



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORÍA

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
PANADERÍA EN SECTOR MANQUIMAVIDA, COMUNA DE
CHIGUAYANTE”**

PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORES:

**ARMIJO ALIAGA, ROCÍO PATRICIA
JARA OCAMPO, JORGE EDUARDO**

Profesor Guía: Castillo Morales, Eduardo

CONCEPCIÓN, 2016

DEDICATORIA

El esfuerzo realizado durante los 5 años de carrera, reflejado de forma simbólica en este trabajo de tesis, lo dedicamos a nuestras familias, por ser cada uno como es, y por estar siempre, por la energía y el cariño que inyectan. Son la raíz que sostiene el crecimiento.

AGRADECIMIENTOS

Al Edu, a la Gaby y al amigo Moncho.

A los profesores de la carrera y la Universidad del Bío-Bío.

A Don Leónidas, el emprendedor de este proyecto.

A mi compañera(o) de tesis, por su apoyo y ayuda en el largo proceso.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se refiere a la realización de un Plan de Negocio para la creación de la panadería Galletué en la comuna de Chiguayante. El mandante es Leónidas Armijo Meza, emprendedor y representante legal de la sociedad limitada que realizará el proyecto. Cuenta con años de experiencia en el rubro, por lo que su cooperación en el plan es fundamental para su ejecución.

La sociedad se encuentra a la fecha de entrega de esta investigación en la tramitación de la infraestructura para la panadería, específicamente en la etapa de espera de permisos para la edificación. Su dirección es Calle Manquimávida #790, Chiguayante, localización que será permanente.

El negocio consiste en la elaboración de productos de panadería. En particular, se analizará la producción y comercialización de diferentes tipos de pan, establecidas en una línea de negocio particular, que es la de panificación. El negocio se desarrollará en un establecimiento a construir, el cual incluirá en el futuro unidades tanto de minimarket como de pastelería, sin embargo, por motivos de simplicidad y recursos, éstas no serán analizadas en este Plan de Negocio.

La finalidad del negocio es satisfacer la necesidad del entorno por un producto de calidad, acompañado de un servicio que esté a la altura del producto. Esto, dada la inexistencia de una panadería que cumpla con estas características. Para ello se confía en la infraestructura y una buena gestión de las diferentes áreas de negocio.

En base a la investigación de estructuras de planes de negocio realizada en el marco teórico, se desarrolla en una primera parte, la recopilación de información correspondiente al entorno, tanto del rubro como de la empresa. Se incluye los siguientes puntos:

- Información del tipo de negocio
- Organización del negocio
- Estudio de mercado
- Análisis estratégico

Se incorpora además, al finalizar esta etapa, un modelo de negocio que resume los principales aspectos respecto éste.

Luego, en base al análisis de esta primera etapa, se definen las estrategias del negocio. En base a los lineamientos estratégicos, se define luego el sistema del negocio, considerando los siguientes puntos;

- Plan de marketing
- Plan de administración
- Plan operativo
- Plan financiero

Mediante esta estructura se desarrolla el Plan de Negocio, el cual da como resultado la viabilidad económica del emprendimiento, con un Valor Actual Neto positivo. En base a la recopilación de información, proyecciones, y la estructura administrativa, operativa, de marketing y ventas y financiera se logra concluir que es un negocio rentable.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
ÍNDICE GENERAL	6
ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES	12
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES	17
1 Formulación del problema	17
2 Objetivos de la investigación	17
2.1 <i>Objetivo general</i>	17
2.2 <i>Objetivos específicos</i>	17
3 Justificación del estudio	17
4 Tipo de investigación	18
5 Metodología de la investigación	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
1 Plan de negocio	21
1.1 <i>Definición de plan de negocio</i>	21
1.2 <i>Objetivos del plan de negocio</i>	22
1.3 <i>Estructura del plan de negocio</i>	22
1.4 <i>Resumen ejecutivo</i>	24
1.5 <i>Descripción del negocio</i>	25
1.6 <i>Misión, metas, y objetivos</i>	25
1.6.1 <i>Declaración de misión</i>	26
1.6.2 <i>Metas y objetivos</i>	26

1.7 Información del tipo de negocio	28
1.7.1 La industria	28
1.7.2 Tendencias presentes y futuras	28
1.7.3 Ubicación del negocio en la industria.....	29
1.7.4 Organización de negocio.....	29
1.8 Estudio de mercado.....	30
1.8.1 Análisis de la competencia.....	31
1.8.2 Potencial de mercado	32
1.8.3 Área actual de intercambio	32
1.8.4 Tamaño de mercado y tendencias	33
1.8.5 Volumen de venta potencial.....	33
1.9 Análisis estratégico.....	33
1.9.1 Análisis externo:	34
1.9.2 Análisis interno:	37
1.10 Modelo de negocio.....	39
1.11 Estrategia.....	39
1.12 Sistema del negocio.....	40
1.12.1 Plan de marketing:	40
1.12.2 Administración y propiedad.....	41
1.12.3 Plan operativo	41
1.12.4 Plan financiero	42
2 El pan y su proceso de fabricación	42
2.1 Definición y tipos de pan	43
2.3 Elaboración del pan.....	48
CAPITULO III: DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIO	55
1 Resumen ejecutivo	55
2 Misión, visión, objetivos y metas	56

2.1 Misión	56
2.2 Visión	56
2.3 Objetivos	56
2.4 Metas.....	57
3 Información del tipo de negocio	57
3.1 La industria.....	57
3.2 Posición competitiva de la industria.....	58
3.3 Contribución al PIB nacional.....	59
3.4 Tendencias de la industria.....	60
3.4.1 Acuerdo de producción limpia, sector industria del pan, (APL).	60
3.4.2 Estrategia para la reducción del consumo de sal/sodio:.....	61
3.5 Ciclo de vida del producto.....	63
3.5.1 Ubicación del negocio en la industria.....	64
3.6 Organización del negocio	65
3.6.1 Organigrama.....	65
3.6.2 Descripción de cargos	66
4 Estudio de mercado.....	72
4.1 Segmento de mercado	73
4.2 Competidores.....	74
4.2.1 Resumen competidores	83
4.2.2 Mapa de competidores	85
4.3 Potencial de mercado	86
4.3.1 Área actual de intercambio	86
4.3.2 Clientes	86
4.3.3 Muestreo	87
4.4 Análisis volumen de venta potencial.....	100
4.4.1 Estimación de demanda cuota 1 y 2.....	103

5	Análisis estratégico	104
	5.1 <i>Análisis externo</i>	104
	5.1.1 Análisis del macroentorno, marco PESTA	104
	5.1.1.2 Resumen del análisis PESTA.....	135
	5.1.2 <i>Análisis del microentorno</i>	137
	5.1.2 Modelo de Porter.....	137
	5.1.2.3 Poder de negociación de compradores.....	138
	5.1.3.5 Rivalidad competitiva	140
	5.1.2.6 Resumen Porter.....	141
	5.2 <i>Oportunidades y amenazas</i>	142
	5.3 <i>Análisis interno</i>	143
	5.3.1 Recursos.....	143
	5.3.2 Competencias.....	145
	5.3.3 Capacidad umbral	147
	5.3.4 Recursos únicos y competencias nucleares.....	148
	5.3.5 Ventajas competitivas	150
	5.5 <i>Fortalezas y Debilidades</i>	152
	5.6 <i>Análisis FODA cruzado</i>	153
6	Modelo de negocio.....	154
	6.1 <i>Segmentos de mercado</i>	154
	6.2 <i>Propuesta de valor</i>	154
	6.3 <i>Canales</i>	155
	6.4 <i>Relación con el cliente</i>	155
	6.5 <i>Fuentes de ingresos</i>	155
	6.6 <i>Recursos clave</i>	156
	6.8 <i>Actividades clave</i>	157
	6.9 <i>Asociaciones clave</i>	157

6.10 Estructura de costos.....	158
7 Estrategia.....	159
7.1 Estrategia corporativa.....	159
7.2 Estrategias competitivas.....	160
7.3 Estrategia operativa.....	160
8 Sistema de negocio	161
8.1 Plan de marketing.....	161
8.1.1 Segmentación de mercado	161
8.1.2 Mercado meta.....	161
8.1.3 Mezcla de marketing integrada.....	161
9 Plan de administración.....	175
9.1 Tipo de estructura.....	175
9.2 Organigrama de la empresa.....	176
9.3 Área de dirección.....	176
9.4 Área de producción.....	177
9.5 Área de contabilidad y finanzas.....	177
9.6 Área de marketing y ventas.....	178
9.7 Área de recursos humanos.....	178
9.7.1 Descripción de sus miembros	179
9.7.2 Organigrama de áreas y sus responsables.....	180
9.7.3 Estructura legal del negocio.....	180
10 Plan operativo	181
10.1 Instalaciones	182
10.1.1 Localización.....	182
10.1.2 Distribución área física	183
10.1.3 Costo de las Instalaciones	184
10.1.4 Diseño higiénico de las instalaciones de la panadería.	184

10.2 Procesos.....	186
10.3 Procesos de manufactura.....	187
10.3.1 Descripción del Proceso de manufactura Hallulla.....	187
14.3.2 Descripción proceso de manufactura Marraqueta.....	189
10.4 Recursos.....	191
10.4.1Materiales.....	193
10.4.2 Recursos humanos por área	194
11 Plan financiero	196
11.1 Presupuesto de inversión inicial.....	196
11.2 Estructura financiera.....	197
11.3 Estimación de la demanda.....	198
11.4 Costos de producción.....	199
11.5 Estados de resultados	203
11.6 Flujos de caja proyectados	204
11.7 Calculo del valor actual neto (VAN)	206
11.7.1 Cálculo Amortización	211
11.8 Tasa interna de retorno (TIR).....	211
11.9 Periodo de recuperación de la inversión (PRI).....	212
CONCLUSIONES	213
RECOMENDACIONES.....	217
BIBLIOGRAFÍA	218
ANEXOS Y APENDICES	221
Anexo 1: Normativa vigente aplicable al Acuerdo de Producción Limpia.	221
Anexo 2: Cuestionario de recolección de datos	224
Anexo 3: Resultados encuesta	226

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1 Definiciones plan de negocio.....	21
Tabla 2 Estructura del plan de negocios según diferentes autores.....	23
Tabla 3 Contribución al PIB por rubro	59
Tabla 4 Ciclo de vida del producto	63
Tabla 5 Proyectos en calle Manquimavida	64
Tabla 6 Identificación del mercado meta.....	87
Tabla 7 Oportunidades y Amenazas	142
Tabla 8 Fortalezas y Debilidades	152
Tabla 9 FODA Cruzado	153
Tabla 10 Ventajas y Desventajas de la estructura funcional.....	175
Tabla 11 Jornada laboral área producción	194
Tabla 12 Jornada laboral área ventas	195
Tabla 13 Jornada laboral Área dirección	195
Tabla 14 Presupuesto de Inversión Inicial	196
Tabla 15 Estructura Financiera	197
Tabla 16 Costos Variables	200
Tabla 17 Costos fijos	200
Tabla 18 Gastos de Administración y Ventas.....	201
Tabla 19 Salarios Recurso Humano.....	202
Tabla 20 Estado de Resultados	203
Tabla 21 Flujo de caja panadería	204
Tabla 22 Cálculos previos a la evaluación financiera del proyecto.....	207
Tabla 23 Calculo del valor actual neto	210
Tabla 25 Amortización	211

Ilustración 1 Matriz de estrategias genéricas competitivas.....	39
Ilustración 2 Organigrama de la empresa	65
Ilustración 3 Mapa límite geográfico del mercado potencial.....	73
Ilustración 4 Mapa ubicación competencia.....	85
Ilustración 5 Estimación de la demanda por cuota de mercado.....	
Ilustración 6 Resultados pregunta objetivo específico 3, cuota 1.....	96
Ilustración 7 Resultados pregunta objetivo específico 3, cuota 2.....	98
Ilustración 8 Resultado disposición de compra panadería nueva en sector Manquimávida....	99
Ilustración 9 Inversión y Precio del cobre.	111
Ilustración 10 Evolución de PIB real	111
Ilustración 11 Inflación y Tipo de cambio	112
Ilustración 12 Inflación	113
Ilustración 13 Tipo de interés	113
Ilustración 14 Tasa de desempleo	114
Ilustración 15 Población total y por sexo.....	115
Ilustración 16 Población octava region total y por sexo	116
Ilustración 17 Población por grandes grupos de edad Octava región.....	116
Ilustración 18 Participación del ingreso total (%)......	117
Ilustración 19 Número de personas por decil.	118
Ilustración 20 Índice de percepción económica.....	123
Ilustración 21 Variación de las ventas comercio minorista.	123
Ilustración 22 Nivel educacional	124
Ilustración 23 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	141
Ilustración 24 Variedades de pan Panadería Galletué.....	163
Ilustración 25 Canal directo de distribución	169
Ilustración 26 Organigrama de la empresa	176
Ilustración 27 Organigrama e áreas y responsabilidades	180
Ilustración 28 Localización Panadería	182
Ilustración 29 Localización #2 Panadería	
Ilustración 30 Distribución área física.	183
Ilustración 31 Descripción del proceso de manufactura Hallulla	187
Ilustración 32 Proceso de elaboración Pan Marraqueta.....	189

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”. (PLADECO 2015) 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 necesita 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 nos hace cuestionarnos del 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.

De esta forma nos planteamos el objetivo de entregar una herramienta sólida de apoyo a Don Leónidas Armijo Meza, emprendedor de la comuna de Chiguayante.

El negocio a emprender es una Panadería, rubro en el cual Don Leónidas cuenta con vasta experiencia. Luego, el objetivo general de la presente Habilitación Profesional es el diseño de un Plan de Negocios.

El informe se estructura con un primer capítulo de antecedentes generales respecto del desarrollo de la Habilitación Profesional, con elementos como la formulación del problema, objetivos de investigación, justificación del estudio, su viabilidad y tipo de investigación.

El segundo capítulo establece el marco teórico sobre el cual se construye la investigación. Para ello se define a cabalidad la estructura del plan de negocio y el pan y su proceso de elaboración, en base a revisión bibliográfica.

El tercer capítulo es el desarrollo del plan definido en el marco teórico. Comienza con un resumen ejecutivo, para luego establecer la misión, visión y metas del negocio. A continuación se describe la información del tipo de negocio, analizando la industria panificadora. Luego, se determina la forma de organización del negocio, estableciendo el organigrama y funciones y objetivos de los diferentes puestos. Seguido a esto, el estudio de mercado analiza oferta y demanda, permitiendo estimar el volumen de ventas para el negocio. Se continúa con el análisis estratégico que determina los principales factores tanto internos como externos del entorno, a través de un análisis Porter y PESTA. Luego, el modelo de negocio, que resume aspectos como propuesta de valor, costos, clientes, socios, canales y actividades clave. Seguido, y en base al trabajo realizado anteriormente, se definen las estrategias del negocio. Finalmente, acorde a las estrategias definidas, se determina el sistema del negocio, a través de los planes de marketing, administrativo, operativo y financiero.

Luego del tercer capítulo se entrega las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo. Por último, se adjuntan los anexos derivados de desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES

CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES

1 Formulación del problema

¿Cómo asistir a un emprendedor que desea comenzar un negocio a través del desarrollo de una herramienta que sintetice la labor empresarial y la ejecución de las actividades clave del negocio?

2 Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación de “Panadería Galletué”, ubicada en el sector Manquimavida, comuna de Chiguayante.

2.2 Objetivos específicos

- Determinar el marco teórico de un plan de negocios y de la panificación
- Definir los antecedentes generales del proyecto de negocio, de manera de tener un panorama general de los aspectos más relevantes
- Establecer las características de la industria panificadora
- Realizar una investigación de mercado para el negocio
- Realizar un análisis estratégico del proyecto
- Construir las estrategias que delimitaran el sistema del negocio
- Diseñar el modelo de negocio utilizando el lienzo de modelo de negocio
- Definir el sistema del negocio

3 Justificación del estudio

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

En segundo lugar, nos permite 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 plan de negocio a diseñar para nuestro emprendedor, de manera que el trabajo realizado en esta tesis se concrete y transforme en una mejor situación empresarial para Don Leónidas Armijo Meza.

Además, este Plan de Negocios podrá servir como guía a quienes deseen tanto realizar un Plan aplicado al mismo rubro, a otro rubro, así como para posibles emprendedores de otras áreas u localidades.

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

4 Tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizar es descriptiva transversal no experimental, al describir las características que definen y estructuran el negocio al momento en que este se desea realizar y sin intervención de dichas características. Esto, a través de datos de fuentes primarias, a través observación, encuestas a clientes potenciales y a expertos, y secundarias, como bases de datos de gobierno, libros, artículos y revistas.

5 Metodología de la investigación

La metodología a utilizar para llevar a cabo la investigación será observacional e investigación por encuesta. A través de la investigación observacional, se estudiará; los datos más relevantes de la industria; las características principales de los competidores más cercanos a la panadería y la relación de estos con sus clientes; el macro y microentorno de la empresa; y el análisis de recursos y capacidades internas de la empresa. A través de la investigación por encuesta levantaremos información acerca de los hábitos de compra los potenciales clientes del proyecto. El procedimiento de muestreo será no probabilístico, ya que los elementos del marco muestral no tendrán las mismas probabilidades de ser elegidos para

la aplicación del instrumento. La elección de la muestra será por cuotas, donde el criterio para homologar las cuotas será la ubicación geográfica. El instrumento de investigación para levantamiento de información será el cuestionario, donde se incluirán distintos tipos de preguntas, abiertas y cerradas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1 Plan de negocio

1.1 Definición de plan de negocio

Tabla 1 Definiciones plan de negocio

Autor	Definición
Longenecker, Petty, Palich, & Hoy (2012)	Documento que delinea en el concepto básico en el que se basa un negocio y describe la forma en que dicho concepto se materializará.
Nikolai (2006)	Documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha y así explotar una oportunidad comercial.
Sahlman (1997)	Documento que ayuda al empresario a analizar y planificar la estrategia de un negocio, reuniendo la información necesaria para valorarlo y así poder establecer los parámetros generarles para ponerlo en marcha

Haciendo una comparación de los conceptos propuestos por distintos autores, hemos elaborado un concepto común con las similitudes del pensamiento de los diferentes autores: " Un Plan de negocio es un documento que reúne toda la información para el desarrollo de un negocio, estableciendo las bases generales, además de las estrategias a seguir, donde dicho documento será utilizado para la puesta en marcha del negocio".

