile, debido a los casos recientes de malas prácticas entre empresas privadas y funcionarios públicos.
- El proyecto de reforma laboral prohíbe el reemplazo de los trabajadores en caso de huelga, posibles efectos adversos en la producción y satisfacción de clientes.

- El proyecto de reforma laboral permite la constitución de sindicatos inter-empresa del mismo rubro, se puede provocar una asimetría en las demandas entre empleados y las realidades de cada empresa.
- Proyecciones de desaceleración económica en Chile, mayor riesgo de inversión
- Inflación en alza, encarecimiento de materias primas e insumos
- Aumento de las tasas de interés, se puede ver reflejado en el encarecimiento del financiamiento
- Bajo gasto público en investigación y desarrollo (I+D), esto afecta a el crecimiento de las empresas
- Restricción del uso de bolsas plásticas en Concepción, puede ser motivo de conflicto con los clientes que no poseen el hábito de llevar consigo bolsas para su reutilización.
- Posible prohibición del uso de leña en la comuna de Chiguayante, esto limita al productor a tener tan solo una alternativa de alimentación energética de los hornos de panificación, además de encarecer los costos, ya que la leña es 1/3 mas económica que el petróleo.
- Aumento de la tasa de impuesto a las utilidades de las empresas, menores dividendos para los socios.
- Eliminación del Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), no existen posibilidades de utilizar los impuestos para seguir reinvertir en pro al crecimiento del negocio.
- Alta inversión en activos fijos para la compra de maquinaria que permitan abastecer toda la demanda del sector, alta necesidad de capital.
- Alta rivalidad competitiva ejercida por supermercados y panaderías tradicionales más alejadas pero que abarcan grandes cuotas de mercado en la comuna.
- Cambios en los hábitos de consumo de la población chilena, lo que permite entrada de sustitutos.

- Ciclo de vida del producto de madurez, lo que limita el crecimiento de la industria
- Necesidad de experiencia en el rubro, para entregar productos de calidad
- Bajas barreras de entrada al rubro

3.2.3.1 Matriz FODA cruzado

	<b>Fortalezas(F)</b>	<b>Debilidades(D)</b>
	<p>Posesión recursos financieros. Ubicación estratégica POS<sup>5</sup>. Recurso humano multidisciplinario. Redes de contacto. Equipo directivo con competencias distintivas. Directrices estratégicas bien definidas.</p>	<p>Alta dependencia del recurso humano en el área de producción. Bajo poder de marca y reputación en el mercado.</p>
<b>Oportunidades(O)</b>	<i>Estrategias(F.O)</i>	<i>Estrategias(D.O)</i>
<p>Crecimiento acelerado de la población de Chiguayante. Amplias posibilidades de crecimiento. Competencias de RRHH en administración y producción. Público dispuesto a probar cosas nuevas. Beneficios provenientes de reforma tributaria. Esfuerzos hacia reducción de sodio en el pan.</p>	<p>Capacitar continuamente al personal administrativo y de producción en materias relacionadas al rubro, como materias tributarias, innovación en producción y utilización de tecnologías de la información. Dirigir las proyecciones de la empresa hacia la apertura de nuevos canales de distribución para abarcar mayores cuotas de mercado e que incrementen los beneficios.</p>	<p>Elaboración de un plan de marketing que permita dar a conocer a la empresa de manera más rápida en el mercado. Capacitar a ayudantes de panadería y pastelería en materias de producción para incrementar sus capacidades y permitir el reemplazo en caso de fallas del personal panadero y pastelero.</p>
<b>Amenazas (A)</b>	<i>Estrategias(F.A)</i>	<i>Estrategias(D.A)</i>
<p>Incertidumbre de estabilidad política país. Incertidumbre de estabilidad económica del país. Reforma laboral reemplazo en huelga y sindicalización. Aumento de las tasas de interés. Alta inversión en activos fijos Bajas barreras de entrada al rubro. Preferencia del consumidor hacia alimentos saludables.</p>	<p>Aplazar futuras inversiones importantes de la empresa hasta que se estabilice y reactive el crecimiento económico del país. Mantener una relación estrecha y comunicativa con los trabajadores de la empresa.</p>	<p>Desarrollo de productos innovadores, saludables y de calidad, generando diferenciación en la propuesta de valor de la empresa, fortaleciendo la imagen de esta.</p>

<sup>5</sup> POS: "Point of sale", abreviatura de punto de venta en inglés.



### 3.2.4 **Estrategia**

Es la dirección y alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

#### 3.2.4.1 *Estrategia corporativa*

La estrategia corporativa a desarrollar por la empresa será de una estrategia de crecimiento, dentro de las alternativas para las estrategias de crecimiento utilizaremos la de concentración, ya que todas las líneas de productos de la empresa se desempeñarán dentro del mismo sector industrial. El valor económico se generará a través de la especialización en el segmento de mercado en el que nos focalizaremos (comuna de Chiguayante), desarrollando la actividad de elaboración y comercialización de productos de panadería, pastelería y abarrotes. Buscando satisfacer desde las demandas menos especializadas a las más especializadas de nuestros potenciales clientes.

#### 3.2.4.2 *Estrategia competitiva*

La estrategia competitiva a utilizar en el negocio de la panadería será de diferenciación. Para ello, y según los resultados de la encuesta, se definen dos atributos a destacar. El primer atributo, es el de la calidad del producto, dada la preferencia de ambas cuotas por esta característica, y la baja importancia por el precio. Esto, reflejado principalmente en sabor y variedad. El segundo atributo será la entrega de un servicio de calidad. Esto, considerando que la opción de cercanía del establecimiento de venta es la segunda opción en ambas cuotas, y relacionando este resultado con una preferencia por la comodidad en la compra, por lo que se enfatizará

en fidelizar a los clientes a través de este atributo, especialmente apuntando a cubrir la distancia que tiene la cuota más lejana con la panadería.

El objetivo es ofrecer mejor calidad de productos con un servicio de calidad. De esta forma, se determinan las siguientes estrategias competitivas:

- Diferenciación en servicio al cliente: Poseeremos la capacidad y la infraestructura adecuada para la atención de todo el público objetivo que concurra a la panadería, con personal capacitado para cumplir las funciones de comercialización de nuestros productos, velando siempre por entregar un buen servicio.
- Diferenciación de productos: Se pretende realizar la fabricación de productos de panadería y pastelería de calidad a través de la utilización de materias primas de calidad, la utilización de la maquinaria adecuada y un recurso humano especializado en panificación y pastelería. Además pretendemos ofrecer una mayor variedad de productos para lograr llegar a todo nuestro mercado objetivo.

## CAPÍTULO IV: Diseño del modelo de negocio

### 4.1 Lienzo de modelo de negocio

#### 4.1.1 Segmentos de mercado

Nuestro modelo de negocio estará orientado a un mercado de nicho, ya que nuestra propuesta de valor se adapta a las necesidades y requisitos de un segmento de mercado específico dentro de la octava región.

##### 4.1.1.1 Mercado Meta

Nuestro mercado meta quedará definido según los distintos criterios de segmentación de la siguiente manera:

- Segmentación demográfica

Hombres y mujeres que se encuentren en un rango etario entre 23 a 79 años.

- Segmentación geográfica

Residentes, visitantes y trabajadores del sector Manquimavida poniente.

- Segmentación socio-económica

Personas que se encuentren en un estrato socio económico C1B, C2 y C3.

- Segmentación psicológica

Personas que prioricen una atención rápida

Personas que prioricen la cercanía del establecimiento

Personas que prioricen el sabor de los productos que consumen

Personas que deseen experimentar con nuevos productos

Por otra parte se han identificado distintos tipos de potenciales compradores:

- Compradores activos

Hombres y mujeres, residentes del sector Manquimavida poniente, de la Comuna de Chiguayante, que se encuentren en el rango etario de 23 a 70 años, que consuman productos de panadería y pastelería, que posean las facultades de decisión y elección de compra, que prioricen la calidad de servicio, la cercanía del establecimiento comercial y el sabor de los productos que consumen. Para este tipo de comprador la calidad, el surtido y el precio son factores determinantes en la decisión de compra.

- Compradores de servicios

Hombres y mujeres de un estrato socio-económico medio, residentes del sector Manquimavida, comuna de Chiguayante, que se encuentren en un rango etario de 25 a 45 años, con hijos dependientes, que prioricen la atención rápida, amable y útil para ellos.

- Compradores tradicionales

Hombres y mujeres de 15 a 75 años, residentes del sector Manquimavida, comuna de Chiguayante, que manifiestan poco interés por las compras, que prioricen comprar en los lugares cercanos y con rápida atención, no se interesan por el surtido, ni el precio de los productos, pueden tener o no la decisión de compra.

- Compradores marginales

Hombres y mujeres residentes o no del sector Manquimavida, comuna de Chiguayante, que se encuentren en un rango etario entre 16 y 36 años, que les resulte interesante comprar, hacen las cosas por sí mismos y le entusiasman los productos nuevos. Tienen poca lealtad a las marcas o empresas.

#### 4.1.1.2 *Definición de calidad*

Según el trabajo de campo realizado en el estudio de mercado, algunas de las observaciones recogidas por los encuestadores es que la mayor cantidad de las personas encuestadas asocia el concepto de calidad del pan con el sabor, textura y la durabilidad de este, siendo el pan de panadería el más sabroso crocante y duradero según los encuestados. Expertos en panificación, apuntan que el sabor del pan quedará determinado por una parte en las cualidades de la materia prima, principalmente, la proporción de sal, la calidad de la materia grasa, la calidad de la harina y como segundo factor que determina el sabor del pan es el proceso productivo comprendiendo, el tipo de amasado, el tipo de horno, las técnicas de horneado y finalmente el tiempo de cocción. Por otra parte la durabilidad (tiempo que demora el pan en perder sus propiedades) según expertos, se determina por la cantidad de agua que se utilizó en el proceso productivo, la utilización o no de preservantes y el tipo de levadura utilizada.

#### 4.1.2 **Propuestas de valor**

La propuesta de valor debe responder a las necesidades de los potenciales clientes

##### 4.1.2.1 *Necesidades detectadas del mercado meta:*

Según el análisis de campo realizado en el estudio de mercado, las principales necesidades que presenta el segmento de mercado al cual apuntan nuestros productos son:

- Disponer de un lugar donde se pueda adquirir pan de calidad, fresco y con disponibilidad de productos la mayor parte del tiempo.
- Disponer de un lugar donde se pueda adquirir productos de pastelería con variedad de productos y de calidad.
- Disponer de un lugar donde adquirir los productos anteriormente descritos que se ubique dentro del sector Manquimavida facilitando el acceso de las personas a estos productos.
- Disponer de un solo lugar donde adquirir gran variedad de productos como abarrotes, pan, pasteles, cecinas y lácteos para así acortar tiempos de compra.

La propuesta de valor de Panadería y Pastelería Galletué que le entrega a sus clientes es la fabricación de productos de calidad con una amplia variedad de productos, con una atención rápida y amable, con un salón de ventas amplio y acogedor, con productos a precios competitivos, además el local estará muy próximo de nuestro segmento de clientes, lo que disminuirá el tiempo que los consumidores tardarían en encontrar productos similares a los nuestros.

Nuestros productos tendrán un componente tradicional, que será la oferta de los productos que nuestros clientes están acostumbrados a consumir y además ofreceremos productos innovadores que no los oferta actualmente la competencia, para suplir las demandas emergentes de otro tipo de productos.

La infraestructura del local estará acondicionada para ofrecer un servicio de calidad, con rápida atención, especializada y amable.

Por tanto nuestra propuesta de valor se centra en entregar un producto “hecho”, que trascienda más allá de adquisición del producto, sino más bien establecer una relación con los clientes para conocer sus necesidades e ir adecuándose a estas.

Además de hacer accesible, algo que antes no lo era, ya que en el sector, no existe ningún local comercial con características similares a Panadería y Pastelería Galletué.

#### 4.1.2.2 *Productos*

- Panificación

Los productos a comercializar por Galletué, son clasificados como productos de consumo por conveniencia, de uso general, ya que el cliente los adquiere con frecuencia para su consumo inmediato, los precios son asequibles y existe disponibilidad de estos productos en muchos locales comerciales.

Galletué pondrá a disposición de sus clientes una gran variedad de panes y desde los más tradicionales como el Pan Hallulla y el Pan Marraqueta a algunos más sofisticados, como el Pan de Hierbas, elaborado con distintos tipos de materia prima, manteniendo siempre la higiene y estándares de calidad en producción. Los productos de nuestra panadería destacarán por su esponjosidad, crocancia y sabor inigualable.

Además contaremos con productos especiales como el Pan light, un pan elaborado con un 50% de menos materia grasa y un 25% de sodio, conservando los mismos atributos de sabor, crocancia y esponjosidad de otros productos tradicionales, con el fin de reducir los niveles de obesidad e hipertensión de nuestros clientes originados por la ingesta de pan corriente con altos contenidos en sodio y materia grasa. Con nuestro producto se puede disfrutar del sabor de un rico pan y además cuidar de su salud y la de su familia.

El Pan de Hierbas es un producto para sorprender a la familia en ocasiones especiales, lleno de sabores y aromas que lo dan la mezcla de ingredientes meticulosamente seleccionados por nuestro equipo de expertos en panadería y gastronomía. Se le puede dar una preparación diferente, adhiriendo queso, cebolla, crema u vegetales para posteriormente aplicarle un golpe de cocción al horno, culminando con un producto crocante y sabroso en su mesa.



**Ilustración 3 Variedades de pan Galletué**

---

Pan Hallulla



Pan Marraqueta



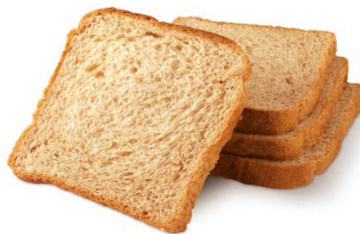
Pan Integral



Pan Baguette



Pan Molde



Pan Pita



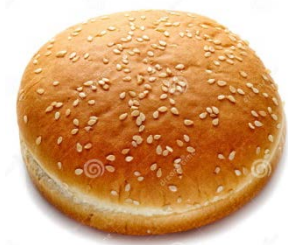
Pan con Chicharrones



Pan Copihue



Pan Hamburguesa



---

Pan Canapé



Pan light



Pan de hierbas



---

- Pastelería

Los productos de la Pastelería Galletue son clasificados como productos de consumo por conveniencia, de compra por impulso, ya que en muchas ocasiones su compra se realiza sin ninguna planificación. Además los podemos clasificar como productos de compra esporádica, donde el cliente en algunas ocasiones realiza una búsqueda y efectúa comparaciones con otros comercios, ya sea en precio, calidad, distancia geográfica, etc.

Galletué pondrá a disposición de sus clientes una gran variedad de pasteles desde lo más tradicionales arraigados a nuestra cultura, como algunos innovadores jamás antes vistos en el comercio de la comuna.

La pastelería Galletué destacará por el sabor, el diseño y la calidad de los productos utilizados.

---

Berlín de Crema



Trenza Dulce



Alfajor de Maicena



Facturas Argentinas



Tartaletas



Galletas Surtidas



Brazo de Reina



Pie de Limón



Buñuelo Galletué



---

Pudín Galletué



Kuchen Frutos Rojos



Tortas



- 
- Calidad

Los productos de panadería Galletué serán elaborados con materia prima cuidadosamente seleccionada por nuestros panaderos y pasteleros, para lograr nuestro objetivo de ofrecer un producto de calidad y sabor inigualable para nuestros clientes.

- Principales proveedores

Productos	Descripción	Marca
Mejoradores		
<b>Pannivita</b>	Panivitta, es una línea de productos saludables de Granotec, sus productos permiten reducir el sodio en el pan y la materia grasa, a través de un aditivo que se incorpora en el proceso productivo del pan.	
<b>Granozime</b>	Granozime, es un producto de la empresa Granotec, que permite una mayor conservación de los productos, mejora la esponjosidad, mantiene la humedad del pan y le permite la formación de corteza en el producto, este es un aditivo que se incorpora en el proceso productivo del pan.	
Harinas		
<b>Molino Monteverde</b>	Molino Monteverde es una empresa reconocida en el sector industrial, por su larga data y sus productos de calidad. Esta empresa nos proveerá de harina fuertes, harinas integrales y harinas para pastelería.	
Levaduras, materia grasa y productos de pastelería		

<p><b>Levaduras</b> <b>Collico</b></p>	<p>Collico la empresa líder en el mercado de las levaduras, fundada hace más de 90 años.</p> <p>Esta empresa nos proveerá de materia grasa, pre-mezclas de biscochos y queques, levaduras tanto frescas como secas.</p>	
<p><b>Puratos</b></p>	<p>Puratos es una multinacional, presente en 100 países, esta empresa se destaca por la innovación de sus productos y por la variedad de estos. Los principales productos que nos proveerá Puratos son; cremas pasteleras, glaseados y la chocolatería.</p>	

- Marca

Nombre de fantasía: “Panadería y Pastelería Galletué”



**Ilustración 4 Logotipo Panadería y Pastelería**

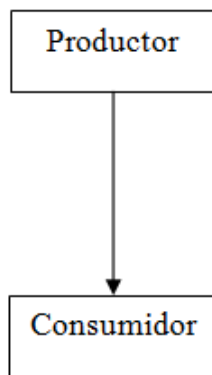
El nombre de la panadería tiene origen en el nacimiento del Río Biobío en la Laguna Galletué, ubicada en la región de la Araucanía. Para los habitantes de Chiguayante y para los habitantes del sector donde se encuentra la panadería es muy importante el Río Biobío, ya que este acompaña a largo a toda la comuna, entregando un hermoso paisaje y un clima envidiable a los tienen el privilegio de vivir en esta hermosa tierra. Nuestra panadería se ubica a 100 metros de este río y cada vez que nuestros clientes se dirijan a nuestra panadería podrán contemplar lo hermoso que es el Río Biobío.

La marca posee las siguientes características:

- El concepto que se desea lograr en el diseño de la marca es calidad, seriedad y tradición.
- El diseño de la marca reflejará explícitamente a lo que se dedica la empresa.
- Los colores a utilizar para el diseño se encontrarán dentro de la gama de los colores, burdeo, beige, blancos y cafés, donde algunos colores representan las distintas tonalidades de una pieza de pan.
- La marca estará hecha en forma de viñeta facilitando que este sea utilizado para distintas funcionalidades como la marca para el uniforme, bolsas, letrero, timbres, carpetas, tarjeta de presentación, entre otros.

#### 4.1.3 Canales

Existen distintos niveles de canal de distribución, nuestra panadería utilizará el canal de distribución directo, sin intermediarios para la venta de nuestros productos indicando una longitud corta del canal.



**Ilustración 5 Canal directo de distribución**



Este es el canal más utilizado para la comercialización de este tipo de producto.

Otro tipo de canal utilizado es a través de minoristas, que con frecuencia son pequeños almacenes de barrio, donde la distribución de los productos la realiza el fabricante a través de una persona que se dedique al reparto. Este tipo de distribución indirecta no la utilizaremos en nuestra fase de introducción, se evaluará la posibilidad de utilizar este canal para incrementar las ventas en un futuro.

El punto de venta disponible para la adquisición de nuestros productos será uno, ubicado en Manquimavida #790, Chiguayante, calle de fácil acceso y muy transitado por nuestros clientes objetivo, el local poseerá letreros con la marca de la empresa para facilitar la identificación de la panadería. Este punto de ventas será un canal propio y solo se realizarán ventas directas.



**Ilustración 6 Fachada Principal Panadería**

El factor clave en este tipo de canal será la fuerza de ventas y la infraestructura del local, nuestra estrategia es la contratación de personal con experiencia en ventas, además se capacitará al equipo de ventas para que comprendan el funcionamiento del

negocio, transmitirle nuestros objetivos en materias organizacionales y de marketing, además se hará entrega de información referente a precios y características de todos los productos de nuestra panadería.

Los clientes serán comunicados a través de la publicidad en marketing en línea y por entrega de volantes promocionales e informativos, además de la entrega de información en el punto de venta realizado por el equipo de ventas, de esta manera estarán al tanto de la propuesta de valor que Galletué desea entregarles.

#### 4.1.4 **Relación con el cliente**

Nuestros clientes potenciales en su mayoría, gustan de una atención cordial y amable, que se les entregue información completa y fidedigna acerca de los productos y servicios que se entreguen, que sus sugerencias o reclamos sean bien acogidos por parte de los establecimientos. Además perciben de manera muy rápida los cambios en el proceso de compra y precios de productos, debido a la frecuencia de compra en este tipo de establecimiento.

Estableceremos relaciones directas con nuestros clientes, a través de la asistencia personal, interactuando con estos en el único punto de venta de Panadería Galletué, con el fin de entender sus necesidades y de esta manera poder satisfacerlas, esto lo llevaremos a cabo a través de una atención personalizada y manteniendo una comunicación constante entre ellos y el equipo de ventas, quienes se encargarán de atender a nuestros clientes y además traspasar sus necesidades a la dirección.

Se les entregará información de los productos que se encuentren con descuentos y promociones. Además existirá un libro de reclamos y sugerencias para conocer las necesidades de nuestros clientes e ir mejorando nuestros productos y servicio de atención.

Estas relaciones serán mantenidas principalmente por el equipo de ventas y por la administración que estará en constante supervisión del cumplimiento de lo anteriormente planteado, este tipo de relación no asume grandes costos adicionales pero si un mayor esfuerzo por parte del equipo de ventas y la administración.

#### 4.1.5 Fuentes de ingresos

El ingreso de dinero estará representado por un tipo de ingreso único, que será por concepto de ventas en local comercial, dentro de este concepto de ventas se encontrarán cuatro líneas de productos que serán; 1) productos de panificación, 2) productos de pastelería, 3) abarrotes y artículos de limpieza y 4) rotisería.

Se dispondrá de distintas formas de pago, a través de dinero en efectivo o con tarjetas bancarias Redbanc, pudiendo comprar con tarjetas de crédito o débito, a través del sistema Transbank.

Nuestros productos serán vendidos a través del sistema de pago inmediato, donde primero se realiza el pago y posteriormente la entrega del producto.

##### 4.1.5.1 Precio

La fijación de precios para los productos de panadería y pastelería serán determinados en relación a los niveles de precios de la competencia que oferta productos similares a los nuestros. Este precio será fijo y único para todos nuestros clientes.

La estrategia a utilizar en los productos de panadería y pastelería es la fijación de precios psicológicas por precio referencial.

En la comuna de Chiguayante los productos de las panaderías tradicionales y supermercados poseen niveles de precios similares, en cambio las pequeñas panaderías, amasanderías y supermercados de conveniencia poseen un nivel de precios sumamente bajo, pero no ofertan la misma variedad o calidad de productos,

por lo que utilizaremos precios referenciales de los competidores que se asimilan en la oferta de productos a los de nuestra panadería para establecer los precios.

El pan es un producto de compra diaria por la mayor parte de la población, por lo que ya se encuentra determinado en la mente del consumidor cuales son los niveles de precios de este producto, además se debe considerar que existe una fuerte competencia por parte del supermercado más cercano. Nuestro mercado objetivo prioriza de sobre manera la calidad del pan en comparación con el precio, si bien nuestra empresa será diferenciada de todas las panaderías y supermercados de la comuna, en calidad y servicio, debemos considerar que es una empresa recién introduciéndose al mercado, por lo que de manera gradual iremos ajustando los precios según el valor que generemos para los consumidores.

Los precios de los productos de panificación y pastelería se han determinado en base a los márgenes de precios entre Panadería Mei y Panadería y Pastelería San Marcos y Supermercado Santa Isabel, ya que sus productos y servicios se asimilan a los que desea entregar nuestra panadería y en el caso de Santa Isabel, este es competidor fuerte por la ubicación geográfica donde se encuentra y la variedad de productos.

Los productos de rotisería serán fijados por los precios referenciales entregados por los proveedores de estos productos. Estos precios no debiesen superar en gran medida los precios de la competencia más directa en este tipo de productos que es el Supermercado Santa Isabel, los consumidores del sector tienden a comprar productos de acompañamiento para el pan en este supermercado, debido a que los precios son altos y no existe variedad de productos en los almacenes cercanos en el sector. Esta estrategia de precios pretende que el consumidor le sea indiferente comprar en el supermercado más cercano debido a que los precios y la variedad de este tipo de producto son similares a los de la panadería.

Para los otros productos como abarrotes y artículos de limpieza los precios quedarán con un margen de contribución de un 27% en promedio, determinado por el

promedio de los márgenes de contribución de otras panaderías estudiadas (revisar anexo 4).

Cabe mencionar que el abastecimiento será de 3.500 productos diferentes y es por esto que no se ha especificado en detalle los precios de cada uno de ellos.

- Productos de panificación

Los productos denominados como no existentes son los productos que no oferta la competencia y su precio se ha determinado según los precios de productos similares en algunos supermercados y panaderías de Concepción.

<b>Producto</b>	<b>Panadería San Marcos</b>	<b>Panadería Mei</b>	<b>Santa Isabel</b>	<b>Precio</b>
Pan de Hierbas <sup>6</sup>	No existe	No existe	No existe	\$1089 unidad
Pan Hamburguesa	\$1400	\$1350	\$1429	\$1.350 kg
Pan Copihue	\$1400	\$1350	\$1429	\$1.350 kg
Pan Canapé	No existe	No existe	No existe	\$2300 kg
Pan Baguette	No existe	\$520		\$520 unidad
Pan Molde pequeño	\$800	No existe	\$1689	\$1000 kg
Pan Hallulla	\$1185	\$1195	\$1089	\$1.180 kg
Pan Marraqueta	\$1185	\$1195	\$1089	\$1.180 kg
Pan Light	No existe	No existe	No existe	\$1.180 kg
Pan con chicharrón <sup>7</sup>	No existe	No existe	No existe	\$3.200 kg
Pan Integral	\$1300	No existe	\$1390	\$1.180 kg
Pan Pita	\$1300	No existe	\$1390	\$1.290 kg

<sup>6</sup> Precio referencial de pan Fugazza Jumbo

<sup>7</sup> Precio referencial de panadería Olimpia (\$3.200 kg)

- Productos de pastelería

<b>Producto</b>	<b>Panadería San Marcos</b>	<b>Panadería Mei</b>	<b>Precio kg o Precio unitario (u)</b>
Berlín	\$500 unidad (85gr)	\$450 unidad (85gr)	\$400 unidad (70gr)
Trenza	\$3.200 unidad	\$3.000 unidad	\$3.200 unidad
Alfajor	\$500 unidad	\$500 unidad	\$500 unidad
Facturas Argentinas <sup>8</sup>	No existe	No existe	\$3.600 docena \$370 unidad
Tartaletas	\$800 porción \$5.600 unidad	\$900 porción	\$800 porción \$5.500 unidad
Galletas Surtidas	\$1500/100gr	No existe	\$1.500/ 100gr
Brazo de Reina	\$4.000 unidad	\$3.990 unidad	\$4.000 unidad
Pie de Limón	\$700 porción \$4.500 unidad	No existe	\$700 porción \$4000 unidad
Buñuelo Galletué	No existe	No existe	\$350 unidad
Pudín/Queque Galletué	\$3.500 unidad	\$3.000 unidad	\$3.250 unidad
Kuchen Frutos Rojos	\$900 porción \$8.000 unidad	No existe	\$850 porción \$7.500 unidad
Tortas <sup>9</sup>	\$15.000 15p.	No existe	\$13.500 15p. \$17.500 25p.

---

<sup>8</sup> Precio referencial media luna (\$249) y top frambuesa (\$499) elaborado por Supermercados Jumbo.

<sup>9</sup> Las tortas serán fabricadas a pedido.

4.1.5.2 *Estimación de ingresos*

*Estimación de la demanda e ingresos de productos de panificación*

Precio del pan neto: \$932,2 + IVA

<b>Año</b>	<b>Dda. Potencial del sector</b>	<b>Dda. Potencial de nuevos proyectos inmobiliarios</b>	<b>Dda. Crecimiento población regional</b>	<b>Total Kg.</b>	<b>Ingresos Brutos anuales estimados</b>
<b>1</b>	109969	0	0	<b>109969</b>	<b>\$ 102.513.102</b>
<b>2</b>	139632	22795	1595	<b>164022</b>	<b>\$ 152.901.308</b>
<b>3</b>	139632	22795	3207	<b>165634</b>	<b>\$ 154.404.015</b>
<b>4</b>	139632	22795	4839	<b>167266</b>	<b>\$ 155.925.365</b>
<b>5</b>	139632	22795	6489	<b>168916</b>	<b>\$ 157.463.495</b>
<b>6</b>	139632	22795	8158	<b>170585</b>	<b>\$ 159.019.337</b>
<b>7</b>	139632	22795	9846	<b>172273</b>	<b>\$ 160.592.891</b>
<b>8</b>	139632	22795	11554	<b>173981</b>	<b>\$ 162.185.088</b>
<b>9</b>	139632	22795	13281	<b>175708</b>	<b>\$ 163.794.998</b>
<b>10</b>	139632	22795	15029	<b>177456</b>	<b>\$ 165.424.483</b>
<b>11</b>	139632	22795	16796	<b>179223</b>	<b>\$ 167.071.681</b>
<b>12</b>	139632	22795	18584	<b>181011</b>	<b>\$ 168.738.454</b>

*Estimación de la demanda de productos de pastelería y abarrotes*

Para realizar la estimación de la demanda de los productos de pastelería, rotisería y otros abarrotes se han realizado entrevistas directas a los administradores y trabajadores de cinco panaderías diferentes ubicadas en el Gran Concepción para conocer el funcionamiento y las ventas de las empresas en el rubro.

Las ventas se han calculado en base a información entregada por una panadería ubicada en Hualqui debido a tres motivos considerados como relevantes:

- 1) Propuesta de valor similar
- 2) Características demográficas del sector similares
- 3) Fiabilidad de la información entregada

Para ver información detallada de las ventas de las distintas panaderías, revisar anexo 4.

Ventas estimadas para abarrotes:

<b>Año</b>	<b>Demanda estimada estudio campo</b>	<b>Aumento de la demanda por proyectos</b>	<b>Aumento de la demanda por crecimiento población</b>	<b>VENTAS BRUTAS TOTALES</b>
<b>1</b>	\$ 29.200.000	\$ -	\$ -	<b>\$ 29.200.000</b>
<b>2</b>	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 183.274	<b>\$ 31.691.738</b>
<b>3</b>	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 368.656	<b>\$ 31.877.120</b>
<b>4</b>	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 556.170	<b>\$ 32.064.634</b>
<b>5</b>	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 745.841	<b>\$ 32.254.305</b>
<b>6</b>	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 937.692	<b>\$ 32.446.156</b>
<b>7</b>	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 1.131.750	<b>\$ 32.640.214</b>
<b>8</b>	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 1.328.039	<b>\$ 32.836.503</b>
<b>9</b>	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 1.526.586	<b>\$ 33.035.050</b>
<b>10</b>	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 1.727.416	<b>\$ 33.235.880</b>
<b>11</b>	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 1.930.556	<b>\$ 33.439.020</b>
<b>12</b>	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 2.136.032	<b>\$ 33.644.496</b>

Revisar cálculos en anexo 5



Ventas estimadas para productos de rotisería:

<b>Año</b>	<b>Demanda estimada estudio campo</b>	<b>Aumento de la demanda por proyectos</b>	<b>Aumento de la demanda por crecimiento población</b>	<b>VENTAS BRUTAS TOTALES</b>
<b>1</b>	\$ 54.750.000	0	\$ -	<b>\$ 54.750.000</b>
<b>2</b>	\$ 54.750.000	\$ 4.229.424	\$ 335.784	<b>\$ 59.315.208</b>
<b>3</b>	\$ 54.750.000	\$ 4.229.424	\$ 675.429	<b>\$ 59.654.853</b>
<b>4</b>	\$ 54.750.000	\$ 4.229.424	\$ 1.018.980	<b>\$ 59.998.404</b>
<b>5</b>	\$ 54.750.000	\$ 4.229.424	\$ 1.366.483	<b>\$ 60.345.907</b>
<b>6</b>	\$ 54.750.000	\$ 4.229.424	\$ 1.717.981	<b>\$ 60.697.405</b>
<b>7</b>	\$ 54.750.000	\$ 4.229.424	\$ 2.073.522	<b>\$ 61.052.946</b>
<b>8</b>	\$ 54.750.000	\$ 4.229.424	\$ 2.433.151	<b>\$ 61.412.575</b>
<b>9</b>	\$ 54.750.000	\$ 4.229.424	\$ 2.796.916	<b>\$ 61.776.340</b>
<b>10</b>	\$ 54.750.000	\$ 4.229.424	\$ 3.164.864	<b>\$ 62.144.288</b>
<b>11</b>	\$ 54.750.000	\$ 4.229.424	\$ 3.537.044	<b>\$ 62.516.468</b>
<b>12</b>	\$ 54.750.000	\$ 4.229.424	\$ 3.913.504	<b>\$ 62.892.928</b>

Revisar cálculos en anexo 5

Ventas estimadas para productos de pastelería:

Año	Demanda estimada estudio campo	Aumento de la demanda por proyectos	Aumento de la demanda por crecimiento población	VENTAS BRUTAS TOTALES
1	\$ 29.200.000	0	\$ -	\$ 29.200.000
2	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 183.274	\$ 31.691.738
3	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 368.656	\$ 31.877.120
4	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 556.170	\$ 32.064.634
5	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 745.841	\$ 32.254.305
6	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 937.692	\$ 32.446.156
7	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 1.131.750	\$ 32.640.214
8	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 1.328.039	\$ 32.836.503
9	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 1.526.586	\$ 33.035.050
10	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 1.727.416	\$ 33.235.880
11	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 1.930.556	\$ 33.439.020
12	\$ 29.200.000	\$ 2.308.464	\$ 2.136.032	\$ 33.644.496

Revisar cálculos en anexo 5.

#### 4.1.6 Recursos clave

Los recursos necesarios y determinantes para el éxito de la entrega de nuestra propuesta de valor son:

- Recursos financieros

Se requiere de capital para realizar la inversión en la construcción, compra de maquinaria, equipos y capital de trabajo.

- Recursos físicos

Para el desarrollo del proyecto es necesario contar infraestructura para producir y comercializar nuestros productos, que además cumpla con los requerimientos mínimos del ministerio de salud y que posea una distribución de espacio adecuada para la instalación de maquinaria y equipos.