1.2 Objetivos del plan de negocio

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocio, según Longenecker, et. Al (2012); Nikolai (2006); Sahlman (1997) son:

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

El desarrollo del Plan de negocios no es un proceso lineal; cada vez que se complete un paso se debe volver a revisar de qué manera afecta a lo elaborado con anterioridad y realizar los cambios correspondientes, por lo que, la realización de un plan de negocios es una tarea ardua, pero facilita el análisis de información, entender el qué hacer y cómo hacerlo. Esto beneficia al usuario del plan de negocios para poder ahorrar tiempo y disminuir la ocurrencia de sucesos inesperados, que pueden conllevar al fracaso o malos ratos para el emprendedor.

1.3 Estructura del plan de negocio

Para este apartado, estudiaremos diferentes autores que mencionan en sus publicaciones la estructura que debería llevar un Plan de negocio. Longenecker et. Al (2012) y Berry (1998) coinciden en que no existe un formato único de Plan de negocio, afirman que todo dependerá del tipo de negocio y de lo que el empresario busca en su desarrollo, por lo que para definir el modelo de Plan de negocio a utilizar en nuestro proyecto, utilizaremos los elementos similares entre diferentes estructuras e incorporaremos los elementos que a nuestro criterio como investigadores nos parece relevante incluir en el diseño de nuestro Plan de negocio.

Tabla 2 Estructura del plan de negocios según diferentes autores

Autor: <i>Longenecker et. Al. (2012)</i>	Autor: <i>Berry (1998)</i>	Autor: <i>Small Business Centre (2006)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Portada • Contenido • Resumen Ejecutivo • Declaración de Misión, Visión • Panorama General de la Compañía • Plan de Productos y Servicios • Plan de Mercadotecnia • Plan de Administración • Plan de Operaciones • Plan Financiero • Apéndice de documentos de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen ejecutivo • Resumen de la compañía • Productos y/o servicios • Resumen del análisis de mercado • Resumen de las estrategias e implementación • Plan de administración • Plan financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen Ejecutivo • Origen del negocio • La industria • Análisis de mercado • Análisis competitivo • Plan de mercadeo • Plan operativo • Plan financiero • Apéndices y anexos

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 2, podemos ver tres diseños de plan de negocio, algunos con estructuras más completas que otros, sin embargo, podemos observar que la mayoría de los elementos principales que contienen son comunes para todos los diseños.

Otro elemento a observar en los diseños, es que no existe uno que abarque todos los ítems que incluyen los demás. A modo de ejemplo, encontramos en el diseño de Longenecker et Al., el más completo, sin embargo, no incluye un análisis de mercado. Asimismo, el modelo del Small Business Centre incluye un análisis competitivo, sin embargo hemos considerado necesario para un correcto desarrollo del Plan de Negocios, incluir un análisis estratégico, que es más amplio y completo. Éste, junto con el modelo de negocio son los únicos elementos que no se encuentran en ninguno de los planes de negocio descritos, sin embargo creemos que su incorporación está totalmente justificada. Para el caso del análisis estratégico, creemos necesario incluir además del análisis competitivo propuesto, un análisis

del macro entorno, y un análisis de recursos y capacidades internas. El modelo de negocio, por otro lado, explica la lógica y la estructura de la empresa, sirviendo como guía para el desarrollo de los sistemas del negocio. Luego, el resto de la estructura definida para nuestro trabajo surge de complementar los diferentes elementos de los autores estudiados.

Resumen de la estructura a utilizar:

- Resumen ejecutivo
- Misión, metas y objetivos
- Información del tipo de negocio
- Análisis estratégico
- Modelo de negocio
- Estrategia
- Sistema de negocio
 - Plan de marketing
 - Plan de administración
 - Plan operativo
 - Plan financiero
- Apéndices y anexos

1.4 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es un resumen breve sobre el negocio en su totalidad, incluyendo una explicación de cuánto dinero se requiere (fondos) y para qué se necesita. Esta sección es designada para crear interés en la persona que lea este plan, y seguir leyendo el plan en su totalidad. Las personas que leen planes de negocios y que decidan a quienes designan fondos, reciben muchos planes cada semana. El Resumen Ejecutivo necesita resaltar su negocio; es como una página de cubierta que una persona envía con un resumen a un posible lugar o fuente de empleo. Si no está bien hecho, el plan puede que nunca sea visto para ser candidato y obtener fondos.

Muchas veces, esta sección es conveniente elaborarla en última instancia, puesto que muchos aspectos van variando a medida que se avanza en el plan de negocio. De esta manera será más fácil englobar todos los puntos y aspectos importantes de dicho negocio.

Esta sección incluye las respuestas a las siguientes preguntas (Nevada Small Business Development Center, s.f):

- ¿Quién es el dueño del negocio? ¿Cuál es su estructura legal (dueño único, corporación, sociedad, etc.)?
- ¿En qué consiste el negocio? ¿Qué productos o servicios vende u ofrece el negocio?
- ¿Es un negocio existente (ya en operación) o un negocio a comenzar? ¿Cuándo es el día de apertura planeado? o ¿Cuánto tiempo ha estado en operación dicho negocio?
- ¿Dónde está o estará localizado el negocio? ¿Cuánto tiempo tiene de estar en su presente localización?
- ¿Qué necesidades o deseos satisface su negocio? ¿Por qué es una necesidad sus productos o servicios que ofrece para personas? Etc.
- ¿Cómo está distribuido su producto? ¿Un local? ¿Varios locales? ¿Internet? ¿Catálogos? ¿Personal de venta?
- ¿Cuánto dinero necesita? ¿En que se usará el dinero (específicamente)?

1.5 Descripción del negocio

Esta es una descripción general del negocio. Incluye el nombre del negocio, cuándo se planea abrir, o si ya es un negocio existente, dónde estará localizado, cuáles son sus productos y servicios, y cuál es su mercado principal, entre otros aspectos. Esto no es muy detallado, es solamente una breve descripción.

1.6 Misión, metas, y objetivos

Esta sección es donde se plasma la descripción general del negocio, misión, metas de corto y largo plazo, y los objetivos de negocio.

1.6.1 Declaración de misión

Esta sección consiste en una declaración de una o dos oraciones que resuman lo que el negocio es en definitiva. La misión debería definir su propósito, el negocio, y los valores de su organización. Debería ser corta y precisa. Dicha declaración es utilizada como un recordatorio a los empleados y clientes de lo que la organización es y pretende ser.

1.6.2 Metas y objetivos

En esta sección básicamente se declaran las metas y objetivos de corto y largo plazo de la organización. Es importante implementar metas. Estas metas, de corto y largo plazo, ayudarán al prestador potencial saber que el emprendedor del negocio ha pensado sobre el futuro del mismo negocio. Muchas veces el emprendedor quiere abrir un negocio pero no piensa en nada más que en eso; " abrir el negocio". Es también necesario imponer metas para mantener las puertas abiertas, al igual que mejorar y hacer crecer el negocio.

Algo importante de recordar sobre una meta es que esa meta necesita ser medida. Si se impone una meta que simplemente consiste en aumentar su base de clientes, debe considerar también las siguientes interrogantes; ¿cómo medirá ese crecimiento de clientes? ¿Mantendrá una base de datos de información de clientes? y ¿cuántos de dichos clientes son nuevos? , es necesario saber el método para medir las metas e incluir este método y la meta en el plan de negocio.

Las metas de corto plazo son aquellas que se desean lograr dentro de un año, mientras que las metas de largo plazo son aquellas que se desean lograr dentro de dos a cinco años o más.

Las siguientes preguntas deberían ayudar a definir las metas de corto plazo (Nevada Small Business Development Center, s.f):

- ¿Cuánta utilidad se desea obtener en el primer año? o ¿Dentro de los próximos años? Tal vez, se piense en esto representado en porcentaje. Si es así, se hace necesario

imponer una meta en porcentaje. ¿Se ha pensado sobre los volúmenes de venta?

¿Cuáles son las metas relacionando con esto?

- ¿Se tienen metas puestas en relación a la estrategia de mercadeo?
- ¿Hay algo innovador (nuevo o emocionante) que se planea hacer?
- ¿Algunas metas relacionadas con el crecimiento o ganancias del negocio?

Las siguientes preguntas deberían ayudar en establecer las metas de largo plazo (Nevada Small Business Development Center, s.f):

- ¿Dónde se espera estar dentro de dos a cinco años? (con el negocio en general, estado financiero, etc.)
- ¿Se piensa en trasladarse a otra localización? ¿Expandirse?
- ¿Dónde se quisiera estar y cómo se espera llegar a la meta?
- ¿Algo específico que se pueda citar que verifique las proyecciones de crecimiento? Por ejemplo publicaciones comerciales, diarios, revistas, etc.
- Si se tienen estadísticas efectivas y números que respaldan las metas, más importancia tendrán.
- ¿Algunas metas que se relacionan a un crecimiento potencial y ganancias?

Los indicadores se definen como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Algunos indicadores para controlar los objetivos y metas de la empresa pueden ser:

- Rotación de inventarios= $\text{Materia Prima empleada en el mes} / \text{Inventario Materia Prima}$
- Rotación de pasivos= $(\text{Compras Anuales} / \text{Saldo promedio de los proveedores}) * 360$
- Productividad de la mano de obra en producción= $\text{Producción} / \text{Horas Hombre trabajadas}$
- Ventas por trabajador= $\text{Ventas totales} / \text{N}^\circ \text{ de trabajadores área de ventas}$
- Indicador de capital de trabajo= $\text{Capital de trabajo} / \text{Activo circulante}$

- Rentabilidad por producto= Margen/Total de ventas
- Solvencia económica= Activo total/Pasivo Total

1.7 Información del tipo de negocio

Esta sección expone las tendencias de la industria relacionadas con el negocio. Se refiere a tendencias actuales y futuras, y cómo se ubica el negocio dentro de la industria. (Nevada Small Business Development Center, s.f)

1.7.1 La industria

Es importante entender la industria en que el emprendedor planea tener el negocio. Esta sección debería ser una explicación de la industria en su totalidad, con soporte estadístico, información de artículos relacionados al negocio, etc.

Deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- Relatar un resumen de la historia de la industria.
- Incluir artículos o estadísticas que establezca “buenas noticias” o elementos positivos de esta industria.
- ¿Hay algo grande o impactante ocurriendo en esta industria que lo lleve a creer que el emprendedor del negocio encontrará éxito en esta industria?

1.7.2 Tendencias presentes y futuras

Es importante estar pendientes de las tendencias en la industria particular en la que se estará haciendo negocio. Esta sección necesita incluir lo siguiente:

- ¿Cuáles son las tendencias actuales? ¿Están abriendo estos negocios (o productos) a corto plazo? ¿Cuál es el plazo?
- ¿Cuáles son las tendencias presentes?

- ¿Dónde está este negocio o producto en el ciclo de vida del producto?
- ¿Se debería estar pendiente de algo o tener precaución? ¿Cuánto tiempo se ha preparado el emprendedor para esto?

Según Hair, Lamb y McDaniel (2002), el ciclo de vida del producto “*es un concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte)*”

1.7.3 Ubicación del negocio en la industria

Es importante que entendamos y que se haga entender a las personas que lean este plan, cómo el negocio o producto se ubicará en la industria. Al respecto es necesario considerar las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se necesita otro negocio o tienda?
- ¿Qué ofrecerá el emprendedor que es diferente a lo que está siendo ofrecido por otros negocios existentes en esta industria?
- ¿Cómo se planea competir y mantenerse vigente en esta industria?

1.7.4 Organización de negocio

Esta sección explicará exactamente cómo el negocio será manejado, desde la estructura legal hasta quien estará contestando teléfonos. Es necesario asegurarse de que cada detalle es considerado para lograr un plan de acción bien pensado y evaluado. Incluirá un análisis completo de la estructura del negocio, tomando en cuenta lo siguiente: gerencia, personal, servicios externos y consultores.

1.7.4.1 Estructura del negocio

Gerencia:

- ¿Quién trabajará para el emprendedor en el área de gerencia? Si será el emprendedor quien sea la única persona en la posición de gerencia, es necesario describir en qué consiste su posición y sus obligaciones en detalle. ¿Si se considera a otra persona que trabajará en conjuntamente con el emprendedor en la posición de gerencia? Si es así, habrá que describir sus obligaciones en detalle.
- Realizar una descripción de todos los cargos de la empresa
- ¿Cuál será el sueldo proyectado o salario? Especificar.
- Incluir un resumen por cada persona (incluyéndose el empleador a sí mismo) que estará en una posición de gerencia.
- ¿Se planea tener gerentes adicionales en el futuro? ¿Se tiene un esquema de tiempo planeado?

Servicios externos:

- ¿Se tiene servicios externos y/o consultores adicionales?
- Ejemplos de los servicios externos o consultores: gerente de contabilidad, abogados, jardineros, servicios de limpieza, etc.
- Explicar en qué consiste la labor de estas personas, pago/salario, localización, etc.

1.8 Estudio de mercado

Esta sección es un análisis completo del mercado. Es necesario hacer un análisis de los clientes y competidores.

Clientes:

Los clientes son el aspecto más importante a considerar al abrir un negocio. Sin ellos no hay negocio.

- Definir el mercado meta. Es posible tener más de uno. Si es así, debe hacerse una descripción de cada mercado meta. Por ejemplo: adultos jóvenes, edad 16-22, y personas mayores de 75 años o más. Incluye una descripción detallada con cada uno de estos segmentos indicados.
- Incluye un análisis de la segmentación de mercado a través del análisis de criterios geográficos, demográficos, socioeconómicos, psicográficos, situacionales, personales, operativos y de compra. Tomando en cuenta algunas variables como; edad, género, renta, educación, etnia, ubicación geográfica, sexo, clase social, estilo de vida, actitudes, lealtad hacia una marca, hábitos de consumo, hábitos de uso de productos, entre otros. (Monferrer Tirado, 2013)
- ¿Dónde los potenciales clientes hacen compras?

1.8.1 Análisis de la competencia.

Se necesita reconocer, entender, y analizar a quienes serán los potenciales competidores. Al hacer un análisis del competidor es importante pensar en cualquier otra alternativa que un cliente tiene en vez de nuestro negocio. Por ejemplo, un restaurante que es muy único y original a nuestro parecer puede tener como competencia un restaurante que desarrollo la misma idea o similar sin que hayamos analizado previamente nuestros posibles competidores. Esta forma de actuar es incorrecta, este dueño de restaurante necesita pensar en la capacidad de cocinar la cena en casa, los locales de comida rápida, restaurantes casuales, restaurantes formales, etc. Todos éstos son, en alguna manera, un competidor. Su prestamista no va a creer si dice que no tiene ninguna competencia.

Por lo tanto, este dueño de restaurante de nuestro ejemplo deberá cuestionarse lo siguiente:

- ¿Quiénes son sus competidores más cercanos?
- ¿Quién considera que son sus competidores distantes?
- Describir brevemente a cada competidor

1.8.2 Potencial de mercado

Esta sección es un análisis completo del potencial que se tiene en el mercado específico de que se trata el negocio. Ahora que ya se ha definido cuáles son sus clientes y competidores, es tiempo de observar la realidad de cuánto actualmente se puede vender. Para hacer esto, es importante ver su área comercial de intercambio, tendencias actuales del mercado, y su el potencial de ventas actual.

1.8.3 Área actual de intercambio

Se necesita analizar específicamente el área en donde se venderán los productos o servicios. Es necesario ser razonable en las estimaciones. Si se tiene una tienda de conveniencia en una esquina, no se puede incluir toda la ciudad, porque muchas personas no van a manejar hasta el otro lado de la ciudad para comprar leche. En realidad, se tendrá alrededor de 3 a 5 radios de millas de casas alrededor de la tienda, y también el tráfico fluyente. Esto es un simple ejemplo, ya que, cada caso es diferente.

Debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿De dónde vienen?
- ¿Estamos haciendo negocio localmente porque tenemos sólo una localización en la ciudad, o estamos haciendo negocio en el Internet donde se puede alcanzar a mucha gente?
- ¿Tenemos un estimado de la población para el área en donde se estarán vendiendo los productos o servicios?

1.8.4 Tamaño de mercado y tendencias

Aquí es donde se necesita establecer el tamaño del mercado (Nevada Small Business Development Center, s.f).

- ¿Cuántas personas hay en el área donde deseamos vender el producto o servicio?
- De ese total, ¿cuántas personas son nuestro mercado meta?
- Podemos descifrar una ecuación matemática que ayudará a determinar el número de venta posible.
- ¿Cuáles son las tendencias del área? ¿Hay negocios como el nuestro en cada esquina o hay X números de este tipo de negocio en el área?
- ¿Hay crecimiento rápido en la población del área o ha habido un crecimiento constante en el área por X años?

1.8.5 Volumen de venta potencial

En este punto, debemos cuestionarnos (Nevada Small Business Development Center, s.f):

- ¿Cuánto estimamos que se venderá?
- Es necesario dar información numérica para apoyar estas proyecciones.