Los principales recursos necesarios para poder producir y comercializar son:

- Terreno 515 mt<sup>2</sup>
- Infraestructura de 190 mt<sup>2</sup>
- Horno 8 mt<sup>2</sup>
- Sobadora 60 cm
- Amasadora de 1 Quintal
- Revolvedora de 20 litros
- 3 Vitrinas
- 1 Software de panadería
- 3 Estanterías
- 1 Caja registradora
- 3 Pesadoras
- Materias primas e insumos
- Capital humano

Es necesario contar con capital humano capacitado para dar funcionamiento a las distintas áreas de la empresa.

- 2 Cajeras
  - 3 Vendedoras
  - 1 Maestro panificador
  - 2 Ayudante de panadería
  - 1 Pastelero
  - 1 Gerente general
  - 1 Administrativo
  - 1 Gerente de producción
- 
- Capital intelectual

Para poder comenzar cualquier actividad empresarial manufacturero es necesario adquirir una patente comercial otorgada por el municipio respectivo donde se ubicará el negocio, la autorización de inicio de actividades otorgada por el Servicio de Impuestos Internos y el permiso sanitario otorgado por la SEREMI de Salud.

Además es importante contar con información acerca de los hábitos de consumo, la disposición de compra de nuestros clientes, sus necesidades y el grado de satisfacción que sientan con la propuesta de valor entregada. Esto permitirá ir adecuando la propuesta de valor e ir adaptándonos a los cambios que se vayan generando en el entorno.

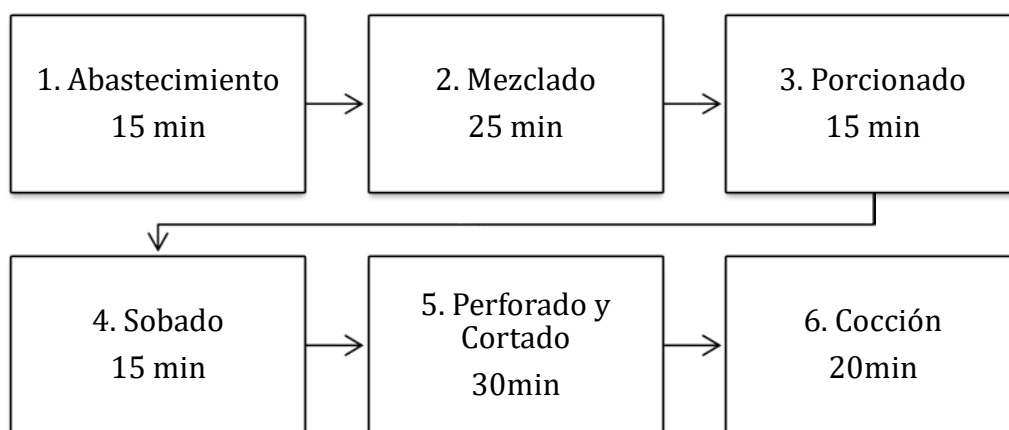
#### 4.1.7 Actividades clave

##### 4.1.7.1 Proceso asistencial

El proceso asistencial está relacionado con la actividad principal de la empresa, que es la producción y comercialización de productos de panificación y pastelería.

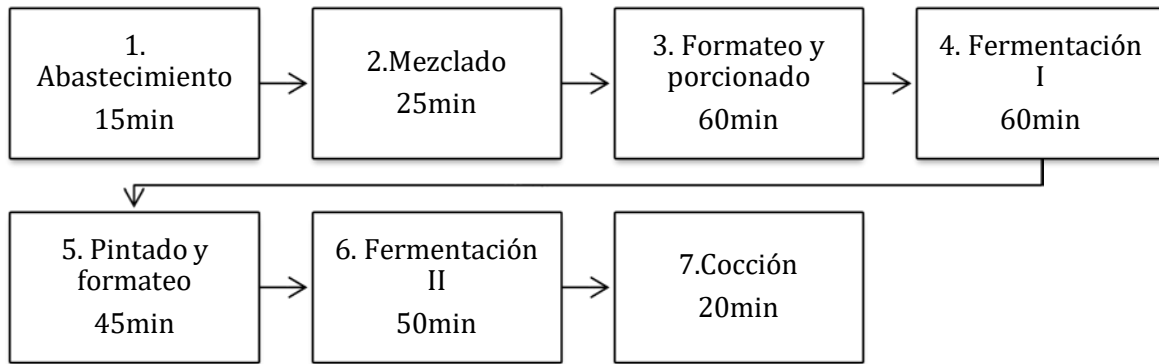
##### 4.1.7.1.1 Proceso productivo

Proceso productivo del pan hallulla y pan marraqueta:



**Ilustración 7 Proceso de elaboración Pan Hallulla**

El tiempo estimado que demora una persona semi-experimentada en producir de 63 kilos de pan hallulla es de 2 horas.



**Ilustración 8 Proceso de elaboración Pan Marraqueta**

El tiempo estimado que demora una persona semi-experimentada en producir de 80 kilos de pan marraqueta es de 4 horas y 35 minutos.

**Tabla 4 Diagrama de proceso producción de pan parte I**

MINUTOS	TRABAJADOR 1	TRABAJADOR 2	MAQUINA 1	MAQUINA 2	FERMENTO	HORNEO
1	ABASTECIMIENTO H.	ABASTECIMIENTO H.				
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
40	PORCIONADO Y FORMATEO H	PORCIONADO Y FORMATEO H				
41						
42						
43						
44						
45						
46						
47						
48						
49						
50						
51						
52						
53						
54						
55						
56						
57						
58						
59						
60						
61						
62						
63						
64						
65						
66						
67						
68						
69						
70						
71						
72						
73						
74						
75						
76						
77						
78						
79						
80						

**Tabla 5 Diagrama de proceso producción de pan parte II**

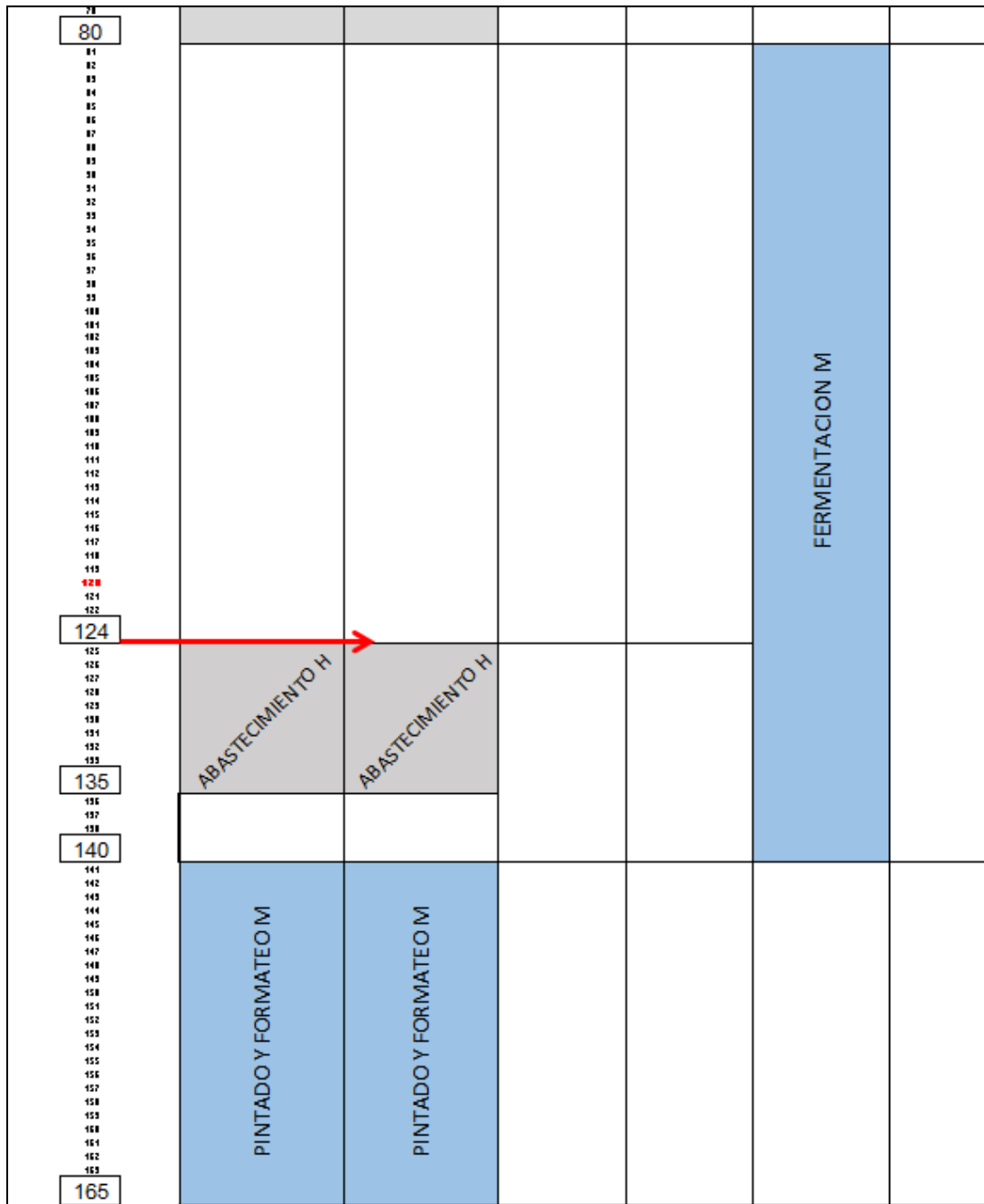
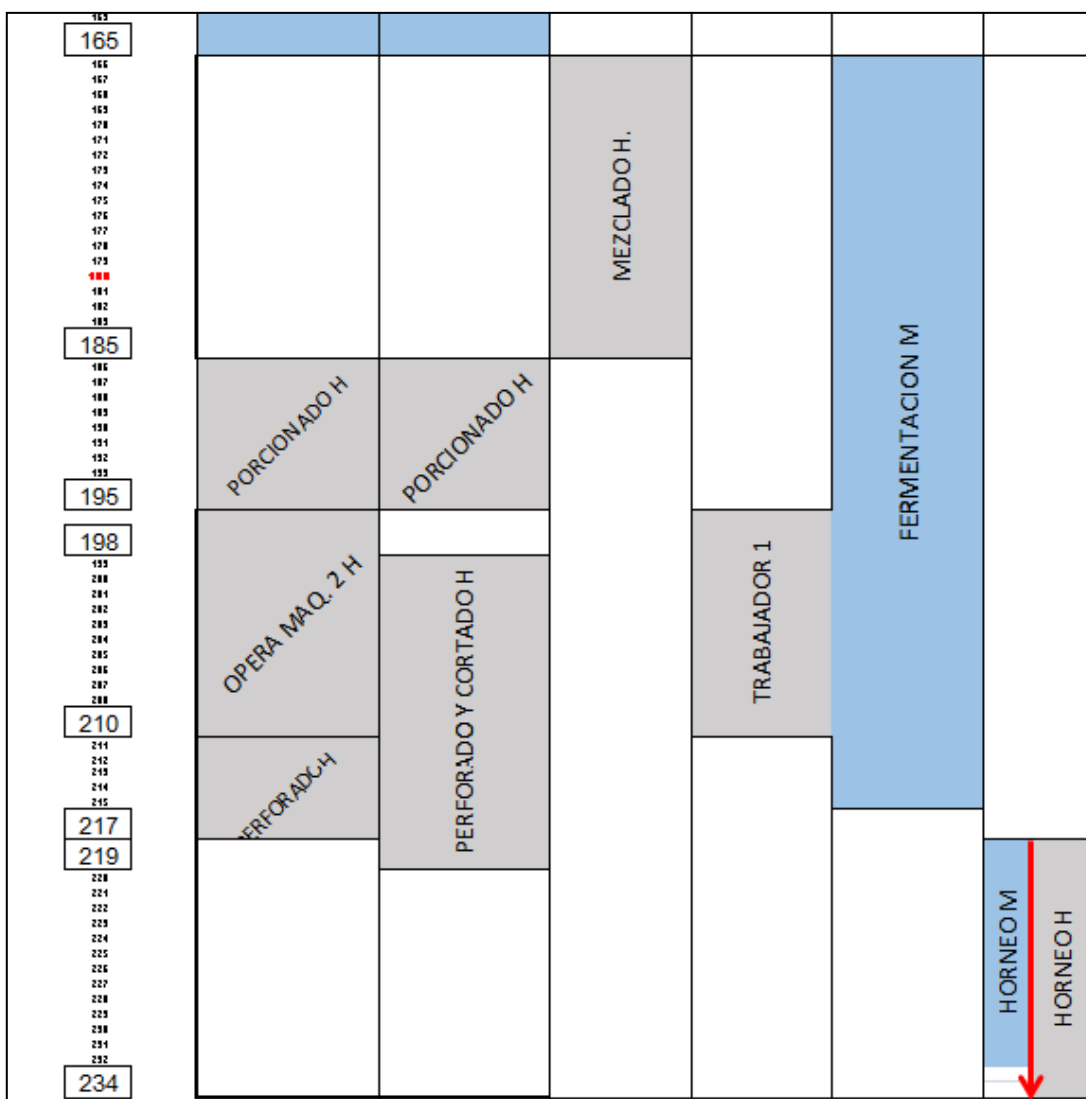




Tabla 6 Diagrama de proceso producción de pan parte III



Fuente: Elaboración propia

H: Hallulla

M: Marraqueta

MAQUINA 1: REVOLVEDORA

MAQUINA 2: SOBADORA

Se inicia el proceso productivo con la elaboración de marraqueta debido al mayor periodo de reposo y manipulación que esta necesita. Luego se da inicio a la elaboración del pan hallulla en el minuto (124), ya que el tiempo empleado en confeccionar esta es menor y se busca dar termino a este procesos juntos, para que el cliente tenga el acceso a estos dos productos a la misma hora.

El primer paso a la elaboración es el abastecimiento de materia prima para desarrollar marraqueta, estos ingredientes se vierten en la mezcladora (MAQUINA 1) para luego pasar a la manipulación de los panaderos que porcionan y formatean la masa, al terminar se deja reposar por un largo tiempo, en la espera el personal de panadería abastece de materia prima para la producción de pan hallulla. Una vez terminado el periodo de reposo de la masa para marraqueta se procede al pintado y formateo de esta para volver a dejar en reposo por un largo periodo de tiempo. Mientras la masa de marraqueta se encuentra en reposo retoman la elaboración de pan hallulla mezclando la materia prima y luego porcionar la masa en cuatro partes para introducir cada una de ellas en la máquina de sobado y dejarla a disposición del segundo panadero que estará esperando las masas para perforarlas y cortarlas, en el momento que se desocupe el panadero uno pasará a colaborar con este proceso para dar término del proceso completo con el pan hallulla y el pan marraqueta en el horno.

El objetivo de este diagrama es visualizar el proceso productivo de las principales líneas de productos con el fin de determinar los momentos de capacidad ociosa que se van generando en el proceso, de esta manera conocemos los procesos que demandan de mayor tiempo y así tomar decisiones que permitan acotar estos tiempos, ya sea comprando maquinaria o aumentando el personal productivo en caso de requerir un aumento en el volumen de producción.

En los tiempo de inactividad, se pueden elaborar otro tipo de productos en menores volúmenes, como panes especiales ofertados por la panadería.

- Capacidad óptima

De acuerdo a la capacidad de las principales maquinarias y el recurso humano para la fabricación de pan, la capacidad óptima realizando un uso eficiente de los recursos es la producción de 143 kilos de pan en 3,9 horas (1,6 minutos por kilogramo de pan)

Teniendo como mínimo dos tipos de pan, aplicando dos procesos simultáneamente por dos personas.

Lo que permite cumplir con la producción requerida estimada en el estudio de mercado (300 kilos diarios en promedio), en 8 horas de producción continua o intermitente.

- Control de la producción

Se generarán tablas de datos a cada producto donde se registrará con detalle de cada uno de los materiales que se necesitan para su elaboración con sus respectivos procesos con detalle del tiempo e implementos y maquinarias requeridas. Esta herramienta nos permite tener una estandarización del proceso de los productos para realizar análisis cualitativos y cuantitativos del proceso y producto terminado. Esto permitirá prevenir la fuga de materiales y tener un control detallado de la producción diaria.

- Recursos necesarios

Equipamiento y utensilios mínimos para mantener los estándares de manejo higiénico sanitario y óptima inocuidad en los productos elaborados:

- Cámara o de refrigeración con sus respectivos registradores de temperatura.
- Horno de piso de 8mt<sup>2</sup> para el horneado con su respectivo registrador de temperatura y campana extractora.

- Mesones de acero inoxidable o cubierta lisa y lavable, los mesones de madera o cualquier superficie de madera utilizada en las zonas de producción deben ser renovados para evitar contaminación con astillas u hongos provenientes de esta superficie.
- Sobadora 60 cm: maquina utilizada para el estirado de la masa en panaderías.
- Revolvedora 1 quintal de harina: maquinaria utilizada para revolver los ingredientes de la mezcla de masa.
- Revolvedora 20 litros (pastelería)
- Otros Equipamientos y utensilios para la producción de pan y pastelería:
  - Bandejas
  - Bandejeros
  - Pesadora
  - Paletas Horno
  - Cortadores
  - Mantelería
  - Cuchillos
  - Telas marraqueta
  - Pinceles
  - Fuentes grandes
  - Canastos mimbre
  - Espátulas
  - Artículos de mantención y limpieza
  - Ollas grandes y medianas
  - Recipientes de acero inoxidable
  - Implementos decoración
  - Cocina industrial de 2 hornallas
  - Software de panadería

#### 4.1.8 Asociaciones clave

La empresa establecerá dos tipos de asociaciones, una de ellas será con proveedores y otra será con la competencia.

Se establecerán relaciones cliente-proveedor, para garantizar la fiabilidad de los suministros y materias primas.

A continuación se presenta en la tabla X los principales proveedores con lo que se establecerán relaciones comerciales.

**Tabla 7 Principales proveedores**

<b>Proveedor</b>	<b>Medio de contacto</b>	<b>Periodicidad de pedido</b>	<b>Plazo pago</b>
Collico	Visita vendedor	1 vez por semana	30 días
Puratos	Visita vendedor	1 veces por semana	30 días
Granotec	Visita vendedor	1 vez por mes	30 días
PF	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día
Winter	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día
La preferida	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día
San Jorge	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día
Matthei	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día
Colun	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día
Soprole	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día
San Rafael	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día
San Ignacio	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día
Nestlé	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día
Surlat	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día
Calan	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día

CCU	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día
Cola Cola Embonor	Visita vendedor	1 vez por semana	Al día
Copec	Contacto telefónico	1vez al mes	30 días

Para los productos perecederos, como la levadura, cecinas y lácteos las órdenes de compra deben ser emitidas semanalmente.

Algunas empresas poseen procedimientos de venta y políticas de pago distintas a otros proveedores, en algunos los plazo de entrega de productos puede tardar 48 horas (Collico) y en otros 15 días (Granotec), por lo que se considerar la forma de trabajo de cada proveedor para planificar y coordinar el abastecimiento de productos. Por otra parte los plazos de pago pueden ir modificándose en la medida que los proveedores conozcan la empresa. El comportamiento y el volumen de los pedidos que generemos, serán determinantes para establecer los precios y plazos de pago.

Para garantizar el abastecimiento y mantener buenas relaciones se debe cumplir puntualmente con los pagos, establecer canales adecuados de comunicación y realizar pedidos con anticipación.

Por otra parte se establecerán relaciones de cooperación, a través de la Asociación Gremial de Industriales Panaderos INPAN Concepción, donde actualmente los miembros realizan actividades de negociación con proveedores de materias primas para panadería y pastelería. Existen alrededor de 15 socios activos en Concepción, a través de esta asociación los empresarios han conseguido rebajas significativas en los precios principalmente de la harina para panificación.

#### 4.1.9 Estructura de costos

##### 4.1.9.1 Presupuesto de inversión inicial

En la siguiente tabla se muestra el detalle de los costos asociados a la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto de panadería.

**Tabla 8 Presupuesto de Inversión Inicial**

<b>Inversión fija total</b>		
<b>Construcción</b>		
Terreno	\$	14.300.000
Proyecto arquitectura	\$	2.736.150
Edificación	\$	29.000.000
Obra agua potable	\$	1.650.000
Obra electricidad	\$	5.400.000
<i>Subtotal</i>	\$	<i>53.086.150</i>
<b>Producción y ventas</b>		
Capacitaciones	\$	400.000
Maquinaria, equipo y mobiliario	\$	16.442.410
Equipamiento sala ventas	\$	5.300.000
Materia prima producción y ventas	\$	3.000.000
<i>Subtotal</i>	\$	<i>25.072.410</i>
<b>Total Inversión Fija</b>	\$	<b>78.238.560</b>
<b>Inversión diferida</b>		
Patente servicio salud	\$	270.000
Permiso y recepción	\$	400.000
Impuesto al mutuo	\$	120.000
Constitución sociedad	\$	160.000
<b>Total Inversión Diferida</b>	\$	<b>950.000</b>

<b>Capital de trabajo</b>		
Capital de trabajo <sup>10</sup>	\$	19.390.383
Total capital de trabajo	\$	19.390.383
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>98.578.943</b>

La estructura del presupuesto de inversión es la siguiente: 54% corresponde al activo fijo, donde la construcción y terreno representan el 44% del total de la inversión y la maquinaria y equipamiento representa el 17% del total de la inversión. Por otro lado el 1% de la inversión corresponde inversión de activos diferidos y el 21% al capital de trabajo. Se observa que la inversión en activos fijos es la que representa el mayor porcentaje, esto debido a que la capacidad de la infraestructura y de la maquinaria es alta, donde se espera de manera progresiva aumentar los canales de distribución para incrementar la producción de productos de panificación y pastelería. Esto permitirá utilizar los equipos a toda su producción, disminuyendo los costos y aumento los márgenes de utilidad.

#### 4.1.9.2 Estructura financiera

**Tabla 9 Estructura Financiera**

<b>Socios</b>	<b>Capital aportado</b>	<b>% de representación</b>
Leónidas Armijo Meza	\$1.000.000	50%
Rodrigo Armijo Aliaga	\$500.000	25%
Rocío Armijo Aliaga	\$500.000	25%
<b>Total</b>	<b>\$2.000.000</b>	<b>100%</b>

<sup>10</sup> El capital de trabajo ha sido calculado en base a tres meses de inactividad en ventas, esto quiere decir que este monto debe cubrir tres meses de costos fijos de la panadería.



La sociedad estará compuesta por tres personas; Don Leónidas será el socio mayoritario, representando un 50% de los derechos sobre la sociedad, Rodrigo y Rocío serán los socios minoritarios representando el 25% de los derechos sobre la sociedad, de la misma manera en participación es como se hará la repartición de las utilidades.

## 4.1.9.3 Costos de producción

**Tabla 10 Costo variables unitario del pan**

<b>Costos variables unitarios</b>		
Harina	\$	317
Materia Grasa	\$	28
Sal	\$	3
Mejorador	\$	11
Agua	\$	0,5
Levadura	\$	27
Bolsa papel	\$	8
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>394</b>

Los costos variables están compuestos por las materias primas utilizadas para la producción de pan. Los costos de producción están calculados sobre la base de los costos promedio del Pan Hallulla y el Pan Marraqueta.

El costo de producir un kilogramo de pan es de \$395, donde la harina representa el 80% de los costos totales en este concepto.

**Tabla 11 Costo variable unitario pastelería**

<b>Costos variables unitarios</b>		
Harina	\$	6
Leche	\$	9
Azúcar	\$	2
Margarina	\$	6
Huevo	\$	12
Levadura	\$	8
Crema Pastelera	\$	22
Aceite	\$	19
Gas	\$	11
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>95</b>

Los costos variables de la pastelería fueron calculados en base al producto mayormente vendido en las pastelerías entrevistadas que es el Berlín con crema pastelera. La base de este producto que es la masa dulce, servirá para realizar distintas preparaciones de productos de pastelería como los Buñuelos y Trenzadas.

El costo de la crema pastelera es el más alto, representando un 23% del total del costo de un Berlín, por otra parte el aceite para freír el producto tiene un costo de 20% del total, se ha considerado la utilización máxima del aceite de tres veces, con un tiempo estimado de 30 minutos a una temperatura entre 120°C y 180°C, considerando un aceite vegetal común, el que puede variar si se utiliza otro tipo de aceite.

**Tabla 12 Costos fijos panadería**

<b>Costos fijos</b>		
Luz cargo fijo	\$	445
Cargo fijo agua y grifo	\$	877
Petróleo horno	\$	600.000
Panadero (1)	\$	481.707
Gerente producción (1)	\$	903.200
Mantenición maquinarias	\$	25.000
Ayudante panadero (2)	\$	662.347
Imprevistos	\$	133.679
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>2.807.254</b>

Los costos fijos representan la suma de \$2.807.254, donde los salarios del recurso humano representan un 73% del total de los costos fijos. Por otra parte el petróleo también representa un costo importante en la producción de pan(21%), esto debido a que el horno debe encenderse desde temprano para que alcance las temperaturas deseadas para la cocción de los distintos tipos de pan y este debe permanecer encendido hasta sacar el ultima orden de producción.

**Tabla 13 Salarios del recurso humano**

	<b>Descripción</b>	<b>Sueldo bruto</b>	<b>Descuentos legales (19,7%)</b>	<b>Gratificación (25%)</b>	<b>Feriado proporcional</b>
1	Cajera 1	\$ 331.173	\$ 43.340	\$ 55.000	\$ 12.833
2	Cajera 2	\$ 331.173	\$ 43.340	\$ 55.000	\$ 12.833
3	Vendedora 1	\$ 331.173	\$ 43.340	\$ 55.000	\$ 12.833
4	Vendedora 2	\$ 331.173	\$ 43.340	\$ 55.000	\$ 12.833
5	Panadero	\$ 481.707	\$ 63.040	\$ 80.000	\$ 18.667
6	Gerente general	\$ 677.400	\$ 88.650	\$ 112.500	\$ 26.250
7	Gerente producción	\$ 903.200	\$ 118.200	\$ 150.000	\$ 35.000
8	Ayudante panadero1	\$ 331.173	\$ 43.340	\$ 55.000	\$ 12.833
9	Ayudante panadero2	\$ 331.173	\$ 43.340	\$ 55.000	\$ 12.833
10	Vendedora Partime	\$ 210.747	\$ 27.580	\$ 35.000	\$ 8.127
11	Maestro pastelero	\$ 677.400	\$ 88.650	\$ 112.500	\$ 26.250
	<b>Total</b>	<b>\$ 4.937.492</b>			

El costo total en salarios de recurso humano tanto para el área de productiva, administrativa y de comercialización suman en total \$4.937.492. Los feriados proporcionales se han calculado en un horizonte de tiempo de un año.

**Tabla 14 Costos fijos pastelería**

<b>Costos fijos</b>		
Luz cargo fijo	\$	445
Cargo fijo agua y grifo	\$	877
Petróleo horno	\$	120.000
Pastelero	\$	677.400
Mantención maquinarias	\$	15.000
Imprevistos	\$	60.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>798.722</b>

Los costos fijos de la pastelería están representados en mayor parte (80% del total) por el salario correspondiente al pastelero que desarrollará los productos. En segundo lugar se encuentra el petróleo utilizado para la cocción de los productos que representa un 15% del total de los costos.

**Tabla 15 Gastos de administración y ventas**

<b>Gastos de administración y ventas</b>		
Cajera (2)	\$	662.237
Vendedora (2)	\$	662.237
Vendedora par-time	\$	210.747
Gerente General	\$	677.400
Patente	\$	10.000
Marketing	\$	50.000
Luz	\$	286.000
Telecomunicaciones	\$	45.000
Seguros catástrofe	\$	12.500
Cámaras seguridad	\$	15.278
Letrero luminoso	\$	22.034
Patente 1	\$	12.500
Patente 2	\$	8.333
Contador	\$	100.000
Material oficina	\$	60.000
Cargo fijo transbank	\$	23.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>2.857.485</b>

El total gastos de administración y ventas mensuales suman en total \$2.857.485, donde el salario del recurso humano representa los mayores gastos esta estructura (77%). El alto gasto en personal para la comercialización está relacionado con la propuesta de valor que desea entregar la panadería, para dar un servicio rápido para los clientes en las horas de mayor flujo de público y además una atención amable.

En total los costos y gastos fijos de Panadería Galletué son de **\$6.463.461** mensual.

#### 4.1.9.4 Estados de resultados

El estado de resultados muestra los resultados económicos de la operación prevista del proyecto para los 12 períodos que comprende análisis del proyecto.

Año	1	2	3	4
<b>Ingresos<sup>11</sup></b>	<b>\$ 168.253.252</b>	<b>\$ 254.741.216</b>	<b>\$ 256.833.562</b>	<b>\$ 258.951.333</b>
Costo venta <sup>12</sup>	-\$ 77.339.076	-\$ 117.316.098	-\$ 118.255.452	-\$ 119.206.183
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 90.914.176</b>	<b>\$ 137.425.118</b>	<b>\$ 138.578.110</b>	<b>\$ 139.745.150</b>
Costos fijos producción	-\$ 41.619.580	-\$ 43.284.363	-\$ 45.015.738	-\$ 46.816.367
Gastos de administración	-\$ 34.289.815	-\$ 36.621.523	-\$ 39.111.786	-\$ 41.771.388
Gastos financieros	-\$ 1.800.000	-\$ 1.693.301	-\$ 1.580.201	-\$ 1.460.314
<b>Utilidad antes impuesto</b>	<b>\$ 13.204.781</b>	<b>\$ 55.825.931</b>	<b>\$ 52.870.385</b>	<b>\$ 49.697.081</b>
Impuesto 25%	-\$ 3.169.148	-\$ 13.956.483	-\$ 13.217.596	-\$ 12.424.270
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 10.035.634</b>	<b>\$ 41.869.448</b>	<b>\$ 39.652.789</b>	<b>\$ 37.272.811</b>

Año	5	6	7	8
<b>Ingreso</b>	<b>\$ 261.092.744</b>	<b>\$ 263.258.802</b>	<b>\$ 265.449.591</b>	<b>\$ 267.666.120</b>
Costo venta	-\$ 120.167.546	-\$ 121.139.974	-\$ 122.123.509	-\$ 123.118.585
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 140.925.198</b>	<b>\$ 142.118.828</b>	<b>\$ 143.326.082</b>	<b>\$ 144.547.535</b>
Costos fijos producción	-\$ 48.689.022	-\$ 50.636.583	-\$ 52.662.046	-\$ 54.768.528
Gastos de administración	-\$ 44.611.842	-\$ 47.645.447	-\$ 50.885.338	-\$ 54.345.541
Gastos financieros	-\$ 1.333.234	-\$ 1.198.530	-\$ 1.055.743	-\$ 904.389
<b>Utilidad antes impuesto</b>	<b>\$ 46.291.100</b>	<b>\$ 42.638.268</b>	<b>\$ 38.722.956</b>	<b>\$ 34.529.078</b>
Impuesto 25%	-\$ 11.572.775	-\$ 10.659.567	-\$ 9.680.739	-\$ 8.632.269
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 34.718.325</b>	<b>\$ 31.978.701</b>	<b>\$ 29.042.217</b>	<b>\$ 25.896.808</b>

<sup>11</sup> Los ingresos están representados por la suma de los ingresos netos estimados en venta de pan, abarrotes, rotisería y pastelería. Además se le aplico una tasa de 4% correspondiente al IPC de nuestro país.

<sup>12</sup> El costo de venta corresponde a la suma de los costos representados por las distintas líneas de productos de la panadería, a esto se le suma además un aumento del 4% anual correspondiente al IPC de nuestro país, el cual fue aplicado en los costos fijos y gastos fijos en igual proporción.



<b>Año</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Ingreso</b>	<b>\$ 269.907.543</b>	<b>\$ 272.175.803</b>	<b>\$ 274.469.123</b>	<b>\$ 276.789.448</b>
Costo venta	-\$ 124.124.853	-\$ 125.143.140	-\$ 126.172.706	-\$ 127.214.378
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 145.782.690</b>	<b>\$ 147.032.663</b>	<b>\$ 148.296.417</b>	<b>\$ 149.575.070</b>
Costos fijos producción	-\$ 56.959.269	-\$ 59.237.640	-\$ 61.607.145	-\$ 64.071.431
Gastos de administración	-\$ 58.041.038	-\$ 61.987.828	-\$ 66.203.000	-\$ 70.704.805
Gastos financieros	-\$ 743.954	-\$ 573.892	-\$ 393.627	-\$ 202.546
<b>Utilidad antes impuesto</b>	<b>\$ 30.038.430</b>	<b>\$ 25.233.303</b>	<b>\$ 20.092.644</b>	<b>\$ 14.596.289</b>
Impuesto 25%	-\$ 7.509.607	-\$ 6.308.326	-\$ 5.023.161	-\$ 3.649.072
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 22.528.822</b>	<b>\$ 18.924.977</b>	<b>\$ 15.069.483</b>	<b>\$ 10.947.216</b>

#### 4.1.9.5 *Calculo del valor actual neto (VAN)*

Tabla de datos

- 1) Para el cálculo de las depreciaciones se utilizó el método de depreciación lineal, con la vida útil normal propuesto por el SII.

<b>Concepto</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Depreciación mensual</b>
<b>Maquinaria</b>	15	\$ 1.676.827
<b>Construcción</b>	80	\$ 500.452

- 2) Calculo de la amortización del crédito concedido por el socio mayoritario como persona natural a la sociedad.

**Tabla 16 Tabla de amortización**

n	Capital inicial	Amortización	Intereses	Capital	Saldo
1	\$ 30.000.000	\$ 3.578.310,88	\$ 1.800.000	\$ 1.778.310,88	\$ 28.221.689,12
2	\$ 28.221.689	\$ 3.578.310,88	\$ 1.693.301	\$ 1.885.009,53	\$ 26.336.679,58
3	\$ 26.336.680	\$ 3.578.310,88	\$ 1.580.201	\$ 1.998.110,11	\$ 24.338.569,48
4	\$ 24.338.569	\$ 3.578.310,88	\$ 1.460.314	\$ 2.117.996,71	\$ 22.220.572,77
5	\$ 22.220.573	\$ 3.578.310,88	\$ 1.333.234	\$ 2.245.076,52	\$ 19.975.496,25
6	\$ 19.975.496	\$ 3.578.310,88	\$ 1.198.530	\$ 2.379.781,11	\$ 17.595.715,14
7	\$ 17.595.715	\$ 3.578.310,88	\$ 1.055.743	\$ 2.522.567,97	\$ 15.073.147,17
8	\$ 15.073.147	\$ 3.578.310,88	\$ 904.389	\$ 2.673.922,05	\$ 12.399.225,12
9	\$ 12.399.225	\$ 3.578.310,88	\$ 743.954	\$ 2.834.357,37	\$ 9.564.867,74
10	\$ 9.564.868	\$ 3.578.310,88	\$ 573.892	\$ 3.004.418,82	\$ 6.560.448,93
11	\$ 6.560.449	\$ 3.578.310,88	\$ 393.627	\$ 3.184.683,95	\$ 3.375.764,98
12	\$ 3.375.765	\$ 3.578.310,88	\$ 202.546	\$ 3.375.764,98	\$ 0,00

3) Tasa de descuento aplicada (Re)

Resumen de datos obtenidos para el cálculo de la tasa de descuento o tasa de rendimiento esperada para el proyecto.