1.9 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 (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

1.9.1 Análisis externo:

1.9.1.1 Entorno general, marco PESTEL:

Consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida en casi todas las organizaciones. Es importante comprender cómo es probable que afecten los cambios del macro entorno a las organizaciones individuales.

El marco PESTEL clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica, y legal.

El marco político analiza aspectos como:

- Estabilidad del gobierno
- Política Fiscal
- Reglamentos sobre comercio exterior
- Políticas de bienestar social.

El marco económico se refiere a:

- Ciclos económicos
- Tendencias del PNB
- Tipos de interés
- Oferta monetaria
- Inflación
- Desempleo
- Renta disponible.

El marco social comprende:

- Demografía
- Distribución de la renta
- Movilidad social
- Cambios del estilo de vida
- Actitudes hacia el trabajo y el ocio

- Consumismo
- Nivel de educación.

El marco tecnológico comprende:

- Atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico
- Nuevos descubrimientos y desarrollos
- Rapidez de la transferencia tecnológica

El marco ecológico comprende:

- Leyes de protección medioambiental
- Residuos
- Consumo de energía

El marco legal considera o analiza:

- Legislación sobre la competencia
- Legislación laboral
- Salud y seguridad

1.9.1.2 Entorno industrial, modelo de Porter:

Un aspecto importante para la mayoría de las organizaciones será la competencia dentro de su industria o sector. La teoría económica define una industria como un grupo de empresas que fabrica el mismo producto principal. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

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

Las barreras de entrada son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito. Dentro de estos factores encontramos:

- Economías de escala

- Requisito de capital para la entrada
- Acceso a canales de abastecimiento y distribución
- Lealtad de consumidores o proveedores
- Experiencia, etc.

Los sustitutos reducen la demanda de una determinada clase de productos porque los consumidores cambian entre cada alternativa.

La sustitución puede adoptar las siguientes formas:

- Sustitución de producto por producto
- Sustitución de la necesidad
- Sustitución general

El poder de los compradores y proveedores se pueden analizar juntos, porque tienen efectos parecidos al limitar la libertad estratégica de una organización y afectar a sus márgenes. Conjuntamente constituyen la red de valor en la que opera una organización.

Es probable que el poder de los compradores sea elevado cuando exista:

- Una concentración de compradores.
- El costo de cambiar el proveedor es reducido.
- Amenaza de que el proveedor sea adquirido por el comprador y/o que el comprador cree un negocio que compita con el del proveedor.

Es probable que el poder de los proveedores sea elevado cuando exista:

- Concentración de proveedores.
- Elevados costos de cambiar de proveedor
- Posibilidad de que los proveedores compitan directamente con sus compradores.

Estas fuerzas competitivas determinarán la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores. Hay una serie de factores que afectan al grado de rivalidad competitiva en una industria:

- El grado en que los competidores están equilibrados.
- Las tasas de crecimiento de la industria,
- Costos fijos elevados.

1.9.1.3 Oportunidades y amenazas:

La identificación de las oportunidades y amenazas puede ser extremadamente útil cuando se reflexiona sobre las elecciones estratégicas del futuro. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

1.9.1.4 Factores críticos de éxito:

Son aquellas características de los productos que son particularmente valoradas por un grupo de consumidores y, por lo tanto, aquellas en las que la organización tiene que mostrar una excelencia para poder superar a la competencia. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

1.9.2 Análisis interno:

Las estrategias de éxito dependen de que la organización tenga la capacidad interna necesaria para la supervivencia y el éxito. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

La capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar. Esta puede constituir la vanguardia del desarrollo estratégico. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Fundamentos de la capacidad estratégica:

- Recursos y competencias

Los recursos tangibles son los activos físicos de una organización, como la fábrica, la mano de obra y su financiación. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Los recursos intangibles son activos inmateriales, como la información, la reputación y el conocimiento.

El término competencias se utiliza para hacer referencia a las actividades y procesos por los que una organización estructura sus recursos de forma eficaz.

- Capacidad umbral

Las capacidades umbrales son aquellas capacidades esenciales para que la organización sea capaz de competir en determinado mercado. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

- Recursos únicos y competencias nucleares

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

Las competencias nucleares son las actividades y los procesos que se utilizan para organizar los recursos de forma que se logre una ventaja competitiva que los demás no pueden imitar u obtener. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

- Fortalezas y debilidades

El análisis FODA resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

- Ventajas competitivas

¿Qué recursos y competencias pueden ofrecer una ventaja competitiva de forma que se pueda sostener en el tiempo? (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

1.10 Modelo de negocio

La función del modelo de negocio de una empresa consiste en definir cuál es la proposición de valor de los recursos valiosos para un mercado objetivo, cómo desarrollar la cadena de valor y la red de relaciones dentro del ecosistema de la empresa de tal forma que permita la construcción de estos recursos valiosos, cuáles son las fuentes de ingresos que permitirán capturar el valor generado por dichos recursos valiosos, y finalmente cuál es la estrategia competitiva que permite sostener en el tiempo el valor de los recursos de la compañía. (Chesbrough & Rosenbloom, 2002)

1.11 Estrategia

Basándose en los objetivos determinados en las secciones anteriores, a los recursos, estudio de mercado y análisis estratégico, puede definirse la o las estrategias competitivas que sean más adecuadas para el negocio, siempre siguiendo relación a la estrategia corporativa de la organización.

Existen herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Porter, (1990). Según este análisis, toda empresa deberá actuar en base a tres estrategias posibles:

		Formas de competir	
		Costes	Diferenciación
Entorno Competitivo	Todo el mercado	<i>Liderazgo en costos</i>	<i>Diferenciación</i>
	Parte del mercado	<i>Enfoque en costos</i>	<i>Enfoque en diferenciación</i>

Ilustración 1 Matriz de estrategias genéricas competitivas.

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Porter (1990)

- 1) Liderazgo en costos: consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

- 2) **Diferenciación:** Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, etc.
- 3) **Enfoque:** En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado. (Porter, 1990)

1.12 Sistema del negocio

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define “sistema” como:

“Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí”.
“Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”.

Por lo tanto, podemos entender el término “principio” en el ámbito del negocio, como unidades funcionales, que relacionadas y ordenadamente contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos.

1.12.1 Plan de marketing:

Se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto.

- **Estrategia de ventas:** Asegura que los objetivos de ventas y volumen sean coherentes con la logística del negocio, determinando dónde y cómo se venderá y distribuirá el producto/servicio, canales de distribución utilizados, requerimientos para ello.

- Precio: Se estructurará un plan de precios, donde se indica el precio que se planea cobrar por los productos y/o servicios, considerando precios de competidores y costos, gustos y necesidades del consumidor, etc.
- Comunicación comercial: Definirá cómo crear interés y conocimiento del producto/servicio entre clientes potenciales, considerando relaciones públicas, ferias y exposiciones, incentivos de venta, medios, ventas personales, internet, etc.
- Producto: Se delinearán la habilidad única de los productos o servicios de la compañía para satisfacer las necesidades del mercado, considerando beneficios específicos del producto, habilidad de cubrir las necesidades, ventajas competitivas, descripción de la posición actual del producto en su ciclo de vida, etc. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

1.12.2 Administración y propiedad

La organización del equipo administrativo y sus habilidades son elementos únicos de la compañía. Para definir esto, se detalla cómo está organizado el equipo administrativo, descripción de sus miembros, estructura legal del negocio, y descripción de una junta directiva si se aplica al caso. (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012)

1.12.3 Plan operativo

Se describe las instalaciones, recursos y procesos del negocio en su totalidad, determinando el sitio físico de operación, descripción de empleados, estimación de costos de inventario y control, descripción del proceso de manufactura, costo de planta, materiales, mano de obra, transporte, proximidad de clientes y proveedores, impuestos, regulaciones y leyes, todo esto según aplique. (London Small Business Centre, 2006)

1.12.4 Plan financiero

La sección financiera del plan de negocios determinará la estimación de dinero requerido, como también obtendrá un estimado de ventas con su correspondiente nivel de beneficios.

Este proceso servirá para pensar a través de los distintos escenarios que pueden surgir a través del curso del negocio.

- Estructura de costos
- Estados de resultados
- Flujo de caja
- VAN
- TIR
- Periodo de recuperación de la inversión (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012)

2 El pan y su proceso de fabricación

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.

2.1 Definición y tipos de pan

Autor	Definición
Real Academia de la lengua española	“Porción de masa de harina, por lo común de trigo, y agua que se cuece en un horno y sirve de alimento”
Oxford Dictionaries	“Alimento básico que se elabora con una mezcla de harina, generalmente de trigo, agua, sal y levadura, que se amasa y se cuece en un horno en piezas de distintas formas y tamaños; su sabor, color y textura pueden variar según el tipo de harina empleado y los ingredientes secundarios añadidos, como leche, mantequilla, frutos secos, etc.”
Ministerio de Salud “Reglamentos sanitario de los productos alimenticios en Chile”	“Con el nombre de pan sin otra denominación, se entiende el producto de la cocción de la masa resultante de una mezcla de harina de trigo, levadura de panificación, agua potable y sal comestible, con o sin adición de mejoradores de panificación y/o enriquecedores, tales como: leche, azúcares, materias grasas u otros autorizados por este reglamento”

Las tres definiciones anteriores concuerdan en que el pan es un alimento que posee como elemento principal la harina generalmente de trigo, agua y que es cocido en un horno.

Según la Reglamentación Técnico Sanitaria para la Fabricación, Circulación y Comercio del Pan y Panes publicada el año 2013 en el Boletín oficial del Estado español, los distintos tipos de pan se definen de la siguiente manera:

Tipos de pan:

- 1) Pan común, se define como el de consumo habitual en el día, elaborado con harina de trigo, sal, levadura y agua, al que se le pueden añadir ciertos coadyuvantes tecnológicos y aditivos autorizados.

Dentro de este tipo se incluyen:

- Pan bregado
- De miga dura
- Español o candeal
- Pan de flama o de miga blanda

- 2) Pan especial, es aquel que, por su composición, por incorporar algún aditivo o coadyuvante especial, por el tipo de harina, por otros ingredientes especiales (leche, huevos, grasas, cacao, etc.), por no llevar sal, por no haber sido fermentado, o por cualquier otra circunstancia autorizada, no corresponde a la definición básica de pan común.

Dentro de estos tipos de pan se incluyen:

- Pan integral, es aquel en cuya elaboración se utiliza harina integral, es decir, la obtenida por trituration del grano completo, sin separar ninguna parte del mismo.
- Pan de Viena o pan francés, es el pan de flama que entre sus ingredientes incluye azúcares, leche o ambos a la vez.

- Pan de molde o americano, es el pan de corteza blanda en cuya cocción se emplean moldes.
- Pan de cereales, es el elaborado con harina de trigo más otra harina en proporción no inferior al 51%. Recibe el nombre de este último cereal. Ejemplo: pan de centeno, pan de maíz, etc.
- Pan de huevo, pan de leche, pan de miel y pan de pasas, etc., son panes especiales a los que se añade alguna de estas materias primas, recibiendo su nombre de la materia prima añadida.

Investigando acerca de los tipos de pan en Chile, no hemos encontrado bibliografía de la cual apoyarnos acerca de este tema, de igual manera hemos consultado en diferentes establecimientos que producen o venden este tipo de productos, en las cuales hemos encontrado las siguientes variedades más comunes;

- Pan Hallulla corriente
- Pan Marraqueta
- Pan Centeno
- Pan Integral
- Pan Baguette
- Pan Molde
- Pan Pita
- Pan Chilote
- Pan Copihue
- Pan Hamburguesa
- Pan Colisa
- Dobladas

Todas las variedades de pan mencionadas poseen distintos métodos de producción, algunos con fermentación prolongada, otros con fermentación corta, hechos con distintas variedades de harina y semillas, además de la incorporación de aditivos que prolongan el vencimiento del pan o que ayudan a mantener la humedad, también se pueden diferenciar en los procesos de formateo, donde algunos tipos de pan poseen formas redondeadas, otros alargados o más finos.

2.2 Materia prima para la elaboración del pan

Las materias primas utilizadas en la elaboración del pan son; harina, agua, sal, levadura y otros componentes. Evidentemente la utilización de las 4 primeras conduce a la elaboración de pan común, la ausencia de alguna de ellas o la inclusión de algún componente especial conlleva la elaboración de pan especial. (Mesas & Alegre, 2002)

Descripción de los principales componentes para la elaboración de pan;

Harina

La harina es el producto pulverulento obtenido por la molienda gradual y sistemática de granos de trigo de la especie *Triticum aestivum* sp. vulgare, previa separación de las impurezas, hasta un grado de extracción determinado. El producto pulverulento proveniente de la molienda de otros granos, será designado con la palabra harina, seguida de un calificativo que indique la o las especies de grano de la que provenga, por ejemplo; harina almendras.

La harina deberá responder a los siguientes requisitos:

- Contener hasta un máximo de 15,0% de humedad;
- Contener hasta un máximo de 0,25% de acidez expresada en ácido sulfúrico
- Contener hasta un máximo de 0,65% de cenizas, sobre la base de 14,0% de humedad
- Contener hasta un máximo de 0,4% de fibra cruda sobre la base de 14,0% de humedad;
- No contener menos de 7,0% de materias nitrogenadas, sobre la base de 14,0% de humedad,
- Ser blanca, marfil o ligeramente amarillenta. (República de Chile Ministerio de Salud, de Instituto de Seguridad Laboral, 2013)

Además existen otras exigencias en los componentes de la harina que están expresados en el documento del cual hemos extraído la información anterior.

Agua

El agua es el segundo componente mayoritario para la elaboración de cualquier tipo de pan y esta deberá ser potable, ya que es el agua potable en Chile es apta para usos alimentarios y además deberá cumplir con toda la normativa vigente según el reglamento sanitario chileno. (República de Chile ministerio de salud, de Instituto de Seguridad Laboral, 2013).

El agua en el proceso de panificación es utilizada principalmente para hidratar la harina facilitando la formación del gluten, con ello y con el trabajo mecánico manual del amasado se le confieren a la masa sus características plásticas: la cohesión, la elasticidad, la plasticidad y la tenacidad o nervio. La presencia de agua en la masa también es necesaria para el desarrollo de las levaduras que han de llevar a cabo la fermentación del pan. (Mesas & Alegre, 2002)

Sal comestible

La sal comestible es el cloruro de sodio proveniente de depósitos geológicos, de lagos salados o de agua de mar. Se incluye en esta definición aquella destinada al consumo directo, así como aquella destinada a la elaboración y preparación de alimentos por la industria. (República de Chile ministerio de salud, de Instituto de Seguridad Laboral, 2013)

Su objetivo principal es dar sabor al pan, además actúa como reguladora de la fermentación, da color a la corteza durante la cocción y aumenta la capacidad de retención del agua en el pan. (Mesas & Alegre, 2002)

Levadura

La levadura para panificación es el producto obtenido de la propagación industrial de levaduras del género *Saccharomyces* en medios de cultivos adecuados, la humedad no debe ser superior al 75% de su peso.

Por otra parte la levadura seca instantánea para panificación corresponde a la levadura que ha sido deshidratada, de manera que su humedad no sea superior al 10% en peso. (República de Chile ministerio de salud, de Instituto de Seguridad Laboral, 2013)

La levadura es utilizada para elaboración de pan con el fin de hacer fermentar la masa, una vez que la masa fermenta adquiere mayor oxigenación, aumentando su volumen y esponjosidad.

Otros componentes del pan

- Aditivos o coadyuvantes tecnológicos: Se emplean en baja proporción y cuyo único objetivo es favorecer el proceso tecnológico de elaboración del pan. En este caso se les denomina mejoradores y su empleo no significa que el pan elaborado sea un pan especial. Entre los más comunes: harina de habas, harina de malta, leche en polvo, ácido ascórbico, enzimas, etc.
- Otros ingredientes: Se emplean para aumentar el valor nutritivo del pan o bien proporcionarle un determinado sabor. Su empleo da siempre panes especiales. Entre los más comunes: azúcares, leche, materias grasas, huevos, frutas, etc. (Mesas & Alegre, 2002)

2.3 Elaboración del pan

Sistemas de elaboración

Existen tres sistemas generales de elaboración de pan que vienen determinados principalmente por el tipo de levadura utilizado según Mesas & Alegre (2002), son los siguientes:

- 1) Directo: es el menos frecuente y se caracteriza por utilizar exclusivamente levadura comercial. Requiere un periodo de reposo de la masa de unos 45 minutos antes de la división de la misma. No es útil en procesos mecanizados con división automática volumétrica.
- 2) Mixto: es el sistema más frecuente en la elaboración de pan común. Utiliza simultáneamente masa madre (levadura natural) y levadura comercial. Requiere un

reposo previo a la división de la masa de sólo 10–20 minutos. Es el más recomendable cuando la división de la masa se hace por medio de divisora volumétrica.

- 3) Esponja: es el sistema universalmente empleado en la elaboración de pan francés o pan marraqueta y sobre todo en la de pan de molde. Consiste en elaborar una masa líquida (esponja) con el 30 – 40% del total de la harina, la totalidad de la levadura y tantos litros de agua como kilos de harina. Se deja reposar unas horas, se incorpora el resto de la harina y del agua y a partir de ahí se procede como en el método directo.

Proceso de elaboración

Según la Asociación Gremial de los Industriales del Pan en Santiago (INDUPAN A.G.), en el Manual Genérico de Buenas Prácticas de Manufactura Aplicado a Panaderías – Pastelerías – Fabricas de Empanadas, el proceso de elaboración del pan consta de las siguientes etapas:

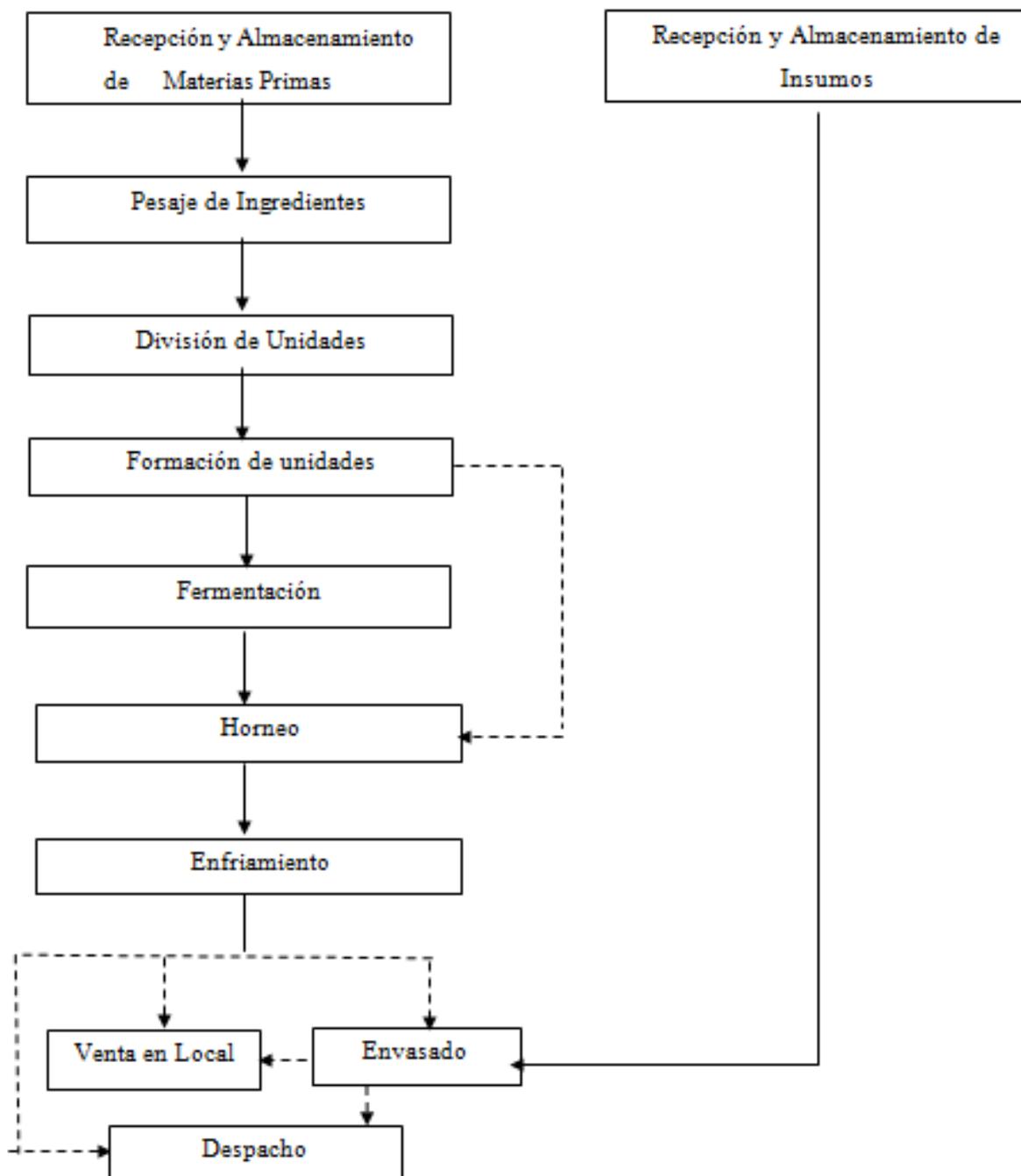


Ilustración 2 Diagrama de proceso productivo del pan

- Recepción y almacenamiento de materias primas e ingredientes

El operario encargado retira del lugar de almacenamiento las materias primas e ingredientes, los cuales son llevados a la sala de producción.

- Recepción y almacenamiento de insumos

El operario encargado del envasado de los productos retira del lugar de almacenamiento los insumos, los cuales son llevados a la zona de envasado.

- Pesaje de ingredientes

El operario encargado de la preparación según fórmula definida para el producto realiza el pesaje de los ingredientes, el objetivo es dar a las piezas el peso justo.

- División de unidades

La masa ya preparada es depositada sobre el mesón de trabajo y se procede a la división de unidades en forma manual o utilizando equipo divisor, según formato definido para cada producto.

- Formación de unidades

Según formato definido se procede a la formación de las unidades de productos, puede ser realizada de manera manual o con herramientas de formateo.

- Fermentación

Se realiza la fermentación de los productos en la cámara de fermentación, idealmente se debe realizar a una temperatura recomendada de 30°C a 32°C y humedad relativa de 70 a 77%.

Según lo que hemos podido constatar en la práctica, pareciera ser que no es común que las panaderías utilicen cámaras de fermentación en el sector de Chiguayante, debido a los altos costos de estas maquinarias, donde el proceso de fermentación es realizado a temperatura ambiente siendo más difícil controlar la temperatura de la masa y por lo tanto el producto resultante dependerá siempre de las condiciones ambientales.

- Horneo

Las latas con productos se introducen en el horno y se realiza el horneo de los productos según formato definido y especificado en el registro de Horneo.

En el registro de horneo debe estar especificado las temperaturas a las cuales se deben someter las masas según el tipo de pan que se esté fabricando, además de los tiempos de cocción e interrupciones de los procesos como incorporación de otros elementos.

Según los autores Mesas & Alegre (2002), los hornos utilizados en panadería pueden ser continuos (hornos de túnel), cuando es posible alimentarlos con una secuencia ilimitada de piezas, o discontinuos cuando una vez cargados con la totalidad de las piezas hay que esperar a que se cuezan para sacarlas e introducir una nueva carga (hornos de solera, hornos de pisos, hornos de carros, etc.).

- Enfriamiento

Los productos ya horneados son llevados a los bandejeros en la zona enfriamiento, donde permanecen hasta alcanzar la temperatura ambiente en el centro del producto.

- Envasado

Las unidades son introducidas en bolsas plásticas, son cerradas y se adhiere etiqueta con los datos del producto y etiqueta con fecha de elaboración y vencimiento, luego son colocadas en bandejas plásticas para su posterior distribución.

- Venta en local

Los productos son llevados a la sala de venta donde permanecen en repisas y recipientes de exposición para su venta al público.

- Despacho

El despacho de los productos se realiza en vehículos propios manteniendo las condiciones higiénicas para evitar contaminación del producto a los diferentes destinos y/o clientes. Las unidades son colocadas en bandejas plásticas y cubiertas con film o papel kraf.

CAPITULO III: DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

CAPITULO III: DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIO

1 Resumen ejecutivo

Chile es el segundo país del mundo en consumo de pan.. Su demanda ha permanecido constante durante más de 10 años, con un promedio de consumo anual de 86,5 kilogramos por persona. La elaboración de productos de panadería ocupa el sexto lugar dentro de la industria manufacturera, que a su vez aportó con un 11% al PIB del año 2013. Estos datos son fundamentales para comprender la importancia no solo económica sino cultural de esta industria en el país. Es la base alimenticia de gran parte de las familias Chilenas, no solo a la hora de desayuno y once, sino también, en muchos casos, del almuerzo.

Con el tiempo, y la constante corriente que tiende a ventas al por mayor, como es el caso de los supermercado, muchos de estos han optado por vender pan congelado, sin embargo, las personas reconocen la calidad en el producto, y la prefieren.

De esta forma, se comprende que no solo es necesario contar con los recursos económicos para comenzar a emprender con una panadería, sino además, conocimientos del rubro, y muy particularmente ser capaces de entregar un buen producto.

El presente Plan de Negocios entrega una completa herramienta que viene a complementar los conocimientos que tiene el mandante sobre el rubro, en la implementación de “Panadería Galletué, comuna de Chiguayante, sector Manquimávida. En él se detalla, en primer lugar, los diferentes factores que influyen en la definición de las estrategias del negocio. A continuación, y en base a las estrategias y el estudio de mercado, se define el sistema del negocio, desarrollando los Planes de Marketing, Administrativo, Financiero y Operacional, que permitirán el funcionamiento óptimo de la empresa.

2 Misión, visión, objetivos y metas

2.1 Misión

“Ser una panadería y pastelería reconocida por la calidad¹ constante de sus productos, elaborados con materia prima seleccionada, diferenciándonos por la entrega de un buen servicio de atención, manteniendo una relación cercana y amable con nuestros clientes de la comuna de Chiguayante”

2.2 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 atención de calidad, logrando satisfacer las más altas exigencias de nuestros clientes, a través del desarrollo y compromiso del capital humano”

2.3 Objetivos

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

- Posicionarnos en la mente del consumidor como una panadería con una amplia oferta de productos, destacados por su calidad al año 2018 en la comuna de Chiguayante
- Incrementar las ventas de pan en un 10% mensual desde su apertura
- Lograr un alto grado de satisfacción de nuestros clientes en materias de calidad de nuestros productos y buena atención de clientes el primer año

¹ Según el trabajo de campo realizado en el estudio de mercado, el concepto de calidad del pan se asocia con el sabor, textura y la durabilidad de este. Los expertos en panificación, apuntan que el sabor del pan quedará determinado por una parte en las cualidades de la materia prima y como segundo factor es el proceso productivo comprendiendo, el tipo de amasado, el tipo de horno, las técnicas de horneado y finalmente el tiempo de cocción.

2.4 Metas

Las principales metas para alcanzar nuestros objetivos son:

- Establecer relaciones comerciales con proveedores de materias primas de calidad a junio del año 2016, para garantizar el abastecimiento y lograr cumplir con los estándares de calidad deseados
- Realizar supervisiones periódicas para verificar el cumplimiento de los procesos productivos del pan, resguardando la obtención de un producto de calidad
- Implementar herramientas de marketing desde la pre-apertura para dar a conocer la panadería e incrementar las ventas de manera progresiva una vez puesta en marcha
- Utilizar herramientas de control de producción para proyectar las demandas disminuyendo las mermas por errores de cálculo
- Capacitar al recurso humano para el desempeño de sus funciones
- Realización de entrevistas directas para determinar el nivel de satisfacción de los clientes de nuestra panadería, en intervalos de tiempo 3 meses el primer año
- Orientar los esfuerzos del equipo de ventas en ofrecer un servicio de atención de calidad a nuestros clientes

3 Información del tipo de negocio

3.1 La industria

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, según indica (SOFOFA, 2015), 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.

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 personas 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)

3.1.1 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)

3.1.2 Contribución al PIB nacional

El PIB chileno fue de 114.002.307 millones de pesos 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 10 principales rubros en contribución al PIB en Chile.

Tabla 3 Contribución al PIB por rubro

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

Fuente: Elaboración propia con datos de la SOFOFA

3.2 Tendencias de la industria

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

3.2.1 Acuerdo de producción limpia, sector industria del pan, (APL).

Este APL tiene como objetivo 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. Este acuerdo tiene el carácter de voluntario.

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:

- a) Cooperación público-privada
- b) Voluntariedad
- c) Gradualidad
- d) Autocontrol
- e) Complementariedad con las disposiciones obligatorias consideradas en el APL
- f) Prevención de la contaminación
- g) Responsabilidad del productor sobre sus residuos o emisiones
- h) Utilización de las mejores tecnologías disponibles
- i) Veracidad de la información
- j) Mantención de las facultades y competencias de los órganos del Estado

k) Cumplimiento de los compromisos de las partes.

Los Acuerdos convenidos en el presente acto tienen como base el cumplimiento de la normativa medioambiental y sanitaria, relativa a la inocuidad de los alimentos, los residuos líquidos y sólidos, la salud y seguridad ocupacional y las normas chilenas oficiales de Acuerdos de Producción Limpia. (Anexo 1)

Objetivo general:

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.

Objetivos específicos:

- 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)

3.2.2 Estrategia para la reducción del consumo de sal/sodio:

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)

3.3 Ciclo de vida del producto

Tabla 4 Ciclo de vida del producto

Tabla 1. Chile. Evolución del consumo promedio de productos alimenticios (2003-2013)												
	Unidades	Años										
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pan	kg/hab	86,0	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 diez 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 el consumo promedio mundial es de 53 kilogramos al año, cifra que disminuye a nivel latinoamericano, con 47 kilogramos. (Retail, 2015).

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 aquellos con comportamiento promedio. (Promonegocios, 2006)

Según Kotler y Armstrong, 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.

3.3.1 Ubicación del negocio en la industria

El sector Manquimavida poniente, de la comuna de Chiguayante, ha presentado un aumento en el número de viviendas por la construcción de 3 proyectos inmobiliarios en los últimos años.

- Proyectos en calle Manquimavida

Tabla 5 Proyectos en calle Manquimavida

NOMBRE PROYECTO	DESCRIPCIÓN	Nº VIVIENDAS	DISTANCIA DE PROYECTO	EMPRESA
CONDOMINIO MANQUIMAVIDA I Y II	Departamentos	180	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 9 pequeños almacenes, de un tamaño de 15 mt² 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, que finalmente permitirán entregar esta calidad a un precio razonable.

3.4 Organización del negocio

3.4.1 Organigrama

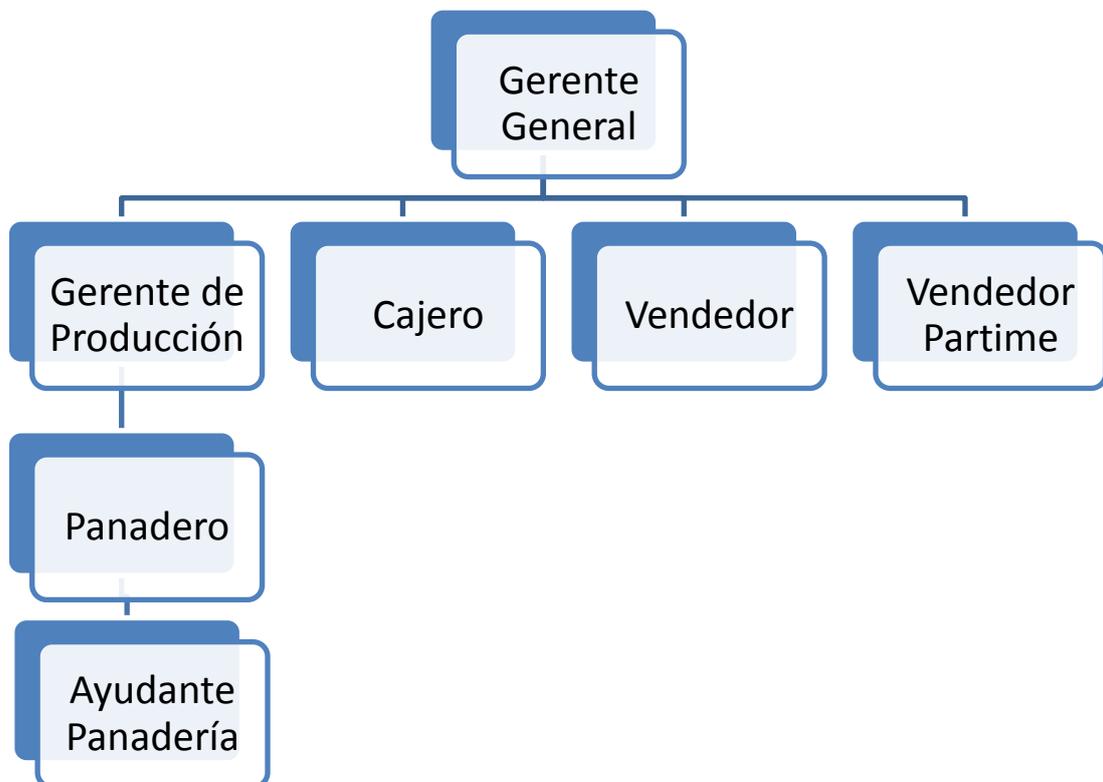


Ilustración 3 Organigrama de la empresa

3.4.2 Descripción de cargos

- Gerente general

Gerente General		
Descripción	Funciones	Objetivo del cargo
<p>Nombre Rocío Armijo Aliaga</p> <p>Supervisor Representante Propietarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular y ejecutar los planes y objetivos de la empresa ▪ Elaboración de presupuestos ▪ Planificar y supervisar las actividades de comercialización y ventas ▪ Dar seguimiento a los objetivos de la empresa ▪ Controlar todas las actividades de la empresa ▪ Realizar actividades de reclutamiento, contratación y despido de personal ▪ Elaborar y dar a conocer reglamentos y procedimientos de la empresa ▪ Mantener toda la información de la empresa completa y ordenada ▪ Dirigir, planificar y controlar las actividades del equipo de ventas ▪ Controlar las actividades del departamento de producción ▪ Presentar informes mensuales de las actividades de la empresa al propietario ▪ Llevar a cabo reuniones informativas con todo el equipo de trabajo ▪ Recibir órdenes de su superior directo e informarle acerca del cumplimiento de sus funciones 	<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 responsabilidad de desarrollar y poner en marcha estrategias operacionales y organizacionales de ventas de productos.</p>

- Gerente de producción

Gerente de producción		
Descripción	Funciones	Objetivo del cargo
<p>Nombre Rodrigo Armijo Aliaga</p> <p>Supervisor Gerente general</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene a su cargo, supervisa y controla las actividades de almacenaje, tanto de materias primas como de productos terminados. ▪ Ejecuta las labores de un panadero (doble función) ▪ Asignar las funciones y responsabilidades a cada una de las personas de su área, así como las relaciones entre ellas ▪ Presentar informes mensuales de la actividad de producción de la empresa al gerente general ▪ Capacitar personal productivo y supervisar sus actividades ▪ Desarrollar planes de contingencia para enfrentar problemas en el área de producción ▪ Organizar y canalizar información hacia la administración general ▪ Mantener las maquinarias operativas ▪ Llevar informe diario de producción ▪ Realización de pedido de materias primas ▪ Determinar de estándares de calidad de producción ▪ Realizar control de estándares de calidad de producción ▪ Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos ▪ Recibir órdenes de su superior directo e indirecto, informarle acerca del cumplimiento de sus funciones 	<p>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.</p>