<b>RF</b>	5,18%
<b>Rm</b>	6,3%
<b>Kd</b>	6%
<b>Beta sector alimentos</b>	0,56
<b>D/D+K</b>	30,6%
<b>K/D+K</b>	69,4%
<b>Re1 (CAPM)</b>	5,8%
<b>Re2 (WACC)</b>	5,4%

**RF:** La tasa libre de riesgo, corresponde a la tasa de interés del mercado secundario de los bonos licitados por el Banco Central Chile, con un vencimiento a 10 años, utilizando los últimos 5 periodos.

Año	Tasa de interés (%)
2011	5,97
2012	5,43
2013	5,29
2014	4,72
2015	4,48
Promedio	5,18

*Fuente: Elaboración propia con datos de la fuente de datos estadísticos del Banco Central*

Por lo que la tasa libre de riesgo estimada es de 5,18%

**RM:** La rentabilidad del mercado, corresponde al promedio de las variaciones del Índice General de los Precios de las Acciones (IGPA), utilizando los últimos 10 periodos.

Año	Precio	Variación
2006	9703,747	-
2007	13446,95	0,39
2008	13386,41	0,00
2009	11713,22	-0,12
2010	16592,5	0,42
2011	18842,46	0,14
2012	18785,18	0,00
2013	14825,88	-0,21
2014	15677,79	0,06
2015	14286,03	-0,09
Promedio		0,063

*Fuente: Elaboración propia con datos de la Bolsa de Comercio de Santiago*

Por lo que la rentabilidad estimada del mercado es de un 6,3%.

**Beta en el sector de alimentos:** el riesgo del sector de alimentos en Chile (5,6%) es extraído del sitio web de Aswath Damorarán, quien realiza los cálculos de riesgo en los distintos sectores industriales de distintos países.

**Kd:** El costo de la deuda, corresponde a la tasa de interés anual a la cual se ha obtenido el préstamo de \$30.000.000 con una institución bancaria, que corresponde a un 6%.

El modelo CAPM permite estimar la rentabilidad esperada del proyecto sin deuda (no apalancada)

Formula de la rentabilidad esperada:

$$\mathbf{Re1 = RF + B(RM - RF)}$$

Re1: Rentabilidad esperada proyecto sin deuda

RF: Tasa libre de riesgo

RM: Rentabilidad del mercado

La rentabilidad esperada (Re) de la empresa sin deuda, es de **5,8%** (empresa no apalancada).

El modelo WACC permite estimar la rentabilidad esperada del proyecto con deuda (apalancada).

Formula de la rentabilidad esperada

$$\mathbf{Re2 = Re1(K/K+D) + Kd (1-T)(D/K+D)}$$

Re2: Rentabilidad esperada proyecto con deuda

Re1: Rentabilidad esperada proyecto sin deuda (5,2%)

K: Capital aportado por accionistas (\$68.578.942)

D: Total deuda (\$30.000.000)

Kd: Costo del capital adeudado (6%)

T: Tasa de impuesto (25%)

El costo promedio ponderado del capital es de **5,4%**.

- Calculo del valor actual neto (VAN)

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Ingreso 1 pan		\$ 102.513.102	\$ 152.901.308	\$ 154.404.015
Ingreso 2 rotisería		\$ 31.809.750	\$ 49.231.623	\$ 49.513.528
Ingreso 3 abarrotos		\$ 16.965.200	\$ 26.304.143	\$ 26.458.010
Ingreso 4 pastelería		\$ 16.965.200	\$ 26.304.143	\$ 26.458.010
Costo variable 1 (42%)		\$ 43.217.817	\$ 64.460.646	\$ 65.094.162
Costo variable 2 (55%)		\$ 17.495.363	\$ 27.077.392	\$ 27.232.440
Costo variable 3 (73%)		\$ 12.384.596	\$ 19.202.024	\$ 19.314.347
Costo variable 4 (25%)		\$ 4.241.300	\$ 6.576.036	\$ 6.614.502
<b>Ingreso</b>		<b>\$ 168.253.252</b>	<b>\$ 254.741.216</b>	<b>\$ 256.833.562</b>
Costo variable		-\$ 77.339.076	-\$ 117.316.098	-\$ 118.255.452
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 90.914.176</b>	<b>\$ 137.425.118</b>	<b>\$ 138.578.110</b>
Costos Fijos		-\$ 41.619.580	-\$ 43.284.363	-\$ 45.015.738
Gastos administrativos		-\$ 34.289.815	-\$ 36.621.523	-\$ 39.111.786
Valor libro Construcción		\$ -	\$ -	\$ -
Valor libro Producción		\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho		\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>		<b>\$ 15.004.781</b>	<b>\$ 57.519.232</b>	<b>\$ 54.450.586</b>
Impuesto (25%)		-\$ 3.601.148	-\$ 14.379.808	-\$ 13.612.647
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 11.403.634</b>	<b>\$ 43.139.424</b>	<b>\$ 40.837.940</b>
Valor libro Construcción		\$ -	\$ -	\$ -
Valor libro Producción		\$ -	\$ -	\$ -
Inversión	-\$ 98.578.942	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo		\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo puro (5,8%)</b>		<b>\$ 11.403.634</b>	<b>\$ 43.139.424</b>	<b>\$ 40.837.940</b>
Préstamo	\$ 30.000.000			
Amortización		-\$ 1.778.311	-\$ 1.885.010	-\$ 1.998.110
Gastos Financieros		-\$ 1.800.000	-\$ 1.693.301	-\$ 1.580.201
<b>Flujo financiado (5,4%)</b>		<b>\$ 7.825.323</b>	<b>\$ 39.561.113</b>	<b>\$ 37.259.629</b>

<b>Año</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Ingreso 1 pan	\$ 155.925.365	\$ 157.463.495	\$ 159.019.337	\$ 160.592.891
Ingreso 2 rotisería	\$ 49.798.675	\$ 50.087.103	\$ 50.378.846	\$ 50.673.945
Ingreso 3 abarrotes	\$ 26.613.646	\$ 26.771.073	\$ 26.930.309	\$ 27.091.378
Ingreso 4 pastelería	\$ 26.613.646	\$ 26.771.073	\$ 26.930.309	\$ 27.091.378
Costo variable 1 (42%)	\$ 65.735.538	\$ 66.383.988	\$ 67.039.905	\$ 67.703.289
Costo variable 2 (55%)	\$ 27.389.271	\$ 27.547.907	\$ 27.708.365	\$ 27.870.670
Costo variable 3 (73%)	\$ 19.427.962	\$ 19.542.883	\$ 19.659.126	\$ 19.776.706
Costo variable 4 (25%)	\$ 6.653.412	\$ 6.692.768	\$ 6.732.577	\$ 6.772.844
<b>Ingreso</b>	<b>\$ 258.951.333</b>	<b>\$ 261.092.744</b>	<b>\$ 263.258.802</b>	<b>\$ 265.449.591</b>
Costo variable	-\$ 119.206.183	-\$ 120.167.546	-\$ 121.139.974	-\$ 122.123.509
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 139.745.150</b>	<b>\$ 140.925.198</b>	<b>\$ 142.118.828</b>	<b>\$ 143.326.082</b>
Costos Fijos	-\$ 46.816.367	-\$ 48.689.022	-\$ 50.636.583	-\$ 52.662.046
Gastos administrativos	-\$ 41.771.388	-\$ 44.611.842	-\$ 47.645.447	-\$ 50.885.338
Valor libro Construcción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor libro Producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>\$ 51.157.395</b>	<b>\$ 47.624.334</b>	<b>\$ 43.836.798</b>	<b>\$ 39.778.699</b>
Impuesto (25%)	-\$ 12.789.349	-\$ 11.906.084	-\$ 10.959.200	-\$ 9.944.675
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 38.368.046</b>	<b>\$ 35.718.251</b>	<b>\$ 32.877.599</b>	<b>\$ 29.834.024</b>
Valor libro Construcción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor libro Producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo puro (5,8%)</b>	<b>\$ 38.368.046</b>	<b>\$ 35.718.251</b>	<b>\$ 32.877.599</b>	<b>\$ 29.834.024</b>
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	-\$ 2.117.997	-\$ 2.245.077	-\$ 2.379.781	-\$ 2.522.568
Gastos Financieros	-\$ 1.460.314	-\$ 1.333.234	-\$ 1.198.530	-\$ 1.055.743
<b>Flujo financiado (5,4%)</b>	<b>\$ 34.789.736</b>	<b>\$ 32.139.940</b>	<b>\$ 29.299.288</b>	<b>\$ 26.255.713</b>





El VAN calculado con los flujos de efectivo menos la inversión es de \$149.741.573 con financiamiento y el VAN calculado para el proyecto sin financiamiento externo es de \$174.417.923.

Esto nos indica que la inversión alcanza a ser recuperada en el plazo de 12 años. El proyecto estará en parte financiado con capital propio y en parte con capital externo por lo que a los 12 años de actividad a una tasa de descuento de 5,4%, el inversionista habrá generado utilidades por sobre la inversión de \$174.417.923.

#### 4.1.9.6 Tasa interna de retorno (TIR)

---

**TIR 26%**

---

La tasa interna de retorno del proyecto, es el porcentaje de rendimiento que se obtiene a partir del este proyecto. Para este caso la TIR es de 26%, la cual es superior que a la tasa de descuento del flujo financiado (5,4%), por lo cual el proyecto es rentable.

4.1.9.7 *Periodo de recuperación de la inversión (PRI)*

<b>Año</b>	<b>Flujos de caja</b>	<b>Flujo acumulado</b>
<b>1</b>	\$ 7.825.323	\$ 7.825.323
<b>2</b>	\$ 39.561.113	\$ 47.386.436
<b>3</b>	\$ 37.259.629	\$ 84.646.065
<b>4</b>	\$ 34.789.736	\$ 119.435.801
<b>5</b>	\$ 32.139.940	\$ 151.575.741
<b>6</b>	\$ 29.299.288	\$ 180.875.029
<b>7</b>	\$ 26.255.713	\$ 207.130.741
<b>8</b>	\$ 22.996.789	\$ 230.127.530
<b>9</b>	\$ 19.508.476	\$ 249.636.007
<b>10</b>	\$ 15.777.085	\$ 265.413.092
<b>11</b>	\$ 11.786.393	\$ 277.199.485
<b>12</b>	\$ 71.130.593	\$ 348.330.078

PRI 3,28 años

El periodo de recuperación de la inversión total será de 3,28 años.

**4.2 Patrón de modelo de negocio**

El modelo de negocio diseñado sigue un patrón de modelo integrado de tipo emprendedor.

Es un modelo de negocio integrado, ya que las actividades de fabricación, comercialización y postventa serán llevadas a cabo en su totalidad por la empresa, sin externalizar ningún proceso de la cadena de valor de la panadería, para garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor que se desea entregar. Por otra parte es un modelo de negocio de tipo emprendedor, puesto que la propuesta de valor está dirigida a un nicho de mercado pequeño, orientándose a satisfacer las necesidades solo de este segmento de mercado, el cual se encuentra insatisfecho en la actualidad.

## Conclusiones

Un modelo de negocio competitivo que funciona en el entorno que al que se enfrenta hoy podría quedarse obsoleto el día de mañana, por lo que es necesario comprender la influencia que posee el entorno sobre la empresa y de qué manera este podría ir evolucionando para mantener la competitividad.

Es por esto que se ha llevado a cabo un completo análisis de las fuerzas del mercado, las tendencias de la industria, las fuerzas macroeconómicas que permitió llevar a cabo un diseño de modelo de negocio que contempla tanto aspectos internos como externalidades de la empresa para posteriormente idear las estrategias a seguir y la forma en cómo debiesen materializarse en un modelo integrado de negocios.

El diseño de este modelo de negocio integra todos los elementos de este, donde una modificación de cualquiera de estos elementos requerirá replantear la lógica y arquitectura del negocio, deteniéndonos en el costo de oportunidad que se genere al modificar alguna característica principal del modelo.

Un caso ejemplo que pudiese darse en la panadería es la intención de mecanizar de algunos procesos a través de la adquisición de maquinaria que permita disminuir los tiempos de elaboración de productos y estandarizar la producción, esto afectará directamente la estructura de costos, facilitando economías de escala. Pero esta mecanización de procesos puede impactar en la propuesta de valor que desea entregar la empresa, que es la fabricación de productos de calidad, con un componente tradicional e irrumpiría en la rutina de los clientes que es ver a un hombre todas las mañanas y tardes, vestido de blanco enharinado en el salón de producción de la panadería. Por otra parte un aumento de la capacidad productiva, requerirá de mayor capacidad de ventas, lo que conllevará a realizar estrategias para ampliar el segmento de mercado al cual atiende actualmente. Es así como todos los elementos de este modelo de negocios están directamente relacionados y se debe

considerar reevaluar todo el modelo cada vez que se desee modificar alguno de los elementos de este.

El proyecto es factible técnicamente, ya que las maquinarias e infraestructura permiten el aprovechamiento eficiente de recursos para la demanda estimada en el estudio de mercado. Por otra parte no existe ningún impedimento legal para llevar a cabo la actividad económica que se desea realizar, se cuenta con los permisos de construcción otorgados por la Municipalidad de Chiguayante, se ha constituido una sociedad con fines comerciales y se cumplirá con todas las normativas legales aplicables al caso de este tipo de negocio.

El estudio financiero del presente proyecto indica a través de los cálculos realizados del valor actual neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión, que es capaz de ofrecer una rentabilidad del 26% superior a la rentabilidad mínima exigida, por otra parte los resultados del VAN son superiores a 0, indicando que a una tasa de descuento de 5,4% el proyecto genera utilidades.

El periodo de recuperación de la inversión es de 3,28 años, muy inferior al plazo propuesto por el socio capitalista de 12 años a partir de la puesta en marcha, esto quiere decir que la inversión se recuperará antes del plazo fijado.

Si bien los estados de resultado indican ganancias en los próximos 12 años, estos van disminuyendo gradualmente en el paso de los años, esto se debe principalmente a que el potencial de crecimiento del sector es bajo en los próximos años, a esta situación además se agrega el alza de los precios al consumidor en nuestro país y el alza del sueldo mínimo real, siendo que la estructura de costos indica de la empresa que el mayor costo fijo proviene del pago de salarios al requerir de recurso humano escaso y especializado en materias productivas. Por tanto los costos fijos siguen en aumento y la demanda se mantiene una proporción de crecimiento menor.

En definitiva el proyecto de Panadería y Pastelería Galletué, es un negocio que debería llevarse a cabo según el análisis realizado en el proyecto.

## Recomendaciones

Una vez diseñado el modelo de negocios, es muy importante diseñar un plan de negocios para panadería Galletué con la definición de los pasos a seguir en cada una de las áreas claves de la empresa, para guiar la puesta en marcha del negocio en coherencia con el modelo de negocios definido en el proyecto. Definiendo el plan administrativo a seguir, el plan operacional, las estrategias de marketing y el plan financiero. Previendo las posibles necesidades de recursos, la estructura organizacional óptima y otros aspectos relevantes.

Además es recomendable una vez puesto en marcha el negocio, reevaluar el modelo de negocio en conjunto con todo el equipo de trabajo de la empresa haciendo participe también a los clientes de la panadería, ayudando a evaluar el modelo de negocios actual y el grado en que este se adecua no tan solo a las necesidades de los clientes sino de los grupos de interés ligados a la panadería. Esto debe ir acompañado además de la adecuada comunicación de la matriz de modelo de negocio, que permite entender de forma más práctica como la organización crea valor y facilita su ejecución posterior.

Como se mencionó en los primeros capítulos de este proyecto de investigación, la herramienta utilizada para el diseño del modelo de negocios debe ser dinámico como el entorno. Es por esto que la recomendación final es actualizar de forma periódica el modelo de negocio, no como un método de resolución de problemas, sino más bien un método de generación de oportunidades empresariales, incluyendo esta actividad casi como parte de la rutina de la empresa.