- Cajera

Cajera		
Descripción	Funciones	Objetivo del cargo
<p>Nombre Por definir</p> <p>Supervisor Gerente general</p> <p>Supervisor indirecto Gerente de producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el cierre de caja y su cuadratura, finalizando con la entrega de dinero a la gerencia. ▪ Saludar a los clientes que entren en el establecimiento y responder a las preguntas de estos de manera amable ▪ Mantener limpia y en orden la zona de caja y surtirla de cambio, de rollos para la caja, bolsas y otros artículos ▪ Cada vez que recibe un pago, debe elaborar comprobante de compra ▪ Verificar dinero recibido y devuelto ▪ Verificar fecha de vencimiento de los productos dispuestos en caja ▪ Mantener comunicación fluida con su equipo de trabajo ▪ Dar apoyo a otras actividades de la empresa en caso de ser requeridas ▪ Mantener un buen clima laboral con el equipo de trabajo ▪ Cuidar el patrimonio de la empresa ▪ Cuidar su presentación personal: uso de uniforme limpio, uñas cortas y limpias, pelo corto o recogido, entre otros ▪ Recibir órdenes de su superior directo e indirecto, informarle acerca del cumplimiento de sus funciones 	<p>Ejecutar las transacciones monetarias derivadas de las ventas de productos en el local</p>

- Vendedora

Vendedora		
Descripción	Funciones	Objetivo del cargo
<p>Nombre Por definir</p> <p>Supervisor Gerente general</p> <p>Supervisor indirecto Gerente de producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos de la empresa ▪ Asesorar y responder consultas de los clientes de manera amable ▪ Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales ▪ Repone el producto vendido en los espacios asignados evitando rupturas de stock ▪ Mantener el orden y la limpieza en el lugar de trabajo asignado ▪ Disponer de la información actualizada y necesaria sobre el producto ▪ Recibir órdenes de su superior directo e indirecto, informarle acerca del cumplimiento de sus funciones ▪ Dar apoyo a otras actividades de la empresa en caso de ser requeridas ▪ Mantener un buen clima laboral con el equipo de trabajo ▪ Cuidar el patrimonio de la empresa ▪ Debe cuidar su presentación personal: uso de uniforme limpio, uñas cortas y limpias, pelo corto o recogido, entre otros 	<p>Prestar apoyo en los procesos de producción de la empresa, contemplando el cumplimiento de las técnicas y normativas de producción de la empresa</p>

- Panadero

Descripción	Funciones	Objetivo del cargo
<p>Nombre Por definir</p> <p>Supervisor directo Gerente de producción</p> <p>Supervisor indirecto Gerente general</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar la minuta diariamente, verificando tipo de preparación y cantidad solicitada ▪ Revisar la calidad de las materias primas a utilizar ▪ Dirigir y/o realizar los adelantos para las diferentes preparaciones ▪ Preparar y montar los panes, en los lugares dispuestos para ello ▪ Dirigir las actividades del ayudante de panadería, entregando instrucciones claras respecto a las tareas a realizar y a la metodología de trabajo a emplear. ▪ Utilizar en forma correcta y segura sus utensilios y equipos de trabajo ▪ Mantener el orden y la limpieza del área de producción y bodega ▪ Cumplir con las normas de higiene, calidad y seguridad de la empresa para la manipulación de los alimentos y de los utensilios de trabajo ▪ Dar apoyo a otras actividades de la empresa en caso de ser requeridas ▪ Recibir órdenes de su superior directo e informarle acerca del cumplimiento de sus funciones. ▪ Es responsable por los materiales y equipos que la empresa le entrega para el cumplimiento de sus funciones. ▪ Debe cuidar su presentación personal: uso de uniforme limpio, uñas cortas y limpias, pelo corto o recogido, ausencia de joyas, entre otros. ▪ Usar obligatoriamente gorro de cocina 	<p>Preparar un servicio de alimentación de calidad, que contemple el cumplimiento de las técnicas y normativas de producción de la empresa</p>

- Ayudante de panadería

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

4 Estudio de mercado

4.1 Segmentación de mercado

La variable que utilizaremos para segmentar nuestro mercado, será la segmentación geográfica.

Límite geográfico:

Sector Manquimavida Poniente en la comuna de Chiguayante será la zona. Nuestros productos irán dirigidos a los residentes que se encuentren en las siguientes calles y distancias del proyecto de panadería:

- Calle Manquimavida, a 550 metros de distancia máxima del proyecto de panadería
- Calle Los Aromos, a 550 metros de distancia máxima del proyecto de panadería
- Calle Los Castaños, a 500 metros de distancia máxima del proyecto de panadería

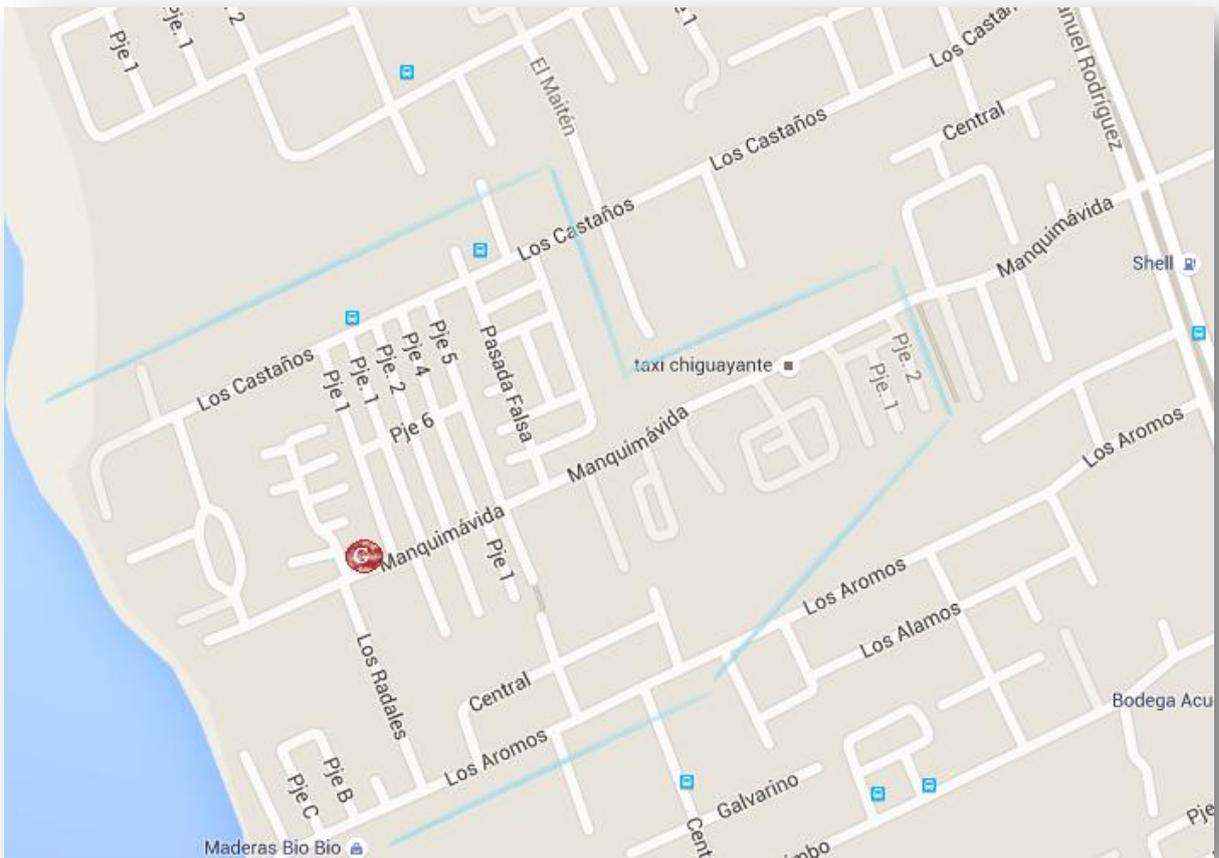


Ilustración 4 Mapa límite geográfico del mercado potencial

4.1.1 Mercado meta

Nuestro mercado meta quedará definido según las siguientes características de nuestros compradores:

Hombres y mujeres, residentes del sector Manquimávida poniente, de la Comuna de Chiguayante, que se encuentren en el rango etario de 23 a 70 años, que consuman productos de panadería, de cualquier estrato socioeconómico y 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.

4.2 Competidores

Para caracterizar nuestra competencia hemos utilizado el criterio de distancia geográfica para diferenciar la competencia, donde los competidores lejanos sobre pasan el límite geográfico de nuestra segmentación de mercado y los competidores cercanos se encuentran dentro de la limitación geográfica del mercado al que nos dirigimos.

Competidores lejanos:

- Panadería y Pastelería “San Marco”

Ubicación	Calle Coquimbo #108, Chiguayante Ubicada a 1700 metros de panadería Galletué
Ventaja competitiva	Diferenciación; productos de calidad en panadería y pastelería, infraestructura moderna y amplia
Precios	\$1200 kilo de pan hallulla y marraqueta
Número de empleados	15 personas
Infraestructura	Amplio salón de ventas (80 metros cuadrados) Salón de ventas iluminado Salón de ventas limpio Infraestructura nueva Buena visibilidad del local Nombre de la panadería visible Sin estacionamientos Producción con hornos industriales Poca visibilidad de abarrotes y productos de limpieza Visibilidad del área de producción de pan para todo público Mala distribución de los espacios en el salón de ventas
Atención al cliente	Atención rápida y amable Abierto de lunes a domingo de 7:30 a 22:00
Oferta de productos	10 tipos de pan (hallulla, marraqueta, coliza, baguette, pan pita, pan integral, dobladitas, pan molde, pan copihue y pan hamburguesa) Posee producción de pasteles muy variados Venta de otros productos alimenticios poco variado pero con 2 tipos de marcas Venta de artículos de limpieza con variedad acotada Venta de frutas y verduras con variedad acotada Venta de productos lácteos y cecinas con amplia variedad Disponibilidad de pan todo el día

Observaciones	Alta afluencia de público del sector y de otras partes de la comuna Algunos consumidores apuntan a que sus productos de panadería y pastelería son de calidad Poseen página de Facebook, no actualizada Poseen Página Web que se encuentra no disponible No utilizan ningún software para controlar ventas ni producción
----------------------	--

- Panadería “Mei”

Ubicación	Manuel Rodríguez #378, Chiguayante Ubicada a 1700 metros de panadería Galletué
Ventaja competitiva	Diferenciación; productos de calidad en panadería
Precios	\$1180 kilo de pan hallulla y marraqueta
Número de empleados	10 personas
Infraestructura	Amplio salón de ventas (60mt ²) Salón de ventas iluminado Salón de ventas limpio Buena visibilidad del local Nombre de la panadería visible Posee estacionamientos Producción con hornos industriales Visibilidad del área de producción de pan para todo público Mala distribución de los espacios en el salón de ventas Salón de ventas antiguo y sin decoración
Atención al cliente	Atención rápida Abierto de lunes a domingo de 7:30 a 22:00
Oferta de productos	4 tipos de pan (hallulla, marraqueta, pan integral y pan copihue) Posee producción de pasteles muy variados Venta de productos lácteos y cecinas con acotada variedad Disponibilidad de pan todo el día
Observaciones	Alta afluencia de público del sector Algunos consumidores apuntan a que sus productos de panadería son de calidad pero la pastelería a pesar de ser variada no es de calidad No utilizan ningún software para controlar ventas ni producción No poseen ningún tipo de publicidad

- Panadería y Pastelería “Lanvrot”

Ubicación	Calle Los Aromos #1290, Chiguayante Ubicada a 750 metros de panadería Galletué
Ventaja competitiva	Ubicación geográfica
Precios	\$1100 kilo de pan hallulla y marraqueta
Número de empleados	4 personas
Infraestructura	Infraestructura antigua y poco esfuerzos en mantención de esta Salón de ventas pequeño (20mt ²) Escasa luminosidad del salón de venta Salón de ventas Limpio Infraestructura antigua y poco mantenida Local con buena visibilidad Nombre de la panadería visible Sin estacionamientos Producción con hornos industriales
Atención al cliente	Atención rápida y amable Abierto de lunes a sábado de 8:30 a 21:30
Oferta de productos	4 tipos de pan (hallulla, marraqueta, pan pita, pan integral) Posee producción de pasteles con variedad limitada Venta de otros productos alimenticios acotada Venta de artículos de limpieza variedad acotada Venta de productos lácteos y cecinas Disponibilidad de pan todo el día
Observaciones	Poca afluencia de público a la panadería Según opiniones de los residentes del sector que han comprado en el local, apuntan que los productos de panificación y pastelería, no son de buena calidad. No utilizan sistemas de control interno

- Supermercados “Santa Isabel”

Ubicación	Avenida Manuel Rodríguez #2150 Ubicada a 850 metros de panadería Galletué
Ventaja competitiva	Amplia oferta de productos
Precios	\$890 kilo de pan hallulla y marraqueta
Número de empleados	Más de 100 personas
Infraestructura	Infraestructura nueva y bien mantenida Salón de ventas espacioso Salón de ventas iluminado Limpio Buena visibilidad Posee estacionamientos Producción de pan con hornos industriales Posee letreros grandes e iluminados Productos con buena visibilidad Ubicado en calle altamente transitada (calle principal de Chiguayante)
Atención a cliente	Poca capacidad de atención Abierto de lunes a domingo de 8:30 a 22.30
Oferta de productos	10 tipos de pan (hallulla, marraqueta, pan pita, pan integral, pan copihue, pan hamburguesa, pan chilote, pan especial, pan molde, pan centeno) Amplia variedad de productos de panificación Amplia variedad de productos de pastelería Amplia variedad de frutas y verduras Amplia variedad de productos lácteos y rotisería Venta de productos de limpieza, productos de alimentación, hogar y vestuario, entre otros.
Observaciones	Alta afluencia de clientes de toda de la comuna Algunos clientes apuntan que la panadería es de buena calidad, no así los productos de pastelería. En general los precios de sus productos son mayores que otros supermercados de la comuna (Unimarc, Bigger, Bodega Acuenta y Súper Ganga).

- Bodega “Acuenta”

Ubicación	Avenida Manuel Rodríguez #2550 Ubicada a 1300 metros de Panadería Galletué
Ventaja competitiva	Precios bajos
Precios	\$899 kilo de pan hallulla y marraqueta
Número de empleados	80 personas aproximadamente
Infraestructura	Infraestructura nueva Salón de ventas pequeño Salón de ventas iluminado Limpio Infraestructura básica (tipo bodega) Buena visibilidad Letreros visibles Amplios estacionamientos
Atención a cliente	No posee vendedores tras mesón ni en los pasillos Atención en caja rápida y amable Abierto de lunes a sábado de 8:30 a 22:00
Oferta de productos	5 tipos de pan (hallulla, marraqueta, pan pita, pan integral, pan copihue), este pan es comprado a otras empresas precocido y congelado, posteriormente solo realizan la cocción en el local de venta. Posee venta de pasteles con variedad limitada Venta de otros productos alimenticios variados pero una oferta de marcas acotada Venta de artículos de limpieza, hogar y vestuario variados pero con una oferta de marcas acotada Venta de productos lácteos, cecinas y congelados marcas acotadas. Disponibilidad de pan todo el día
Observaciones	Afluencia de público moderada Los clientes habituales son personas que buscan precios más bajos Los consumidores de productos de panadería opinan que el pan es de buena calidad pero que al día siguiente este pierde toda su calidad, también opinan que los productos de pastelería no son de buena calidad. Posee página Web Letreros iluminados

Para caracterizar nuestra competencia hemos utilizado el método de la observación, donde hemos visitado los distintos locales comerciales de los alrededores donde estará ubicada nuestra panadería.

Competidores cercanos

- Panadería Manquimavida

Ubicación	Pasaje 5, Villa Manquimavida Ubicada a 150 metros de panadería Galletué
Ventaja competitiva	Producción propia de pan (clientes valoran el pan fresco y caliente)
Precios	\$850 kilo de pan hallulla
Número de empleados	2 personas (1 vendedor/cajero y 1 panadero)
Infraestructura	Salón de ventas pequeño (20mt ²) Poco iluminado Limpio Ubicado en el garaje de una casa Infraestructura nueva Poca visibilidad del local No existe letrero, ni ningún tipo de publicidad Sin estacionamientos
Atención al cliente	Poca capacidad de atención, las personas hacen filas para comprar Abierto de lunes a domingo
Oferta de productos	Solo oferta un tipo de pan (hallulla) Posee producción de pasteles pero muy poca variedad Producción de pan artesanal Venta de otros productos alimenticios con poca variedad Disponibilidad de pan todo el día No utilizan sistemas de control

- Minimercado “El Chillanejo”

Ubicación	Pasaje 1, Población Manquimavida Ubicada a 20 metros de panadería Galletué
Ventaja competitiva	Producción propia de pan (clientes valoran el pan fresco y caliente)
Precios	\$ 850 kilo de pan hallulla
Número de empleados	1 persona
Infraestructura	Salón de ventas pequeño (12mt2) Poco iluminado No se permite el ingreso de los clientes Ubicado en el garaje de una casa Buena visibilidad del local No existe letrero, solo publicidad de otras marcas Infraestructura antigua y poco mantenida Sin estacionamientos
Atención al cliente	Rápida y amable Abierto de lunes a jueves sábado de 18:00 hasta 24:00 hrs, viernes y sábado de 18:00 a 03:00
Oferta de productos	Posee venta de pan, bebidas, frutas, verduras, lácteos, bebidas alcohólicas y artículos de limpieza. Poca variedad de marcas Disponibilidad de pan solo a partir de las 18:00 hrs
Otras observaciones	Poca afluencia de público

- Provisiones “DANNY”

Ubicación	Pasaje 2, Población Manquimavida Ubicada a 58 metros de panadería Galletué
Ventaja competitiva	Mayor oferta de productos
Precios	\$700 kilo de pan hallulla y marraqueta
Número de empleados	1 persona
Infraestructura	Salón de ventas pequeño (12mt ²) Poco iluminado Ubicado en el garaje de una casa Buena visibilidad del local No existe letrero, solo publicidad de otras marcas Infraestructura antigua Poca visibilidad de los productos Sin estacionamientos
Atención al cliente	Rápida y amable Abierto de lunes a sábado de 9:00 hasta 22:00 hrs
Oferta de productos	Posee venta de 2 tipos pan (de amasandería sin nombre), bebidas, frutas, verduras, lácteos y artículos de limpieza. 2 variedades de marcas de los productos más vendidos Disponibilidad de pan solo en las mañanas, horario de almuerzo y tarde, con stock limitado Caja vecina Recarga de celulares
Otras observaciones	Alta afluencia de público

- Provisiones “Doña Isabel”

Ubicación	Pasaje 5, Población Manquimavida Ubicada a 140 metros de panadería Galletué
Ventaja competitiva	Ubicación
Precios	\$ 900 kilo de pan hallulla
Número de empleados	1 persona
Infraestructura	Salón de ventas pequeño (12mt2) Poco iluminado Ubicado en el garaje de una casa Buena visibilidad del local No existe letrero, solo publicidad de otras marcas Infraestructura antigua y poco mantenida Sin estacionamientos
Atención al cliente	Rápida Abierto de lunes a sábado de 09:00 a 22.00 hrs
Oferta de productos	Posee venta de 2 tipos pan (de panadería leonera), bebidas, frutas, verduras, lácteos y artículos de limpieza. Poca variedad de marcas Disponibilidad de pan solo en las mañanas, horario de almuerzo y tarde, con stock limitado
Otras observaciones	Moderada afluencia de público Ningún tipo de publicidad

- Provisiones “Chely”

Ubicación	Pasaje Los Radales #2467, Chiguayante Ubicada a 100 metros de panadería Galletué
Ventaja competitiva	Ubicación
Precios	\$ 1200 kilo de pan hallulla
Número de empleados	2 personas
Infraestructura	Salón de ventas pequeño (17mt ²) Salón de ventas iluminado Ubicado en el garaje de una casa Buena visibilidad del local No existe letrero, solo publicidad de otras marcas Infraestructura nueva Local limpio y ordenado Sin estacionamientos
Atención al cliente	Rápida y amable Abierto de lunes a domingo de 09:00 a 22.00 hrs
Oferta de productos	Posee venta de 2 tipos pan (hallulla y marraqueta), proveniente de amasandería sin nombre en el sector Chiguayante Sur. Venta de bebidas, frutas, verduras, lácteos, artículos de limpieza y artículos de librería. 2 variedades de marcas de productos más vendidos Disponibilidad de pan solo en las mañanas, horario de almuerzo y tarde, con stock limitado
Otras observaciones	Moderada afluencia de público Local con más de 20 años en funcionamiento, los clientes mantienen cierta lealtad por este local comercial

4.2.1 Resumen competidores

Los competidores serán evaluados en una escala que contendrá 4 valoraciones; Malo, Regular, Bueno y Excelente a excepción del criterio precio del pan, que será evaluado según lo niveles de precios, bajo, regular y alto.

Competidores lejanos:

Criterios/Local comercial	San Marco	Mei	Lanvrot	Santa Isabel	Acuenta
Ubicación	Buena	Excelente	Buena	Excelente	Excelente
Precios del pan	Altos	Altos	Altos	Regular	Regular
Infraestructura	Buena	Regular	Mala	Excelente	Excelente
Atención al cliente	Excelente	Buena	Regular	Regular	Excelente
Oferta de productos	Buena	Regular	Regular	Excelente	Excelente
Publicidad	Buena	Regular	Mala	Excelente	Excelente
Afluencia de público	Excelente	Excelente	Regular	Excelente	Excelente
Calidad del pan	Excelente	Excelente	Regular	Regular	Regular

Dentro de la competencia lejana, la Panadería San Marcos y la Panadería Mei representan a los competidores más fuertes debido a la calidad de sus productos el que les permite tener una alta afluencia de público. Por otra parte los Supermercados Santa Isabel y Bodega Acuenta, presentan un nivel de competencia más bajo, ya que la calidad del pan es más baja y los clientes demoran más tiempo en realizar sus compras.

Competidores cercanos:

Criterios/Local comercial	Manquimavida	Chillanejo	Danny	Doña Isabel	Chely
Ubicación	Regular	Buena	Buena	Buena	Regular
Precios del pan	Bajo	Bajo	Bajo	Regular	Alto
Infraestructura	Regular	Mala	Mala	Mala	Regular
Atención al cliente	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
Oferta de productos	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena
Publicidad	Mala	Mala	Mala	Mala	Regular
Afluencia de público	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular
Calidad del pan	Buena	Mala	Mala	Mala	Regular

Dentro de los competidores cercanos relativamente fuertes se encuentra Provisiones Danny, debido a la amplia oferta de productos y por los horarios de atención más extensos que los demás comercios del sector. Por otra parte Panadería Manquimávida posee una alta afluencia de público debido a que es la única panadería del sector en la que se puede comprar el pan más fresco, pero con poca variedad de pan y baja calidad.

En general, ninguno de estos comercios posee una propuesta de valor parecida a la de la Panadería Galletué, por lo que no representan una amenaza para la panadería.

4.2.2 Mapa de competidores

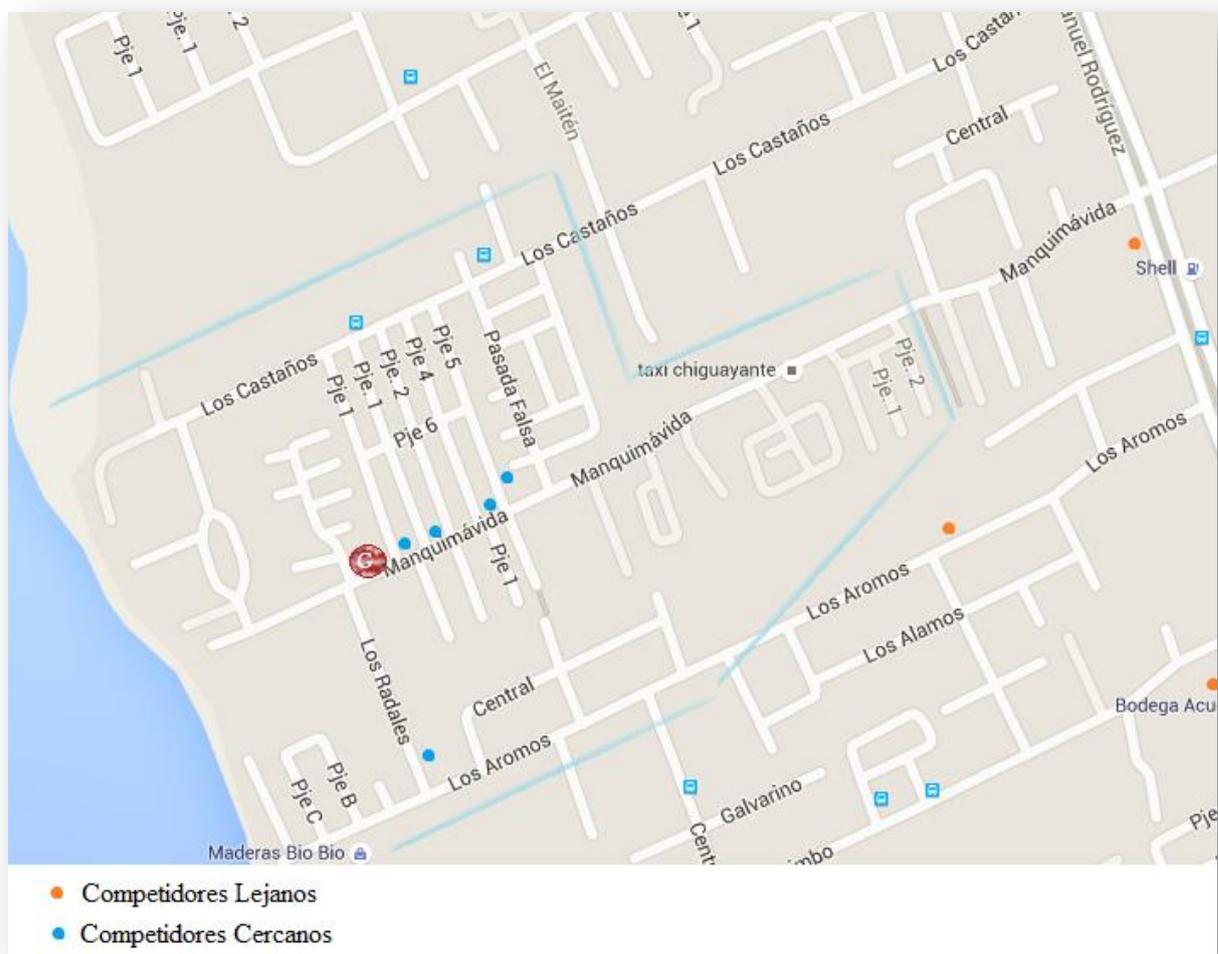


Ilustración 5 Mapa ubicación competencia

4.3 Potencial de mercado

4.3.1 Área actual de intercambio

Sector Manquimavida poniente, comuna de Chiguayante

Nuestro mercado objeto realiza sus compras de pan habitualmente en los negocios cercanos existentes en el sector Manquimavida, estos negocios no poseen fabricación de sus productos si no que comercializan pan de otras panaderías de la comuna como; Panadería Mei, Panadería Central, Panadería Marcela y Amasandería sin nombre del sector Chiguayante Sur (no constituida legalmente), otros lugares en los que acostumbran adquirir el pan es en el supermercado Santa Isabel, donde fabrican su propio pan y en la Panadería Manquimavida, que si poseen fabricación de pan, pero solo pan hallulla y de manera artesanal.

4.3.2 Clientes

Hombres y mujeres entre 23 a 65 años de edad, que consuman productos de panadería que residan en el sector de Manquimavida a los alrededores de nuestra panadería.

Nuestros clientes buscan satisfacer sus necesidades alimenticias en un solo lugar, donde puedan encontrar una amplia variedad de productos de panificación, de pastelería, rotisería, frutas y verduras, entre otros productos a precios competitivos, que hoy en día esta necesidad no ha logrado ser satisfecha por el comercio actual en el sector.

En los alrededores de la panadería podemos encontrarnos con una escuela de lenguaje, un colegio y una maestría, las personas que trabajan en este establecimiento la gran mayoría proviene de otros sectores de la comuna, por lo que los hemos considerado clientes potenciales para nuestro negocio.

A continuación en la tabla 6 se describirán el nombre de las poblaciones, villas, conjuntos residenciales, condominios y casas particulares, denominadas a partir de ahora por parte de los investigadores como grupos de viviendas, que cumplen con los requisitos de

nuestro objeto de estudio, además la tabla especifica el número de sujetos (viviendas) en cada grupo y la proporción que representan del total de la población.

Tabla 6 Identificación del mercado meta

Identificación del grupo	Nº sujetos por grupo (viviendas)	Proporción del total
Villa Don Elías	60	6,1%
Villa Las Palmeras	60	6,1%
Condominio El Girasol	28	2,9%
Conjunto Residencial Manquimavida	12	1,2%
Población Las Araucarias	213	21,8%
Población Manquimavida	276	28,2%
Población Licanray	46	4,7%
Población Manquicura	55	5,6%
Villa San Guillermo	19	1,9%
Villa Los Aromos	69	7,0%
Casas Particulares ²	141	14,4%
Total	979	100,0%

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos por observación

El total de nuestro mercado meta es de 979 hogares que cumplen con los requisitos propuesto por los investigadores y el emprendedor una vez que se definieron los objetivos del proyecto.

4.3.3 Muestreo

Para recolectar información acerca de nuestro mercado meta, hemos utilizado el tipo de muestreo no probabilístico, donde dividiremos los elementos del marco muestral por 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 el investigador establece los parámetros para elegir los elementos que se someterán para extraer información. En nuestro estudio el parámetro de elección de la muestra será la disponibilidad del elemento para la aplicación de la herramienta de recolección de datos y el criterio para separar por cuotas, será la distancia geográfica que hay entre los elementos de estudio (viviendas) y la panadería.

² En esta clasificación se encuentran todos los hogares no pertenecientes a ninguna de los grupos descritos en la tabla 6, comprendiendo las casas particulares en calle Los Aromos, Manquimavida y Los Castaños.

Cuota 1:

Dentro de la cuota 1 estarán incluidas 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.

Esta determinación fue tomada debido a que los residentes que califican para estar dentro de la cuota, se ubican más cercanos al Supermercado Santa Isabel que a nuestra panadería, 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.

Identificación de la cuota 1	Nº sujetos por grupo (viviendas)	Proporción del total
Villa Don Elías	60	50%
Villa Las Palmeras	60	50%
Total	120	100%

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

Cuota 2:

La segunda cuota estará compuesta por todas las viviendas que se ubiquen a más de 0 metros y a menos de 499 metros de distancia de la Panadería Galletué por calle Manquimavida, además de las viviendas que se ubiquen a más de 0 metros y a menos de 550 metros de distancia de Panadería Galletué por calle Los Aromos y Los Castaños.

Identificación de la cuota 2	Nº sujetos por grupo (viviendas)	Proporción del total
Condominio El Girasol	28	3,2596042%
Conjunto Residencial Manquimavida	12	1,3969732%
Población Las Araucarias	213	24,7962747%
Población Manquimavida	276	32,1303842%
Población Licanray	46	5,3550640%
Población Manquicura	55	6,4027939%
Villa San Guillermo	19	2,2118743%
Villa Los Aromos	69	8,0325960%
Casas Particulares ³	141	16,4144354%
Total	859	100,0%

4.3.3.1 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra hemos 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 realizar.

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

³ 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.

Donde:

Variable	Descripción	Valor
N	tamaño de la muestra	X
N	mercado potencial	979
E	error de la muestra	5%
Σ	desviación estándar de la muestra	0,5
Z	distribución normal estándar	1,96 ²

Reemplazando los valores en la fórmula;

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

$$n = 276,100194$$

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

4.3.3.2 Técnica de muestreo

La técnica a utilizar para la recolección de datos será el cuestionario, este será aplicado por diferentes encuestadores previamente instruidos para realizar la encuesta con el fin de dar cumplimiento 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	N° de viviendas	% del la muestra total	N° de cuestionarios correspondientes	
Cuota 1	Villa Don Elías	60	6,13%	17
	Villa Las Palmeras	60	6,13%	17
Cuota 2	Condominio El Girasol	28	2,86%	8
	C.R. ⁴ Manquimavida	12	1,23%	4
	Población Las Araucarias	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
	Total	979	100,0%	277

Para determinar el número de cuestionarios correspondientes exacto de cuestionarios a aplicar, hemos aproximado a nuestro criterio los valores decimales para 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.

Objetivos de la encuesta

- 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.

Los requisitos que debe cumplir el encuestado son los siguientes;

⁴ C.R. lo utilizaremos para abreviar Conjunto Residencial.

- El encuestado deberá 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

En el anexo 2 se encuentra la estructura del cuestionario que hemos aplicado a la población bajo estudio.

El cuestionario está validado por dos docentes de la Universidad del Biobío, de la Facultad de Ciencias Empresariales, los cuales hicieron observaciones acerca del cuestionario y este fue modificado con el objeto de mejorar su calidad. Posteriormente fue aplicada una prueba piloto de este cuestionario a 6 personas que corresponden al marco muestral, donde no se realizaron observaciones negativas.