## Bibliografía

- Aleixandre, J. L. (1996). *Procesos de Elaboración de Alimentos*. Valencia: UPV.
- Aleixandre, J. L., & García, M. J. (1999). *Industrias Agroalimentarias*. Valencia: UPV.
- Area Minera . (3 de Febrero de 2015). *Area Minera*. Obtenido de <http://www.aminera.com/index.php/mineria-nacional/item/9743-fondos-para-inversión-de-pymes-en-energías-renovables-en-chile.html>
- Banco Central de Chile. (15 de Diciembre de 2015). *Banco Central de Chile*. Obtenido de [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)
- Berry, T. J. (1998). *The Book on Business Planning*. s.i: Palo Alto.
- Boletín Oficial del Estado. (10 de Enero de 2013). *www.boe.es*. Obtenido de <http://www.boe.es/buscar/pdf/1984/BOE-A-1984-13859-consolidado.pdf>
- Bourgeois, C. M., & Larpent, J. P. (1995). *Microbiología Alimentaria II: Fermentaciones Alimentarias*. Zaragoza: Acribia.
- Chesbrough, H. Q., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation; evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Universia Business Review*, 12-39.
- Chile 3D. (5 de Mayo de 2015). *Chile 3D*. Obtenido de <http://chile3d.cl/estilos.html>
- Dirección de presupuestos. (Diciembre de 2015). *Dirección de Presupuestos*. Obtenido de <http://www.dipres.gob.cl/572/w3-propertyvalue-16156.html>

- Economía y Negocios. (06 de Mayo de 2015). *Economía y Negocios*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=142898>
- Economía y Negocios. (28 de Enero de 2015). *Economía y Nwgocios*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=134556>
- EducarChile. (2015). *Educarchile*. Obtenido de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=133414>
- El Detallista. (02 de marzo de 2016). Operadores Financieros prevén alza de tasas de interés. Santiago, Chile.
- Embajada Argentina en Chile. (2008). *EMBajada de Argentina en Chile*. Obtenido de <http://catastrochile.inti.gob.ar/CatastroCompleto/CatastrodeBarrerasTecnicas2008.pdf>
- Fiscalía Nacional Económica. (2010). *Fiscalía Nacional Económica*. Obtenido de [http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2011/05/OTRO\\_0001\\_2010.pdf](http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2011/05/OTRO_0001_2010.pdf)
- Fundación Chile. (12 de Diciembre de 2015). *Fundación Chile*. Obtenido de [fch.cl](http://fch.cl)
- Garza García, J. (2013). *Análisis estadístico multivariante*. Mexico: McGraw-Hill.
- Gayle, L. (1999). *Contabilidad y Administración de Costos*. s.i.: McGraw - Hill.
- Gobierno de Chile. (2015). Ley de presupuestos . Santiago.
- HSEC. (Julio de 2014). *HSEC Magazine*. Obtenido de <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=442&edi=20&xit=la-seguridad-laboral-en-las-pymes>
- INDUPAN A.G. . (1 de diciembre de 2014). *www.fechipan.cl*. Obtenido de [www.fechipan.cl/pdf/manual\\_buenas\\_practicas.pdf](http://www.fechipan.cl/pdf/manual_buenas_practicas.pdf)

- Innovación.cl. (24 de Septiembre de 2015). *Innovación*. Obtenido de <http://www.innovacion.cl/2015/09/uai-apuesta-por-el-desarrollo-de-la-transferencia-tecnologica/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Instituto nacional de estadística*. Obtenido de [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/mercado\\_del\\_trabajo/nene/nesi/nesi.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/nesi/nesi.php)
- Instituto nacional de estadísticas. (2014). *Instituto nacional de estadística*. Obtenido de <http://www.ine.cl/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Person Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- La Tercera. (14 de 04 de 2014). *Latercera.com*. Obtenido de <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/04/659-573884-9-reduccion-de-sal-en-pan-espera-bajar-en-430-mil-los-males-cardiovasculares.shtml>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). International Thomson Editores. Texas: s.i.
- London Small Business Centre. (13 de Noviembre de 2006). *Small Business Centre*. Recuperado el 2015, de <http://smallbusinesscentre.org.uk/>
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas empresas. *Cengage Learning*, 165-168.
- Mesas, J. L., & Alegre, M. T. (2002). El pan y su proceso de elaboración. *Ciencia y Tecnología Alimentaria*, 307-313.



- Ministerio de Salud. (1 de Marzo de 2015). *minsal.cl*. Obtenido de [http://web.minsal.cl/sites/default/files/files/APL%20Acuerdo%20de%20Producci%C3%B3n%20Limpia%20Sector%20Panaderos%20RM\\_%202015.pdf](http://web.minsal.cl/sites/default/files/files/APL%20Acuerdo%20de%20Producci%C3%B3n%20Limpia%20Sector%20Panaderos%20RM_%202015.pdf)
- Municipalidad de Chiguayante. (2011). *PLADECO 2011-2015*. Chiguayante.
- Municipalidad de Chiguayante. (11 de 12 de 2015). *Chiguayante.cl*. Obtenido de [http://www.chiguayante.cl/transparencia/index.php?action=plantillas\\_selec\\_fecha&ig=158](http://www.chiguayante.cl/transparencia/index.php?action=plantillas_selec_fecha&ig=158)
- Municipalidad de Concepción. (28 de enero de 2016). *www.concepcion.cl*. Obtenido de <http://www.concepcion.cl/noticia/ordenanza-permite-solo-tres-bolsas-plasticas-por-compra/>
- Nevada Small Business Development Center. (s.i). *www.nsbdc.org*. Obtenido de [http://nsbdc.org/wp-content/uploads/2010/11/b\\_plans\\_made\\_simple.pdf](http://nsbdc.org/wp-content/uploads/2010/11/b_plans_made_simple.pdf)
- Nikolai, L. (2006). How to integrate a business plan into your introductory accounting cours. *Journal of Accounting Education*, 72–84.
- OCDE. (Junio de 2013). *OCDE*. Obtenido de [http://centroestudios.mineduc.cl/tp\\_enlaces/portales/tp5996f8b7cm96/uploadImg/File/Evidencias/A2N18\\_Chile\\_en\\_OECD.pdf](http://centroestudios.mineduc.cl/tp_enlaces/portales/tp5996f8b7cm96/uploadImg/File/Evidencias/A2N18_Chile_en_OECD.pdf)
- OCDE. (Noviembre de 2015). *OCDE*. Obtenido de <http://www.oecd.org/eco/surveys/Chile-2015-vision-general.pdf>
- ODEPA. (Junio de 2015). *Oficina de Estudios y Políticas Agrarias*. Obtenido de [http://www.odepa.cl/wp-content/files\\_mf/1433176722BoletínDeltrigo201505.pdf](http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1433176722BoletínDeltrigo201505.pdf)
- ODEPA. (Marzo de 2019). Percepción de los consumidores sobre productos hortofrutícolas, láctes, carnes y pan. Santiago.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Promonegocios. (1 de Noviembre de 2006). *Mercadotecnia*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>
- República de Chile ministerio de salud, de Instituto de Seguridad Laboral. (02 de Diciembre de 2013). Obtenido de <http://www.isl.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/D.S-N---977actualizado-2013.pdf>
- Sahlman, W. (1997). *How to write a great business plan*.
- Samuelson, P. A. (2001). *Macroeconomía*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Servicio de Evaluación Ambiental. (2015). *Servicio de Evaluación Ambiental*. Obtenido de <http://www.sea.gob.cl/contenido/normativa-ambiental-aplicable>
- SIDREP. (2014). *Sistema de declaración y seguimiento de residuos peligrosos*. Obtenido de <http://sidrep.minsal.gov.cl/sidrepVU/index.php>
- Sinisterra, G. (1997). *Fundamentos de Contabilidad Financiera y de Gestión*. Cali: Universidad del Valle.
- SOFOFA. (10 de Diciembre de 2015). *SOFOFA*. Obtenido de <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-industriales/informacion-sectorial-de-la-industria/total-industria-manufacturera/>
- SOFOFA. (s.f.). [www.sofofa.cl](http://www.sofofa.cl).
- The Economist. (1 de Diciembre de 2015). *The Economist*. Obtenido de <http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=923681076&Country=Chile&topic=Politics>

- The world bank. (1 de Diciembre de 2015). *The world bank*. Obtenido de <http://www.worldbank.org/en/country/chile/overview#1>
- Timothy, C., & Osterwalder, A. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: DEUSTO S.A.
- Transparency international. (1 de Diciembre de 2015). *Transparency international*. Obtenido de <http://www.transparency.org/cpi2014/results>
- World trade organization. (Diciembre de 2015). *World trade organizacion*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/s315\\_sum\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s315_sum_s.pdf)

## Anexos

### Cuestionario de Consumo de Pan

N° \_\_\_\_\_

Encuestador : \_\_\_\_\_

Dirección/Institución/Empresa : \_\_\_\_\_

**1. Sexo**

\_\_\_ Femenino

\_\_\_ Masculino

**2. Edad**

\_\_\_ Años

**3. Número de personas que habitan en su hogar**

\_\_\_ Personas

**4. En promedio ¿Cuántos kilogramos o unidades de pan adquiere cada vez que se dirige a comprar pan a algún establecimiento comercial?**

\_\_\_ Kg ó \_\_\_ panes

**5. En promedio ¿Cuántos días compra pan en la semana?**

\_\_\_ Días

**6. En promedio ¿Cuántas veces al día compra pan?**

\_\_\_Veces

**7. De los siete días de la semana, con qué frecuencia adquiere el pan en los siguientes establecimientos: (días de la semana, 1 al 7)**

Establecimiento	Negocio o panadería cercana	Panadería de su gusto	Supermercado cercano	Establecimientos cerca del trabajo
Número de días a la semana				

**8. ¿A cuál de estos criterios le da mayor importancia a la hora de adquirir pan?**

Enumerar del 4 al 1, siendo 4 el más importante y 1 el menos importante (sin repetir números)

Cercanía del establecimiento	
Sabor del pan	
Precio del pan	
Mayor oferta de productos	

**9. Marcar una alternativa**

**Cuando adquiere el pan en algún establecimiento ¿Con que frecuencia adquiere otro tipo de productos alimenticios? (Por ejemplo; verduras, alimentos no perecibles, embutidos etc...)**

- A) Siempre
- B) A veces
- C) Casi nunca
- D) Nunca

**10. Marcar una alternativa.**

**En el caso hipotético de que se instalase una nueva panadería en el sector Manquimavida, hacia el río, ¿Estaría dispuesto a cambiar el lugar donde adquiere el pan habitualmente por este nuevo local comercial con giro panadería, pastelería y minimarket?**

- A) Si
- B) No
- C) No lo sé

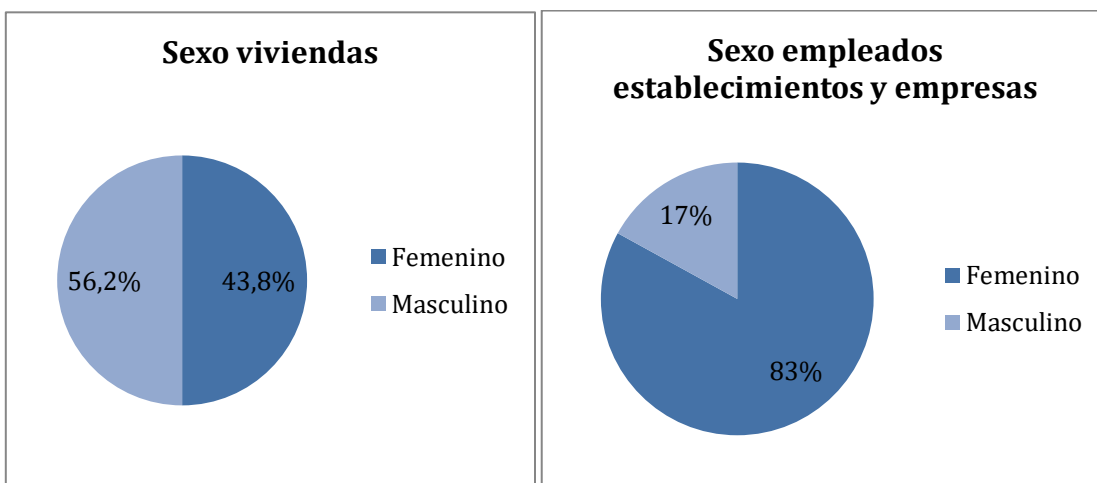
**Anexo1: Cuestionario de recolección de datos**

## Anexo 2: Resultados cuestionario

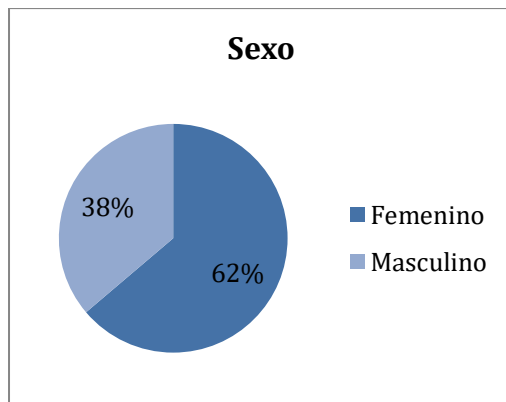
### Preguntas objetivo específico 1: Caracterizar al encuestado y su hogar.

#### Pregunta 1: Sexo del encuestado

Cuota 1



Cuota 2



*Pregunta 2: Edad del encuestado*

	<b>Cuota 1</b>		<b>Cuota 2</b>
	Viviendas	Establecimientos y empresas	
<b>Edad promedio</b>	33,18	31,1	42,77
<b>Desviación estándar</b>	13,39	9	13,33

*Pregunta 3: ¿Cuántas personas habitan en su hogar?*

	<b>Cuota 1</b>		<b>Cuota 2</b>
	Viviendas	Establecimientos y empresas	
<b>Promedio habitantes</b>	4,37	3,4	3,74
<b>Desviación estándar</b>	1,18	1,01	1,15

Interpretación a las preguntas de objetivo específico 1

Los encuestados de la cuota 1, resultaron ser un 56,2% de género femenino y 43,8% de género masculino. El promedio en edad de los encuestados fue de 33,18 años, con una desviación estándar de 13,9, un valor de dispersión relativamente alto, lo que implica una diversidad etaria dentro del sector. El número de personas que habitan en el hogar en promedio fue de 4,37 aproximado, con una desviación estándar de 1,18.

Por otro lado los encuestados de la cuota 2 resultaron ser 62% de género femenino y un 38% de género masculino. El promedio de edad de los encuestados fue de 42,77 años, con una desviación estándar de 13,33. El número de personas que habitan el hogar en promedio fue de 3,74 personas con una desviación estándar de



1,15. La interpretación de los datos no es diferente a la cuota 1, con diversidad etaria y promedio de edad similar. En ambas cuotas los hogares tienen un promedio cercano a 4 personas, con una desviación baja, con lo que determinamos que quienes compran pan son hogares mayoritariamente cercanos a este promedio.

- **Preguntas objetivo específico 2: Determinar el consumo de pan por hogar de nuestro mercado potencial**

*Pregunta 4: En promedio ¿Cuántos kilogramos o unidades de pan adquiere cada vez que se dirige a comprar pan a algún establecimiento comercial?*

	<b>Cuota 1</b>		<b>Cuota 2</b>
	Viviendas	Establecimientos y empresas	
<b>Promedio kilogramos</b>	1,03	0,5	0,85
<b>Desviación estándar</b>	0,2	0,39	0,41

*Pregunta 5: En promedio ¿Cuántos días compra pan en la semana?*

	<b>Cuota 1</b>		<b>Cuota 2</b>
	Viviendas	Establecimientos y empresas	
<b>Promedio kilogramos</b>	6,18	3,8	5,83
<b>Desviación Estándar</b>	1,05	0,9	2,01

*Pregunta 6: En promedio ¿Cuántas veces al día compra pan?*

	<b>Cuota 1</b>		<b>Cuota 2</b>
	Viviendas	Establecimientos y empresas	
<b>Promedio veces</b>	1,13	1,01	1,06
<b>Desviación estándar</b>	0,34	0,2	0,42

Interpretación a las preguntas del objetivo específico 2

La cuota 1 compra un promedio de 1,03 kilogramos. La desviación estándar de este valor es de 0,41. Esto indica un grado considerable de dispersión, que corresponde al 40% del promedio, por lo que hay que considerar un comportamiento de compra con cierta variación. La cantidad de veces a la semana que compran es de 6,18, con una desviación estándar de 1,05, dispersión baja, lo que indica que la mayoría las personas realizan compras casi todos los días de la semana. El promedio de compra diario es de 1,13 veces, con una desviación estándar de 0,34.

La cuota 2 compra 0,85 kilogramos como promedio. La desviación estándar de este valor es de 0,41 al igual que en la cuota 1, llegando a la misma interpretación. El promedio de días de compra a la semana es de 5,83, con una desviación estándar de 2,01, relativamente mayor a la cuota 1, aunque no significativo en la interpretación, por lo que sigue manteniendo una cantidad de días de compra a la semana alto. La cantidad de veces al día es de 1,06, con una desviación estándar de 0,42.

Con esta información se calculó el consumo mensual de pan por hogar, aplicando la siguiente operación matemática:

$$\text{KgS} = \text{KgD} * \text{Ds} * \text{Dd} * \text{Nh} * \text{Sm}$$

**Tabla 17 Calculo de la demanda potencial**

Variable	Descripción	Valores Cuota 1		Valores Cuota 2
		viviendas	Empresas/ Instituciones	viviendas
<b>KgD</b>	Kilogramos por cada compra	0,85	0,5	1,03
<b>Kgm</b>	Kilogramos comprados por mes	X	X	X
<b>Ds</b>	Número de días que compran pan semanal	5,83	3,8	6,18
<b>Dd</b>	Número de veces que compran pan al día	1,06	1	1,13
<b>Nh</b>	Nº de hogares o empleados	859	47	120
<b>Sm</b>	Nº de semanas del mes	4,5	4,5	4,5
<b>Total</b>		<b>20.304</b>	<b>402</b>	<b>3.884</b>

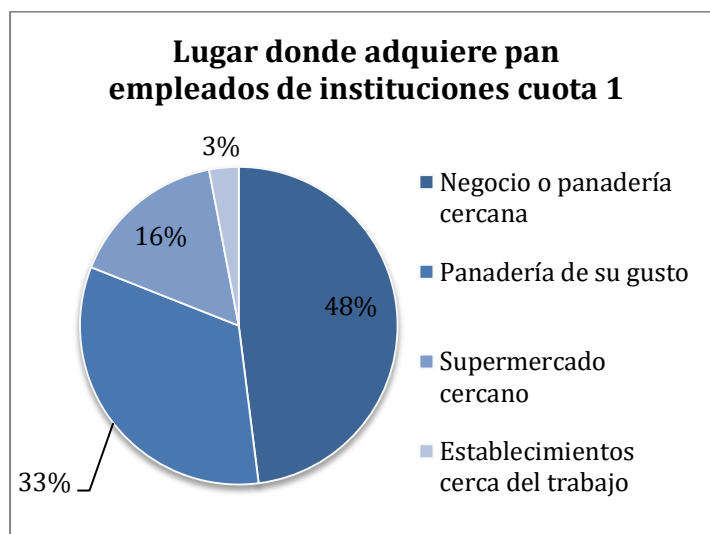
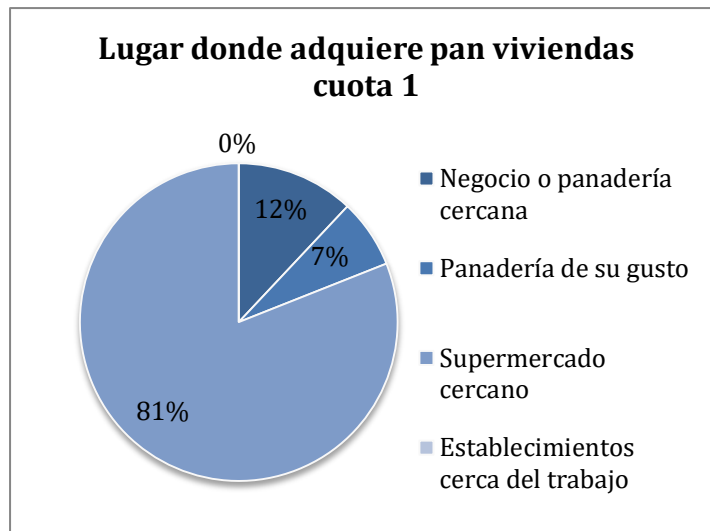
El consumo de cuota 2 al mes en viviendas sería de 20.304 kilogramos mensuales, por otra parte el consumo de los empleados de instituciones y empresas del sector es de 402 kilogramos de pan mensual. El total de la cuota 1 representada por viviendas e instituciones es de 20.706 kilogramos de pan mensual.

El consumo total de la cuota 1 al mes sería de 3.884 kilogramos mensuales.

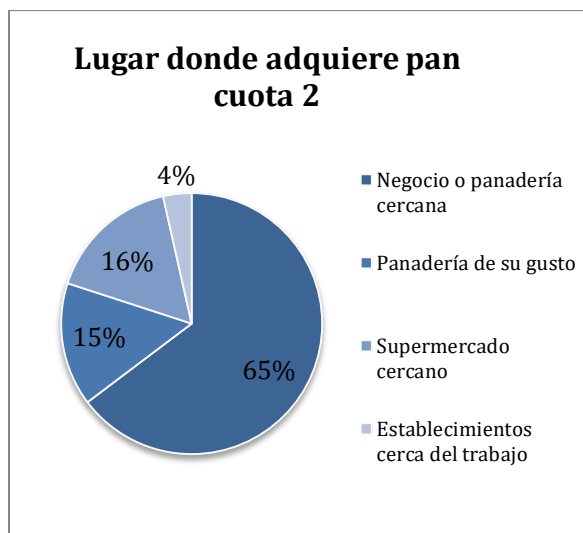
- **Preguntas del objetivo específico 3: Determinar cuáles son los establecimientos más frecuentados de nuestro mercado a la hora de adquirir pan y los criterios de compra del mercado potencial**

*Pregunta 7: De los siete días de la semana, ¿Con qué frecuencia adquiere el pan en los siguientes establecimientos?*

Lugar donde adquiere pan cuota 1:

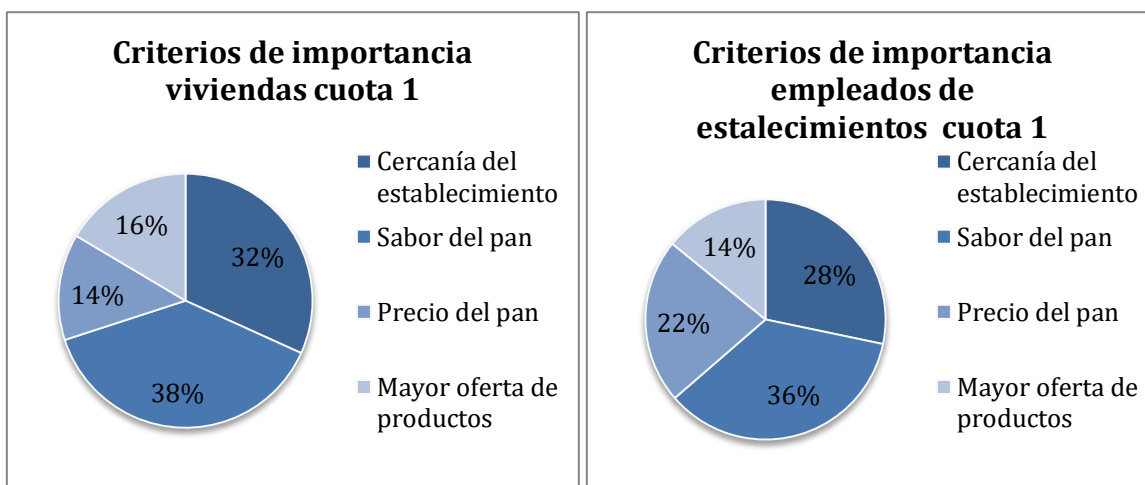


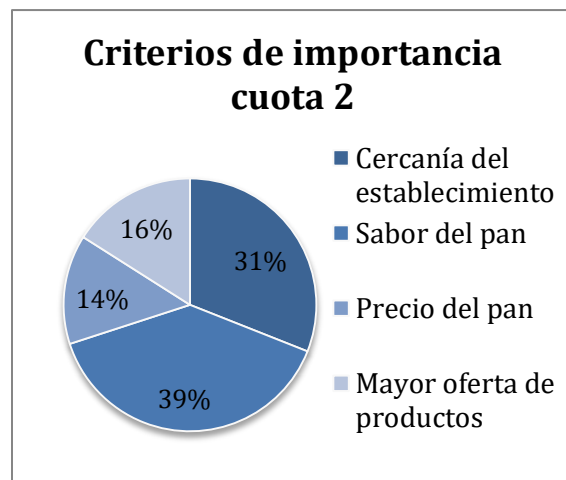
Lugar donde adquiere pan cuota 1:



*Pregunta 8: ¿A cuál de estos criterios le da mayor importancia a la hora de adquirir pan?*

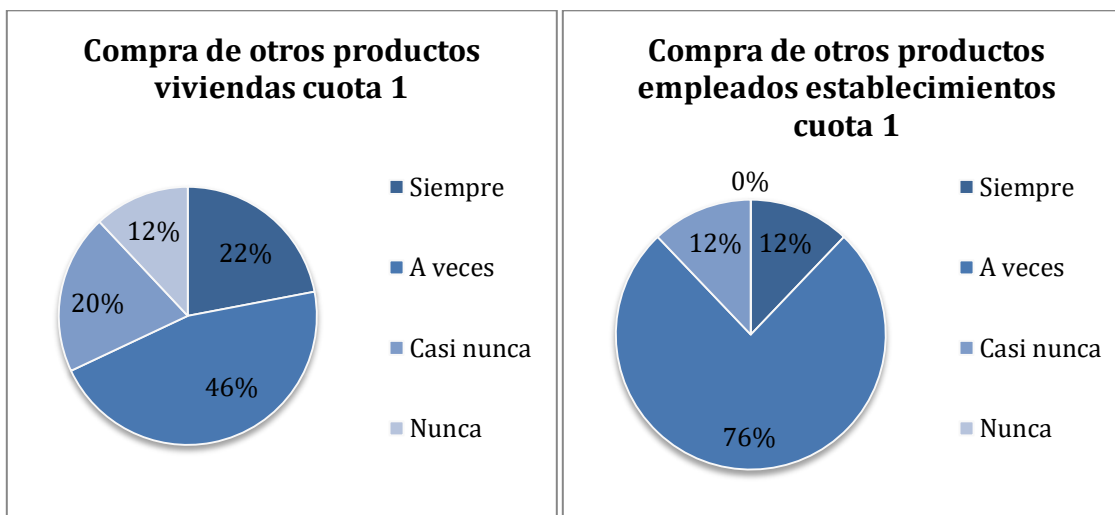
*Cuota 1:*



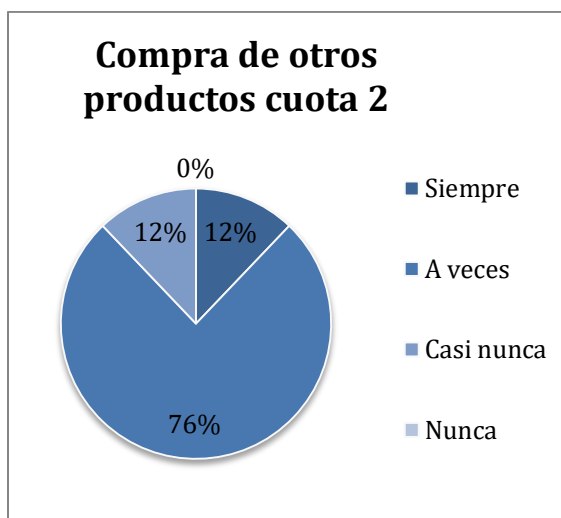


Pregunta 9: Cuando adquiere el pan en algún establecimiento ¿Con que frecuencia adquiere otro tipo de productos alimenticios?

Cuota 1

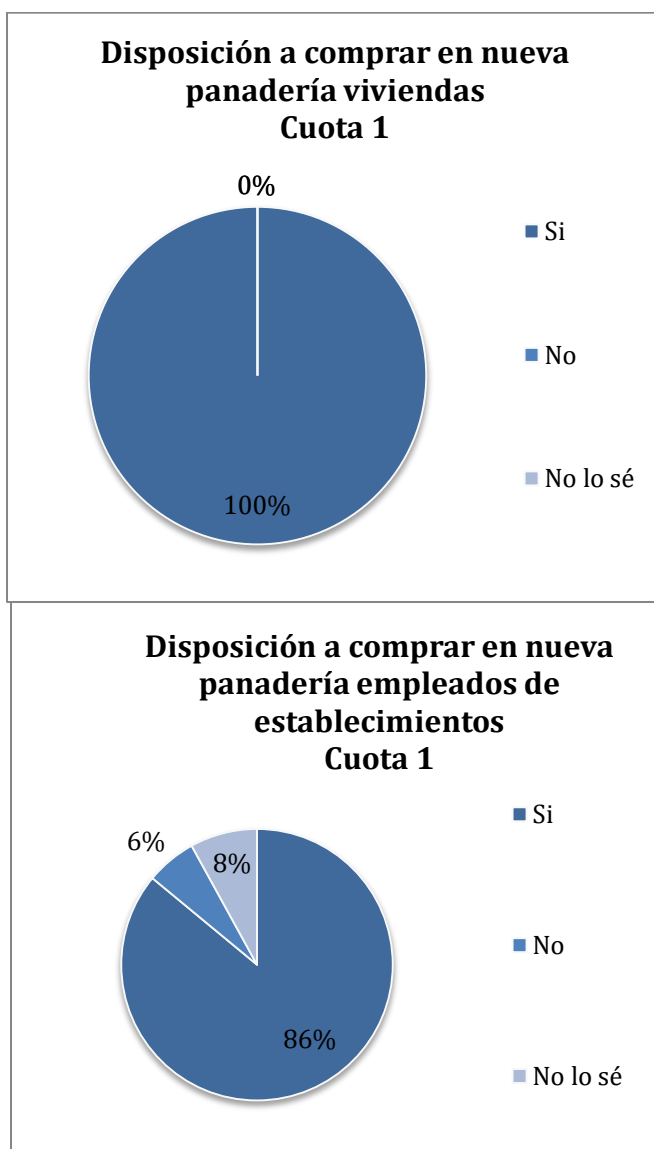


Cuota 2



*Pregunta 10: En el caso hipotético de que se instalase una nueva panadería en el sector Manquimavida hacia el río, ¿Estaría dispuesto a cambiar el lugar donde adquiere el pan habitualmente por este nuevo local comercial con giro panadería, pastelería y minimarket?*

Cuota 1







### Interpretaciones a las preguntas del objetivo específico 3

En la cuota 1, el 38% de los encuestados le da prioridad al sabor de pan, el 32% cercanía del establecimiento comercial, 16% a la mayor oferta de productos y el restante 14% al precio del pan. El 81% de los encuestados compra el pan en algún supermercado cercano, el 12% lo adquiere en algún negocio o panadería cercana y tan solo el 7% en alguna panadería de su gusto, mientras que ninguno de los encuestados mencionó adquirir el pan en algún establecimiento cercano al trabajo. La frecuencia en la que adquieren otros productos aparte del pan es, siempre 12%, a veces 76%, casi nunca 12% y 0% nunca adquiere otros productos cuando adquiere el pan en algún local comercial. El 100% de los encuestados declara que existe disposición a adquirir productos en caso de instalarse una nueva panadería en el sector Manquimavida.

En la cuota 2, el 39% de los encuestados le da prioridad al sabor de pan, el 31% cercanía del establecimiento comercial, 14% al precio del pan y el a la mayor oferta de productos 16% mayor oferta de productos. El 54% de los encuestados adquiere el pan en algún negocio o panadería cercana, el 15% en alguna panadería de su gusto, el 16% Supermercado cercano y tan solo el 4% adquiere el pan en algún

establecimiento cercano al trabajo. La frecuencia en la que adquieren otros productos aparte del pan es, siempre 22%, a veces 46%, casi nunca 20% y 12% nunca adquiere otros productos además del pan. El 86% de los encuestados declara que existe disposición a adquirir productos en caso de instalarse una nueva panadería en el sector Manquimavida, mientras que el 8% no sabe si compraría y el 6% restante de los encuestados dice que no tiene disposición a comprar en el nuevo local comercial.

Por otra parte queda definido el concepto de calidad del pan a través de la aplicación de la encuesta.

### **Anexo 3: Estimación de la demanda estudio de mercado**

El método estadístico utilizado para analizar el volumen de venta potencial fue el análisis multi-variable de datos.

Para la estimación del volumen de venta potencial se consideran los criterios de compra de manera aleatoria respecto de la preferencia de los lugares de compra, para simplicidad del cálculo.

Para la cuota 1, se realiza la estimación del volumen potencial de venta para cada criterio en general, dada la similitud en el comportamiento y la lejanía con la panadería.

Para la cuota 2 se analiza caso a caso el cruce de información, ya que se requiere mayor exactitud.

Calculo de la demanda en la cuota 1

**Tabla 18 Estimación de demanda cuota 1**

	<b>Negocio o Panadería Cercano</b> 12%	<b>Panadería de su Gusto</b> 7%	<b>Supermercado cercano</b> 81%	<b>Establecimiento cerca del trabajo</b> 0%	<b>Total máximo posible</b>	<b>Total estimado</b>
<b>Cercanía</b> 32%	0%	2,24%	0%	0%	2,24%	(2,24*0,3) 0,67%
<b>Sabor</b> 38%	4,56%	2,66%	30,78%	0%	38%	(38*0,4) 15,2%
<b>Precio</b> 14%	0%	0,98%	0%	0%	0,98%	(0,98*0,8) 0,78%
<b>Oferta de Productos</b> 16%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Total</b>						<b>16,65%</b>

En esta cuota existe un 81% de preferencia por el supermercado. Los criterios directamente relacionados con esta elección son los de cercanía, oferta de productos y precio. El criterio restante, sabor del pan, es factible de cambiar su opción de compra.

Para la opción de “Negocio o panadería cercana”, es relevante los criterios de “Cercanía” y “Precio”, manteniendo al comprador en el negocio. El criterio “Oferta de productos” direcciona la compra hacia el supermercado cercano, por lo que “Sabor” es factible de cambiar su opción de compra hacia la panadería.

Para la opción de compra “Panadería de su gusto” son factibles de cambiar su opción de compra los criterios “Cercanía” y “Sabor”

Respecto del criterio “Cercanía”, existen 3 panaderías en Chiguayante reconocidas por su calidad, por lo que se apunta a abarcar un 30% de esa cuota.

Respecto de las personas que privilegian el criterio “Sabor”, se considera abarcar un 40% de la cuota.

Para el criterio “Precio”, se considera abarcar un 80% de la cuota, considerando la cercanía del establecimiento y precios similares a las panaderías que ofrecen productos que se asemejan a los de Panadería Galletué.