4.3.3.3 Resultados de la encuesta

- **Preguntas objetivo específico 1: Caracterizar al encuestado y su hogar. (Anexo 3)**

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 y 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 (Anexo 4)**

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 la gran mayoría de días de la semana. Su 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 podemos calcular el consumo mensual de pan por hogar, aplicando la siguiente operación matemática:

$$KgS = KgD * Ds * Dd * Nh * Sm$$

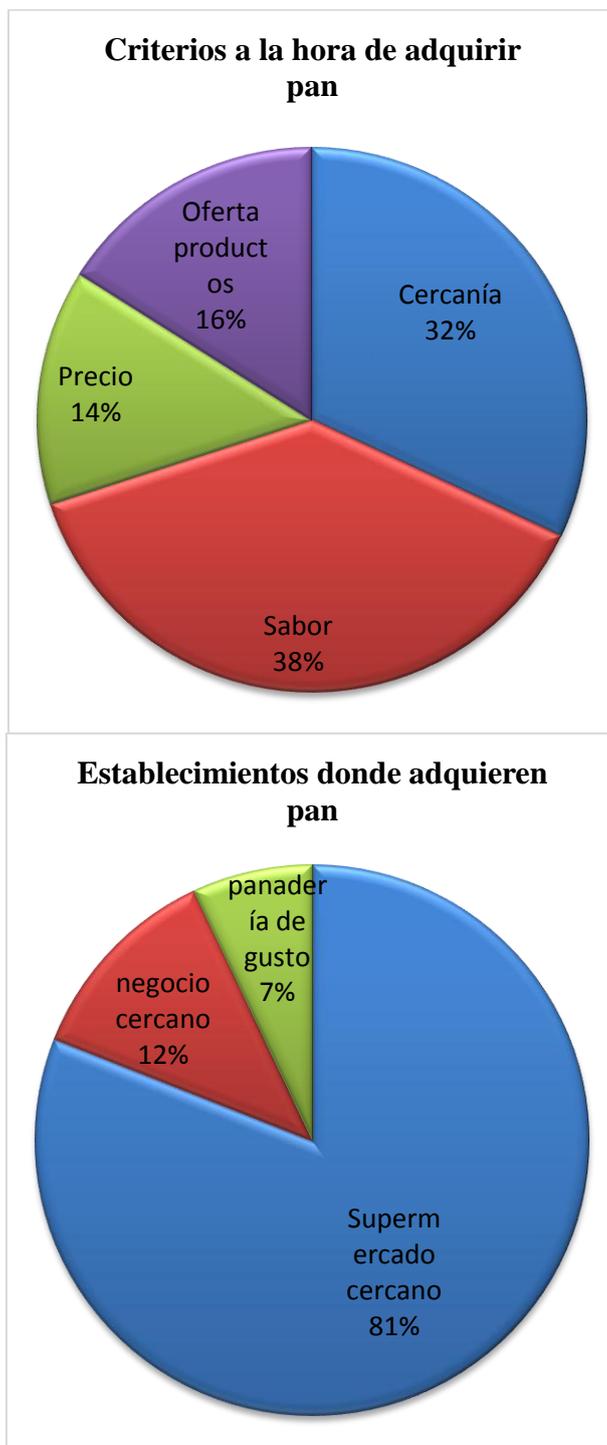
Variable	Descripción	Valores	
		Cuota 1	Cuota 2
KgD	Kilogramos por cada compra	1,03	0,85
Kgm	Kilogramos comprados por mes	X	X
Ds	Número de días que compran pan semanal	6,18	5,83
Dd	Número de veces que compran pan al día	1,13	1,06
Nh	N° de hogares del estrato	120	859
Sm	N° de semanas del mes	4,35	4,35
RESULTADO		3.755	18.112

- **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 (Anexo 5).**

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.

Gráficos de la pregunta del objetivo específico 3, cuota 1.



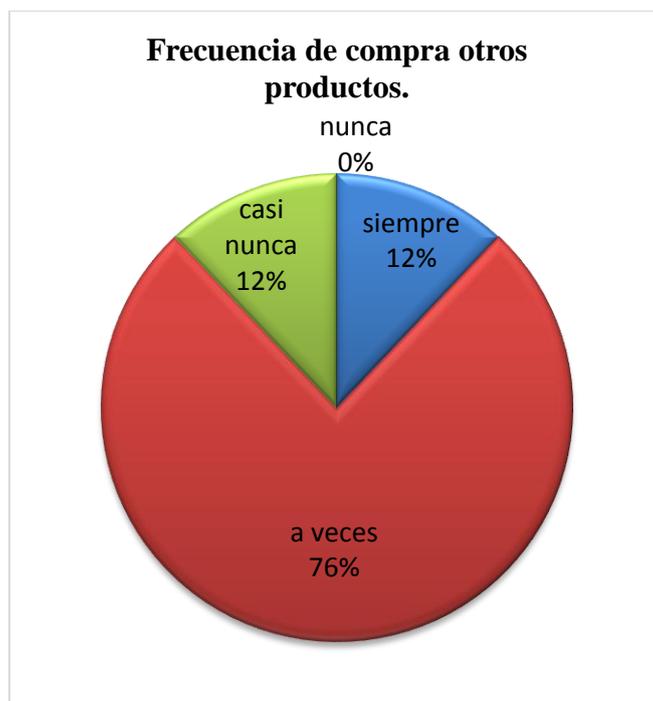


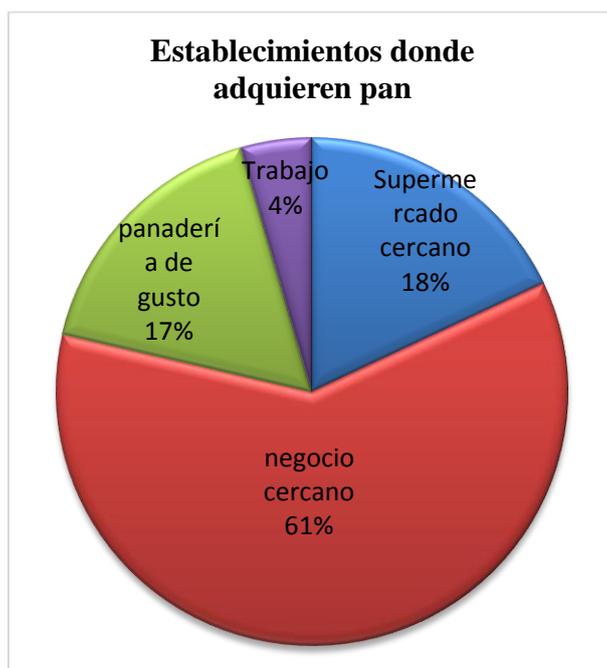
Ilustración 6 Resultados pregunta objetivo específico 3, cuota 1.

Fuente, elaboración propia con datos de encuesta aplicada.

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.

Gráficos de la pregunta del objetivo específico 3, cuota 2.



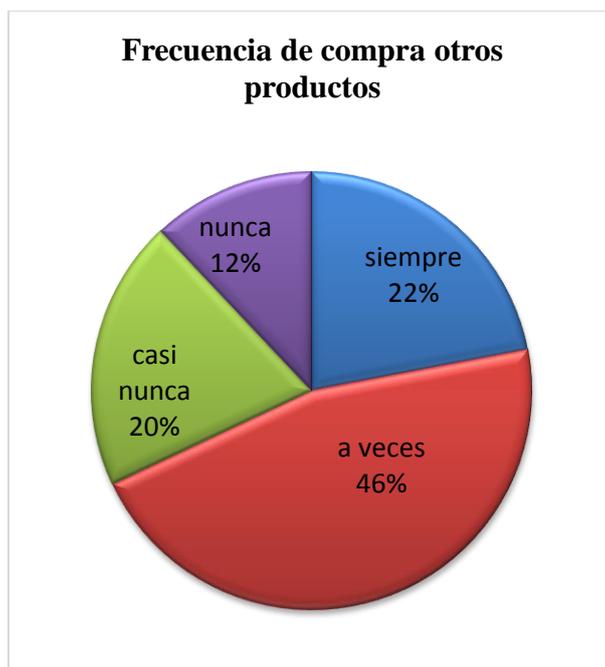


Ilustración 7 Resultados pregunta objetivo específico 3, cuota 2

Fuente, elaboración propia con datos de encuesta aplicada

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.

Disposición a adquirir productos en caso de instalarse una panadería nueva en sector Manquimávida.

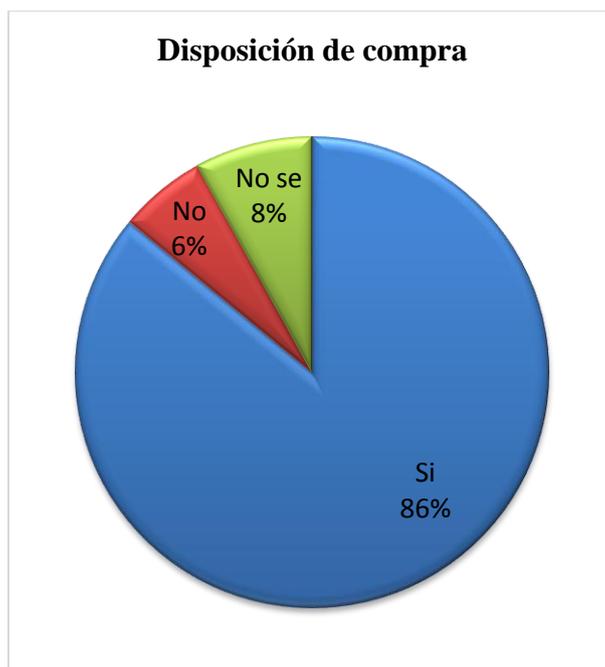


Ilustración 8 Resultado disposición de compra en panadería nueva en sector Manquimávida

Fuente, elaboración propia con datos de encuesta aplicada.

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 determinada por la cantidad de agua que se utilizó en el proceso productivo, la utilización o no de preservantes y el tipo de levadura utilizada.

4.4 Análisis volumen de venta potencial

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

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

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.

Cálculo de la demanda en la cuota 2

	Negocio o panadería cercana 65%	Panadería de su gusto 15%	Supermercado Cercano 16%	Establecimiento cerca del trabajo 4%	Total estimado
Cercanía 31%	(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%
Sabor 39%	(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%
Precio 14%	(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%
Oferta de Productos 16%	(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%
TOTAL ESTIMADO	45,55%	7,51%	8,02%	1,18%	63,16%*0,89 56,21%

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.

4.4.1 Estimación de demanda cuota 1 y 2

Cuota 1:

La demanda potencial estimada es de 3.775 kilogramos al mes multiplicado por la probabilidad de compra de un 16,75%, nos da una demanda de 632 kilogramos de pan mensual

Cuota 2:

La demanda potencial estimada es de 18.112 kilogramos al mes multiplicado por la probabilidad de compra de un 56,21%, nos da una demanda de 10.181 kilogramos de pan mensual

Por tanto el total de la demanda máxima estimada de la cuota 1 y cuota 2 es de 19.813 kilogramos mensuales.

5 Análisis estratégico

5.1 Análisis externo

El análisis externo será analizado a través del marco PESTA

5.1.1 Análisis del macroentorno, marco PESTA

Se analizarán los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida en casi todas las organizaciones en nuestro país.

5.1.1.1 Marco político

5.1.1.1.1 Estabilidad del gobierno

La estabilidad del gobierno Chileno ha sido destacada a nivel latinoamericano desde el regreso a la democracia, en 1989. Esto en base a indicadores tanto económicos como políticos, como el crecimiento económico, tasas de desempleo además de estar dentro de los países menos corruptos. (The world bank, 2015)

Es así como en el último informe realizado el año 2014 por Transparency International, Chile se posiciona en el lugar 21 de 175 países, junto con Uruguay, liderando Latinoamérica, y a pocas posiciones de Estados Unidos (10) y Canadá (17). (Transparency international, 2015).

Sin embargo, la sucesión de eventos relacionados con corrupción, han hecho cambiar el panorama antes descrito. Es así como la Economist Intelligence Unit, división de investigación y análisis de la compañía inglesa The Economist Group se refiere a los escándalos ocurridos:

“Incluso en Chile, 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, parte de la coalición de la oposición, recientemente llamado Chile Vamos), 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).

Esto sumado a problemáticas más actuales de la misma y diferente índole, como la colusión de empresas de diferentes rubros, el constante conflicto político en la Región de la Araucanía entre el gobierno y el pueblo Mapuche, y el escenario de incertidumbre generado principalmente por las reformas educacional, laboral y tributaria, ponen en tela de juicio la estabilidad política y gubernamental de Chile.

5.1.1.1.2 Política fiscal

La política fiscal actual (Política de Balance Estructural) pone el foco de la situación del Fisco en una perspectiva de mediano plazo, en vez de su situación coyuntural, que es de la que da cuenta el balance efectivo.

La política de balance estructural consiste, en términos simples, en estimar los ingresos del Gobierno Central ajustándolos por el ciclo económico y, consecuentemente, autorizar un gasto público consistente con dichos ingresos.

Con el objetivo de aumentar la transparencia de la política fiscal, en 2013 se creó un Consejo Fiscal Asesor, instancia que participa en la validación de los cálculos del balance cíclicamente ajustado. (Dirección de presupuestos, 2015).

La regla fiscal ha ayudado a Chile a disponer de un superávit por cuenta corriente durante buena parte del boom de las materias primas. El superávit fiscal pasó del 2% en 2004 al 7% del PIB el 2007, y permitió al país ahorrar más del 10% del PIB en sus fondos soberanos. Posteriormente, esta situación de superávit se convirtió en déficit como resultado de la respuesta contracíclica a la crisis financiera mundial del 2009, al gasto de reconstrucción por el terremoto y tsunami de 2010, al aumento de los costos de producción en

la minería y a la internalización de lo que en ese momento parecían ser unos precios de las materias primas en permanente aumento. No obstante, la situación fiscal sigue siendo sólida - sobre todo por la práctica ausencia de deuda neta- lo cual ha dado al gobierno cierto margen de acción a través de medidas contracíclicas y ha sostenido la demanda agregada en respuesta a la desaceleración de la actividad registrada en 2014.

En 2012 se creó el Consejo Fiscal Asesor -una medida que ha sido muy bien acogida- pero su diseño institucional podría reforzarse con el arreglo a las mejores prácticas. Debería incorporarse una mayor autonomía para este consejo en el marco de una ley de responsabilidad fiscal que garantice una evaluación independiente del cumplimiento de las reglas fiscales en el futuro. (Dirección de presupuestos, 2015)

- Reforma tributaria

La recaudación tributaria en Chile es comparativamente baja. La relación entre recaudación de impuestos y PIB en Chile era la segunda más baja de la OCDE en 2013 -el 20,2% del PIB mientras el promedio es del 33,7% del PIB-. La limitada base impositiva del país y su fuerte dependencia de los impuestos indirectos restringe en gran medida la recaudación pública, y explica por qué el nivel de gasto en bienes públicos ha sido insuficiente para reducir la desigualdad. Antes de que se realizara la reforma, existían importantes exenciones fiscales que beneficiaban sobre todo a las personas con ingresos más elevados y dejaban sin gravar a una gran proporción de rentas procedentes de los recursos naturales. Asimismo, la recaudación fiscal procedente del impuesto a la renta de los individuos -si bien ha aumentado en los últimos años- sigue siendo muy baja.

El gobierno introdujo una importante reforma tributaria en 2014 que entró parcialmente en vigor en el último trimestre de ese año, si bien algunas disposiciones se irán introduciendo paulatinamente durante 2015-2017. La ley contiene distintas disposiciones, entre las que se incluyen:

- Importantes cambios en el impuesto a las empresas,
- Una reducción en la tasa más alta aplicable a la renta de los individuos, que pasa del 40% al 35%,

- Una ampliación de la base impositiva del IVA sobre los bienes inmuebles,
- Aumento de los impuestos relacionados con la salud,
- Incremento de impuestos sobre el carbono y otros agentes contaminantes,
- Medidas para reforzar la administración tributaria, mejorar el cumplimiento, reducir la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios (Plan de acción BEPS) y desalentar la evasión y la elusión tributarias.

Las medidas tributarias tienen previsto recaudar un 3% adicional del PIB. Más de la mitad del aumento de la recaudación prevista procederá del incremento de los impuestos a las rentas (1,5 por ciento del PIB), fundamentalmente a las rentas de las empresas. Se prevé que el aumento del cumplimiento tributario incremente la recaudación en un 0,52% del PIB, mientras que las ampliaciones en la base impositiva del IVA representarán un 0,36% del PIB.

La reforma tributaria ayudará a reducir la desigualdad al conseguir que la proporción de la renta nacional percibida por el 1% con más ingresos de la población pase de ser un 16,5% del PIB a un 15,5% del PIB. La reforma aumenta la progresividad tributaria, elimina gastos fiscales y combate la evasión y la elusión tributarias. La aplicación gradual prevista se percibe como una medida positiva, al tiempo que seguirá siendo importante monitorear sus efectos en la inversión y en el ahorro, y estar preparados para ajustar la reforma en caso necesario.

Uno de los principales cambios de la reforma tributaria será el aumento de la tasa oficial del impuesto a las empresas en 7 puntos porcentuales en el marco del sistema tributario semi integrado chileno. Esto resultará en un aumento de 3 puntos porcentuales en la tasa promedio efectiva de impuestos a empresas, de un 30% (Ministerio de Hacienda, 2015). Si bien la carga tributaria general es relativamente baja, el aumento de la tasa del impuesto a las empresas posicionará a Chile entre las jurisdicciones tributarias más altas para las empresas, tras haber sido una de las jurisdicciones más bajas. 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. No obstante, el sistema semi integrado chileno permite a los propietarios de capitales utilizar el 65% del impuesto a la renta de las empresas como crédito fiscal de cara a su impuesto a la renta personal. Si bien el objetivo principal de la reforma es incrementar la recaudación en beneficio del gasto social, podrían plantearse medidas adicionales para mejorar el diseño

general del sistema tributario en el futuro. En particular, la base impositiva del impuesto a la renta de los individuos es muy limitada, en parte debido a una distribución de las rentas altamente sesgada. Los impuestos sobre las propiedades inmobiliarias o bienes raíces siguen estando infrutilizados y tendrían unos menores costos de eficiencia. La reforma ya incluye una mayor orientación hacia los impuestos ambientales, en coherencia con las recomendaciones de la OCDE, y estos impuestos que internalizan las externalidades negativas pueden ampliarse en el futuro. (OCDE, 2015)

5.1.1.1.3 Reglamentos sobre comercio exterior

El período 2009-2014 se caracterizó por un incremento de las importaciones de mercancías a un ritmo más acelerado (69%) que el de las exportaciones (38,2%). Chile exporta principalmente productos mineros y agropecuarios. A pesar de los precios más elevados del cobre, la participación de los productos mineros en las exportaciones totales se redujo ligeramente durante 2009-2014, al 56,8%. Aun así, las exportaciones chilenas continúan dependiendo mucho de la minería y en particular del cobre, que en 2014 representó el 50,1% de las exportaciones. La participación de los productos agropecuarios en el total exportado se incrementó del 25,9% en 2009 al 28,8% en 2014. En 2014, China fue el principal mercado de exportación chileno, al absorber el 24,6% de las exportaciones, seguido de la Unión Europea (14,5%), los Estados Unidos (12,2%) y el Japón (10,0%). En 2014 China reemplazó a los Estados Unidos como el mayor proveedor de Chile, con un 20,9% del total, seguido de los Estados Unidos (19,8%), la Unión Europea, el Brasil y la Argentina.