De esta forma, se calculó un total estimado de demanda de 16,65% respecto de las personas pertenecientes a la cuota 1, esta cifra es multiplicada por el 100% que corresponde al porcentaje de personas que expresaron tener intenciones de comprar en alguna panadería y pastelería nueva en el sector, manteniéndose el 16,65% de demanda estimada para la cuota 1.

Calculo de la demanda en la cuota 2

**Tabla 19 Estimación de demanda viviendas cuota 2**

	<b>Negocio o panadería cercana 65%</b>	<b>Panadería de su gusto 15%</b>	<b>Supermercado Cercano 16%</b>	<b>Establecimiento cerca del trabajo 4%</b>	<b>Total estimado</b>
<b>Cercanía 31%</b>	(20,15%*0,8) 16,12%	(4,65%*0,5) 2,33%	(4,96%*0,8) 3,97%	(1,24%*0,3) 0,37%	22,79%
<b>Sabor 39%</b>	(25,35%*0,8) 20,28%	(5,85%*0,5) 2,93%	(6,24%*0,5) 3,12%	(1,56%*0,3) 0,47%	26,5%
<b>Precio 14%</b>	(9,1%*0,3) 2,73%	(2,1%*0,5) 1,05%	(2,24%*0,3) 0,67%	(0,56%*0,3) 0,17%	4,62%
<b>Oferta de Productos 16%</b>	(10,4%*0,7) 7,28%	(2,4%*0,5) 1,2%	(2,56%*0,1) 0,26%	(0,56%*0,3) 0,17%	8,91%

<b>TOTAL ESTIMADO</b>	45,55%	7,51%	8,02%	1,18%	63,16%*0.89 <b>56,21%</b>
-----------------------	--------	-------	-------	-------	------------------------------

En esta cuota, que es la más cercana en distancia a la panadería, existe un 65% de preferencia por negocios o panaderías cercanas. Para el criterio “cercanía”, se estima que un 80% del máximo posible de clientes preferirá la panadería, considerando su relatividad respecto de los 3 restantes, además de factores como fidelidad a los negocios pequeños, observado al momento de las encuestas. Para el criterio “Sabor”, se considera abarcar un 80%, ya que la panadería se enfocará en la elaboración de productos que superen las expectativas de los clientes. Para el criterio “Precio” se estima un 30%, considerando que el precio corresponderá a la calidad entregada en el servicio y productos, al ser superior que la competencia cercana, solo se considerará un 30% del total en este criterio.

Respecto del criterio “Oferta de productos”, se considera un 80%, ya que la panadería contará con mayor oferta de productos que los negocios en el sector.

Para la preferencia por “panadería de su gusto”, se considera un 50% de preferencia para todos los criterios, dada la cercanía de la panadería al sector, y considerando que su sello distintivo será la calidad, motivo principal por el cual se opta por “Panadería de Gusto”.

En el establecimiento de compra “Supermercado Cercano”, se considera un 80% de preferencia para el criterio “Cercanía”, ya que el supermercado más cercano (Supermercado Santa Isabel) queda considerablemente más lejos que la panadería, un 50% para “Sabor”, ya que a pesar de la lejanía, el sabor del pan de panadería es superior al sabor del pan de supermercado (según opiniones de los encuestados). Un 30% se ha considerado respecto al “Precio”, ya que el supermercado poseerá precios más bajos que la panadería y un 10% para “Oferta de productos”, ya que estos ofrecen amplia gama de productos en comparación a los productos que ofertará la panadería.

Para la compra en establecimiento “Cerca del trabajo”, se considera un 30% para todos los criterios, ya que la razón de compra podría ser cualquiera de los 4 criterios, y además, existe una mayor diversidad de opciones entre el lugar de trabajo y el sector de domicilio.

La estimación del volumen de venta potencial para esta cuota corresponde a un 63,16%, al que se le resta 8% que expresa la intención de los encuestados de no querer comprar en una nueva panadería, y un 3%, que corresponde al 50% de las personas que expresaron no saber si comprarían en una nueva panadería, lo cual nos entrega un total de 56,21% de porcentaje de demanda potencial para la cuota 2.

**Tabla 20 Estimación de demanda instituciones y empresas cuota 2**

	<b>Negocio o panadería cercana 48%</b>	<b>Panadería de su gusto 33%</b>	<b>Supermercado Cercano 16%</b>	<b>Establecimiento cerca del trabajo 3%</b>	<b>Total estimado</b>
<b>Cercanía</b>	(0,134*0,8)	(9,2%*0,5)	(4,5%*0,8)	(0,8%*0,3)	19,5%
<b>28%</b>	10,7%	4,6%	3,97%	0,26%	
<b>Sabor</b>	(16,8%*0,8)	(11,6%*0,5)	(3,6%*0,5)	(11%*0,3)	21,32%
<b>35%</b>	13,4%	5,8%	1,8%	0,32%	
<b>Precio</b>	(10,5%*0,3)	(7,3%*0,5)	(3,5%*0,3)	(0,66%*0,3)	17,53%
<b>22%</b>	2,73%	3,6%	11%	0,2%	
<b>Oferta de Productos</b>	(10,4%*0,7)	(5,3%*0,5)	(2,56%*0,1)	(0,48%*0,3)	6,2%
<b>16%</b>	3,2%	2,6%	0,26%	0,14%	
<b>TOTAL ESTIMADO</b>	30%	16,6%	17%	0,92%	64,5%*0.86 <b>55,5%</b>

Las probabilidades de compra de los empleados de instituciones y empresas del sector es de un 55,5%.

### *Estimación de demanda cuota 1 y 2*

#### Cuota 1:

La demanda potencial estimada es de 3.884 kilogramos al mes multiplicado por la probabilidad de compra de un 16,75%, nos da una demanda de 651 kilogramos de pan mensual.

#### Cuota 2:

La demanda potencial estimada de la cuota 1 en viviendas es de 20.304 kilogramos al mes multiplicado por la probabilidad de compra de un 56,21%, nos da una demanda de 11.412,88 kilogramos de pan mensual.

La demanda potencial estimada de la cuota 1 de empleados de establecimientos y empresas del sector es de 402 kilogramos de pan al mes, multiplicado por la probabilidad de compra de un 55,6%, nos arroja una demanda estimada de 224 kilogramos de pan mensual.

Por tanto el total de la demanda máxima estimada de la cuota 1 y cuota 2 es de 12.288 kilogramos mensuales y 147.476 kilogramos anuales.



Demanda mensual año 1

<b>Mes</b>	<b>% de demanda<sup>13</sup></b>	<b>cuota 1</b>	<b>cuota2</b>
1	35%	4073	228
2	45%	5236	293
3	55%	6400	358
4	65%	7563	423
5	70%	8145	456
6	75%	8727	488
7	80%	9309	521
8	85%	9891	553
9	90%	10472	586
10	95%	11054	618
11	100%	11636	651
12	100%	11636	651
<b>TOTAL</b>			<b>109968</b>

---

<sup>13</sup> Se consideró que el primer mes de puesta en marcha se venderá un 35% de la demanda estimada, con un crecimiento mensual de un 5%, para finalmente alcanzar el total de la demanda potencial estimada el mes 11 en adelante.

#### Anexo 4: Información de distintas panaderías en el Gran Concepción

Ventas diarias de distintas panaderías de la octava región

Panaderías/Comuna <sup>14</sup>	Precio Kg	Venta pan	Venta pasteles	Venta rotisería	Venta otros abarrotes	TOTAL
Hualqui	\$ 1.190	\$ 321.300	\$ 80.000	\$ 150.000	\$ 80.000	\$ 631.300
Talcahuano	\$ 950	\$ 120.000	\$ 50.000	\$ 100.000	\$ 90.000	\$ 360.000
Chiguayante 1	\$ 1.200	\$ 288.000	\$ 70.000	\$ 50.000	\$ 30.000	\$ 438.000
Chiguayante 1	\$ 1.185	\$ 639.900	\$ 40.000	\$ 110.000	\$ 40.000	\$ 829.900
Chiguayante 3	\$ 980	\$ 117.600	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 187.600

Se han entrevistado a administradores, dueños y cajeros de distintas panaderías y pastelerías en la región para utilizar esta información en la estimación de ventas en abarrotes, rotisería y pastelería.

De las distintas panaderías se ha considerado la panadería de Hualqui debido a tres factores.

- La propuesta de valor de la panadería ubicada en la comuna de Hualqui es similar a la de Panadería Galletué, ofertan una gran variedad de productos de pastelería y panadería, estos productos son catalogados como productos de calidad por sus clientes habituales. Además posee una infraestructura nueva y amplia para una mejor atención, posee similar cantidad de empleados y las mismas maquinarias para producción.
- Por otra parte el sector donde se encuentra ubicada esta panadería, no es una zona céntrica, más bien es un sector donde solo hay viviendas y colegios cerca, no existen otras panaderías en los alrededores.
- La información entregada por la panadería de Hualqui posee mayor grado de fiabilidad que la información de otras panaderías, ya que en el mismo momento de la entrevista se generó un resumen de las ventas diarias de la última semana, con los detalles en ventas de abarrotes, rotisería, pastelería y

---

<sup>14</sup> Los nombres de las panaderías no se divulgarán, ya que los entrevistados lo solicitaron.

productos de panificación, entregada por un software de panadería que se encuentra sincronizado a todas las áreas de la empresa.

Por otra parte los distintos administradores han declarado las siguientes márgenes de contribución por línea de productos:

**Tabla 21 Margen de contribución de las distintas líneas de productos**

<b>Panaderías/Comuna</b>	<b>Pan</b>	<b>Pastelería</b>	<b>Rotisería</b>	<b>Abarrotes</b>
Hualqui	40%	300%	45%	28%
Talcahuano	30%	200%	40%	25%
Chiguayante 1	40%	350%	60%	30%
Chiguayante 1	45%	250%	50%	25%
Chiguayante 3	Sin información	Sin información	35%	25%

Los márgenes de contribución del pan declarados por los administradores de las panaderías entrevistadas tienen relación con el margen de contribución calculado para Panadería Galletué. Por otra parte los márgenes de la pastelería son bastante elevados, esto es producto del grado de especialización requerido para la fabricación de pasteles y escasa mano de obra experimentada, por otra parte este producto es el que menos porcentaje de las ventas representa para las panaderías estudiadas.

Los márgenes para los productos de rotisería y abarrotes son sugeridos por los mismos proveedores de estos productos quienes entregan un rango de precios mínimos y máximos para su comercialización, donde los administradores deciden cuanto margen aplicar. Para los productos de pastelería se tomará como referencia el margen de contribución de la panadería ubicada en la comuna de Hualqui (300%) debido a que sus productos de panadería son de mayor calidad que los productos de las otras panaderías estudiadas, ya que Panadería Galletué espera comercializar productos diferenciados a los de la competencia.

En los productos de rotisería y abarrotes se esperan tener márgenes similares a los propuestos por los vendedores de estos productos, considerando la amenaza que genera los supermercados cercanos del sector, se pretende mantener precios

similares a los de la competencia para que al segmento de mercado más lejano a la panadería no prefiera a la competencia por poseer precios más bajos. En tanto se ha calculado el promedio de los márgenes cobrados por las distintas panaderías 27%.

**Anexo 5: Estimación de la demanda de productos de panadería, abarrotes, pastelería y rotisería.**

Se utilizarán los siguientes datos para estimar el potencial de ventas en panadería, pastelería, abarrotes y rotisería.

Tabla de datos

1)

Consumo anual de pan por persona	Cuota 1	Cuota 2
Kg.	89	72

El consumo de pan por persona fue calculado por la multiplicación del consumo mensual extraído del estudio de mercado, multiplicado por los meses que contiene un año.

2)

Venta anual por persona	Pastelería	Rotisería	Abarrotes
Pesos	\$8.364	\$15.324	\$836

Las ventas fueron calculadas en base a las ventas diarias y el número de clientes potenciales totales de ambas cuotas, utilizando los datos entregados por la panadería ubicada en Hualqui.

3)

Población adicional generada por proyecto inmobiliario	Cuota 1	Cuota 2
Personas	1.048	180
Clientes potenciales	174	102

Los clientes potenciales han sido calculado por la multiplicación de la población generada por los proyectos inmobiliarios y sus probabilidades de compra, donde la cuota 1 posee probabilidades de compra de 16,6% y la cuota 2 de 56,6%.

4)

Tasa de crecimiento de la población en la Región del Biobío	1,15%
---	-------

*Fuente: PLADECO, 2015*

5)

Clientes potenciales	Cuota 1	Cuota 2
Personas	87	1.818

Los clientes potenciales se obtuvieron como resultado del estudio de mercado, donde se estimó la probabilidad de compra de cada cuota según la segmentación geográfica, donde la cuota 1 de un total de 516 personas en promedio, solo el 16,6% posee reales probabilidades de compra (87 personas) y de la cuota 2 de un total de 3.213 personas en promedio, solo el 56,6% posee reales probabilidades de compra (1.818 personas).

- Estimación de la demanda de pan y venta de otros productos generados por la entrega de proyectos inmobiliarios en el sector de Manquimavida el año 2017.

Demanda generada de pan:

	<b>Crecimiento clientes</b> (total viviendas x promedio de personas por hogar)		<b>Crecimiento consumo anual kg</b> (clientes x consumo anual)		<b>Total consumo adicional kg</b>
Año	cuota 1	cuota 2	cuota 1	Cuota 2	<b>Ambas cuotas</b>
2	174	102	15451	7344	<b>22795,2</b>

Para el año 2 se realizará la entrega de los proyectos inmobiliarios, donde el crecimiento de los clientes aumentará en 174 personas en la cuota 1 y en 102 personas en la cuota 2.

Esto traerá consigo el aumento del consumo de pan en el sector, donde el consumo anual generado por los proyectos será de 22.795 kilogramos de pan adicionales a la demanda generada por el estudio de mercado.

Ventas generadas en abarrotes, pastelería y rotisería:

	<b>Crecimiento clientes</b>		<b>Total clientes</b>	<b>Consumo adicional</b>		
Año	cuota 1	cuota 2		<b>Abarrotes</b>	<b>Rotisería</b>	<b>Pastelería</b>
2	174	102	276,0	<b>\$ 2.308.464</b>	<b>\$ 4.229.424</b>	<b>\$ 2.308.464</b>

El aumento del número de clientes potenciales, trae consigo un aumento en las ventas de los distintos productos ofertados por la panadería.

- Estimación de la demanda de pan y venta de otros productos generados por la entrega el crecimiento de la población en la Región.

Demanda generada de pan:

Año	Crecimiento clientes		Clientes adicionales		Consumo adicional de pan acumulado al año kg		
	cuota 1	cuota 2	cuota 1	cuota 2	Cuota 1	Cuota 2	Total kg
<b>1</b>	87	1.818	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>2</b>	88	1.839	1,0	20,9	89	1.506	<b>1.595</b>
<b>3</b>	89	1.860	1,0	21,2	179	3.029	<b>3.207</b>
<b>4</b>	90	1.882	1,0	21,4	270	4.569	<b>4.839</b>
<b>5</b>	91	1.903	1,0	21,6	362	6.127	<b>6.489</b>
<b>6</b>	92	1.925	1,0	21,9	455	7.703	<b>8.158</b>
<b>7</b>	93	1.947	1,1	22,1	549	9.297	<b>9.846</b>
<b>8</b>	94	1.970	1,1	22,4	644	10.910	<b>11.554</b>
<b>9</b>	95	1.993	1,1	22,7	740	12.541	<b>13.281</b>
<b>10</b>	96	2.015	1,1	22,9	838	14.191	<b>15.029</b>
<b>11</b>	98	2.039	1,1	23,2	936	15.860	<b>16.796</b>
<b>12</b>	99	2.062	1,1	23,4	1.036	17.548	<b>18.584</b>

Al potencial de clientes actual de ambas cuotas, 87 y 1.818 personas, se les aplicó la tasa de crecimiento de la población (acumulada) en la Región del Biobío del 1,15%.

Ventas generadas en abarrotes, pastelería y rotisería:

Año	Crecimiento clientes		Clientes adicionales		Clientes adicionales acumulados	Consumo adicional anual		
	cuota 1	cuota 2	cuota 1	cuota 2		Abarrotes	Rotisería	Pastelería
1	87	1818	0	0	0	0	0	0
2	88	1839	1,0	20,9	21,9	\$ 183.274	\$ 335.784	\$ 183.274
3	89	1860	1,0	21,2	44,1	\$ 368.656	\$ 675.429	\$ 368.656
4	90	1882	1,0	21,4	66,5	\$ 556.170	\$ 1.018.980	\$ 556.170
5	91	1903	1,0	21,6	89,2	\$ 745.841	\$ 1.366.483	\$ 745.841
6	92	1925	1,0	21,9	112,1	\$ 937.692	\$ 1.717.981	\$ 937.692
7	93	1947	1,1	22,1	135,3	\$ 1.131.750	\$ 2.073.522	\$ 1.131.750
8	94	1970	1,1	22,4	158,8	\$ 1.328.039	\$ 2.433.151	\$ 1.328.039
9	95	1993	1,1	22,7	182,5	\$ 1.526.586	\$ 2.796.916	\$ 1.526.586
10	96	2015	1,1	22,9	206,5	\$ 1.727.416	\$ 3.164.864	\$ 1.727.416
11	98	2039	1,1	23,2	230,8	\$ 1.930.556	\$ 3.537.044	\$ 1.930.556
12	99	2062	1,1	23,4	255,4	\$ 2.136.032	\$ 3.913.504	\$ 2.136.032