Durante el período examinado, Chile ha proseguido e intensificado su estrategia de apertura del comercio basada en la conclusión de acuerdos comerciales. Chile es uno de los países que más acuerdos y socios comerciales tiene. Desde el último examen de 2009, Chile ha suscrito acuerdos de libre comercio con el Canadá; China (servicios e inversión); Hong Kong, China; Malasia; Tailandia; Turquía y Viet Nam. Chile sigue negociando el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) para integrar la región de Asia y el Pacífico; participó activamente en las negociaciones de la Alianza del Pacífico; y siguió liberalizando el comercio en el marco del APEC. En 2010, Chile pasó a ser miembro de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), para lo cual tuvo que implementar varias reformas de calado en sus leyes y prácticas internas.

El marco jurídico para la inversión extranjera de Chile no sufrió modificaciones importantes durante el período examinado. (World trade organization, 2015)

- Reglamentos relevantes para el rubro
 - Arancel para la importación de trigo y harina

El arancel de Chile para la importación de trigo y harina de trigo es de 6% ad valorem. A esto se suman los derechos específicos emergentes del Sistema de Bandas de Precio.

En el Acuerdo de Complementación Económica N° 35 MERCOSUR-Chile, estos productos fueron incorporados a un anexo específico (Anexo 9) sin cronograma de desgravación acordado. El Acuerdo estableció que este cronograma debía ser definido por las Partes antes del 31 de diciembre de 2003. En cualquier caso, el trigo y la harina de trigo tendrían arancel cero el 1ro de enero del año 2014.

En el año 2015 fue suscripto el 44 Protocolo Adicional al ACE 35, por el que se establecía un cronograma de desgravación para el trigo y la harina de trigo. No obstante, luego que la Argentina reanudaré el Panel en la OMC por el sistema de Bandas de Precio, como resultado del incumplimiento por parte de Chile del compromiso de modificación de la salvaguardia para la harina de trigo, este país efectuó la denuncia del Protocolo ante la Secretaría General de la ALADI. (Aduana, 2015)

Por esa razón, el MERCOSUR ha solicitado la solución de la diferencia en el marco del mecanismo específico previsto en el Acuerdo de Complementación Económica N° 35.

5.1.1.1.4 Políticas de bienestar social

La calidad de vida de los Chilenos ha mejorado de forma significativa en las últimas décadas y, en varias dimensiones del bienestar, Chile se acerca al promedio de la OCDE, particularmente en lo que se refiere a empleo y ganancias, balance vida-trabajo y estado de salud. El aumento del ingreso disponible promedio y la reducción de la pobreza han sido de

los más rápidos de la OCDE. Esto como resultado de reformas económicas -como la liberalización del comercio y la inversión- y de sólidas políticas macroeconómicas que han controlado la inflación y han suavizado los ciclos económicos, reduciendo la incertidumbre y promoviendo la inversión. Para mantener estos avances será necesaria una mayor transformación económica hacia una economía más innovadora y basada en el conocimiento, integrada por más empresas capaces de participar en las cadenas globales de valor y de mejorar sus contribuciones a ellas. Para conseguir mejoras adicionales en el bienestar, también será necesario reducir las importantes brechas que siguen existiendo en muchos indicadores de bienestar entre distintos grupos sociales, y entre hombres y mujeres.

El gobierno se ha embarcado en un ambicioso programa de reformas para abordar estos desafíos.

- Reformar los impuestos, mejorar el acceso y calidad del cuidado infantil, la normativa laboral y reducir las diferencias entre hombres y mujeres es clave para conseguir un crecimiento más inclusivo;
- Una remodelación importante del sistema educativo mejoraría la movilidad social e impulsaría la productividad;
- El ambicioso programa para impulsar la productividad, la innovación y el crecimiento constituye un avance positivo. (OCDE, 2015)

5.1.1.2 Marco económico

5.1.1.2.1 Ciclos económicos y tendencias del PIB

La economía se encuentra en medio de un complicado proceso de reequilibrio. Como principal productor de cobre del mundo, Chile se benefició en gran medida del aumento de precios de las materias primas, así como del entorno internacional de bajas tasas de interés, durante el reciente superciclo de las materias primas. El boom experimentado por el precio de las materias primas indujo un ciclo macroeconómico a través de su efecto en la inversión. Dado que la minería es un sector que requiere grandes recursos de capital, la inversión en este sector creció desde aproximadamente el 2% del PIB en 2002 hasta casi un 7% del PIB en 2012, provocando importantes efectos colaterales en otros sectores, en particular en la construcción. Sin embargo, esta fase de crecimiento de precios de las materias primas se ha revertido: los precios del cobre se han debilitado y probablemente se mantengan en un nivel

más bajo en el futuro. La combinación de menores precios del cobre y mayores costos de producción ha afectado a la rentabilidad del sector minero, en donde la inversión ha caído con fuerza (ilustración 3). 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 ha descendido bruscamente desde 2013. (OCDE, 2015)

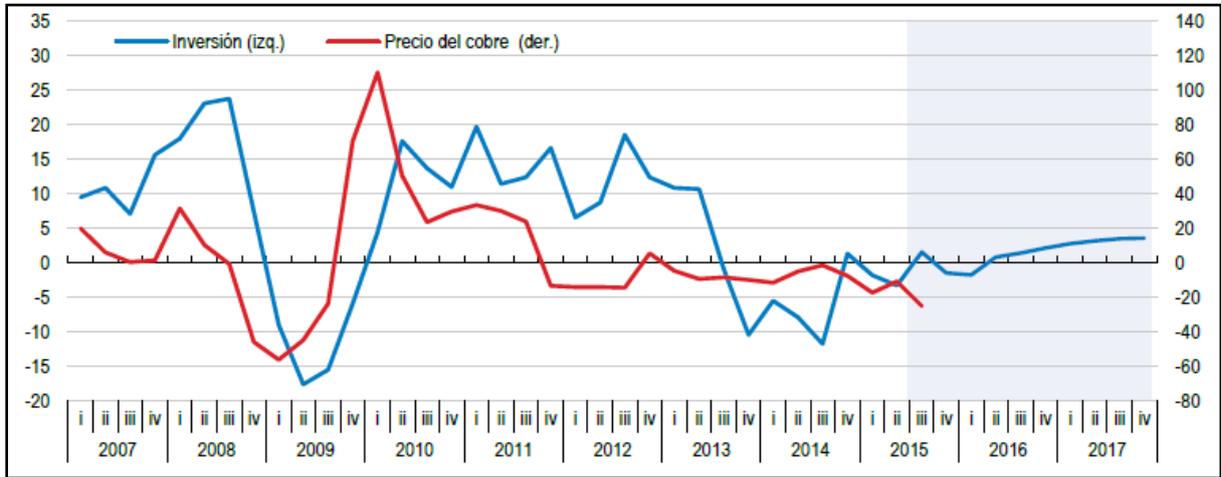


Ilustración 9 Inversión y Precio del cobre.

Fuente: Elaboración propia con datos de SOFOFA

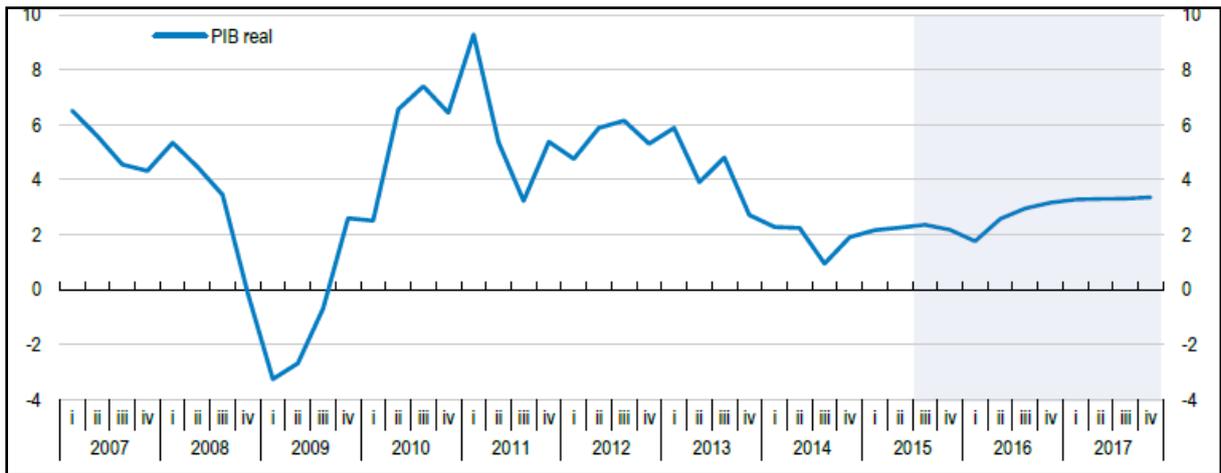


Ilustración 10 Evolución de PIB real

Fuente: Elaboración propia con datos de SOFOFA

5.1.1.2.2 Tipo de cambio

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% y se ha mantenido en niveles elevados desde entonces (ilustración 5). (OCDE, 2015)

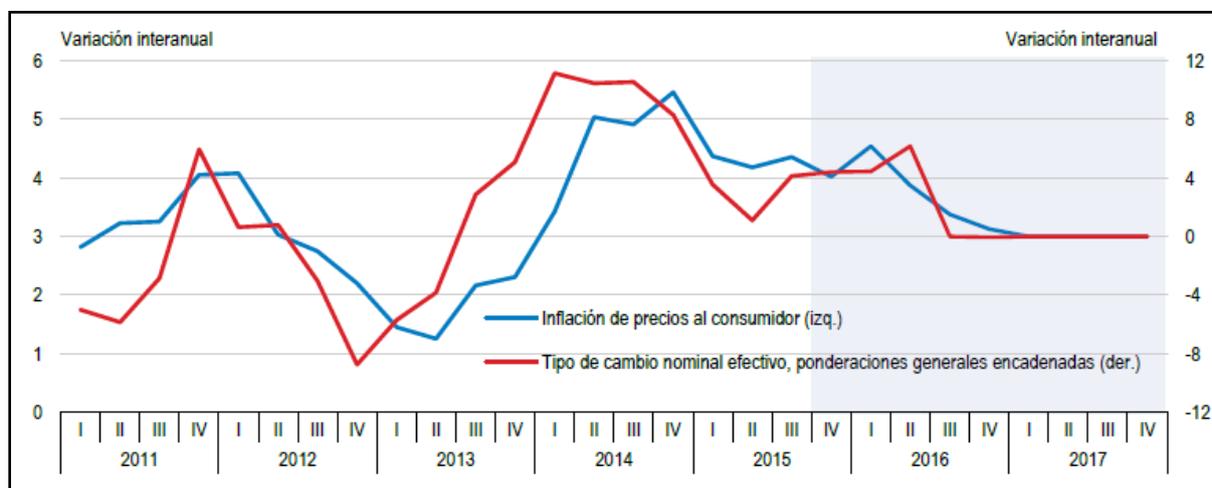


Ilustración 11 Inflación y Tipo de cambio

Fuente: Elaboración propia con datos de SOFOFA

5.1.1.2.3 Inflación, tasa de interés y política monetaria.

En respuesta a que la inflación ha estado por encima del objetivo establecido, el banco central aumentó la tasa de interés de política monetaria del 3% al 3,25% a mediados de octubre de 2015. Sin embargo, teniendo en cuenta los riesgos a la baja para la recuperación y que las expectativas inflacionarias se mantienen bien ancladas, la política monetaria puede seguir siendo acomodaticia. Puede que no sea necesario volver a subir las tasas de interés en el corto plazo porque la inflación reciente ha estado asociada principalmente a la depreciación del tipo de cambio -necesaria para el proceso de reequilibrio- y no está relacionada con presiones en el lado de la demanda. De hecho, el debilitamiento de la actividad local y exterior, así como el descenso del precio de las materias primas sugieren que la presión sobre los precios debería disminuir. Sin embargo, si las expectativas superan de forma persistente el rango meta, puede que sea necesario un endurecimiento de la política monetaria. (OCDE, 2015)

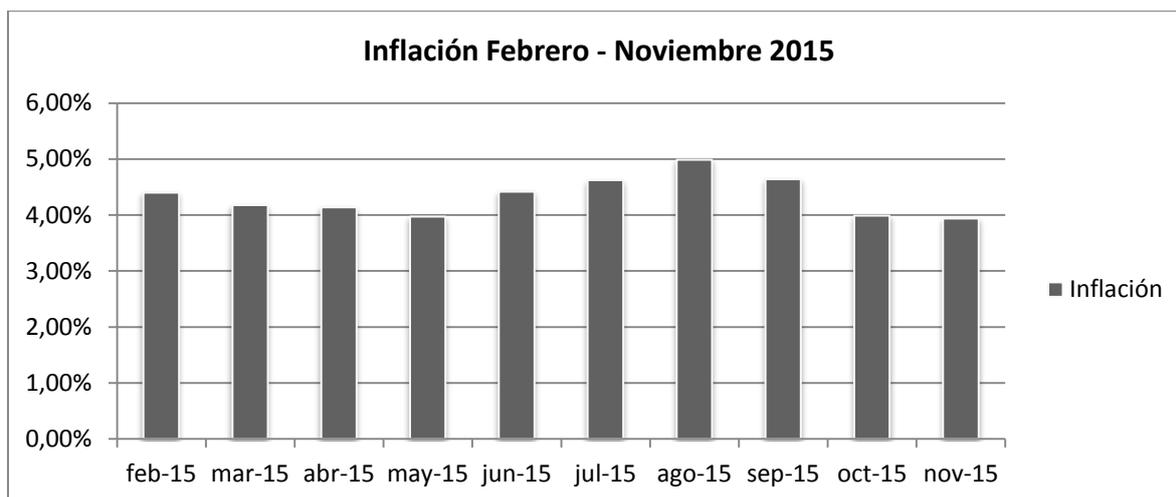


Ilustración 12 Inflación

Fuente: Elaboración Propia con datos de Global-Rates.com

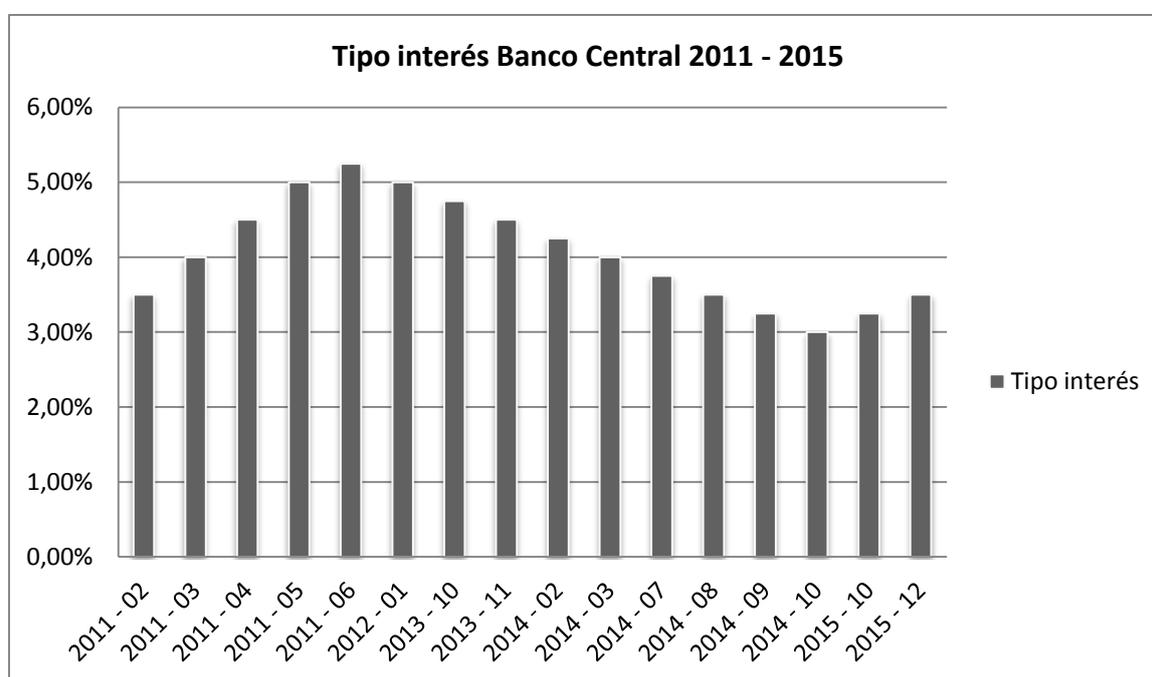


Ilustración 13 Tipo de interés

Fuente: Elaboración propia con datos de datosmacro.com

5.1.1.2.4 Desempleo

A pesar de la significativa desaceleración del producto y la demanda interna, el desempleo se ha mantenido relativamente estable en niveles bajos (ilustración 8). El crecimiento anual de los salarios se mantiene en un nivel relativamente elevado, pero ha comenzado a descender. Esta aparente discrepancia entre un producto relativamente débil y el sólido comportamiento del mercado del trabajo ha generado un cierto grado de preocupación, en la medida en que podría ser un indicio de que el excedente de capacidad en la economía sea menor de lo previsto y, por tanto, la inflación pueda ser más persistente de lo proyectado. (OCDE, 2015)

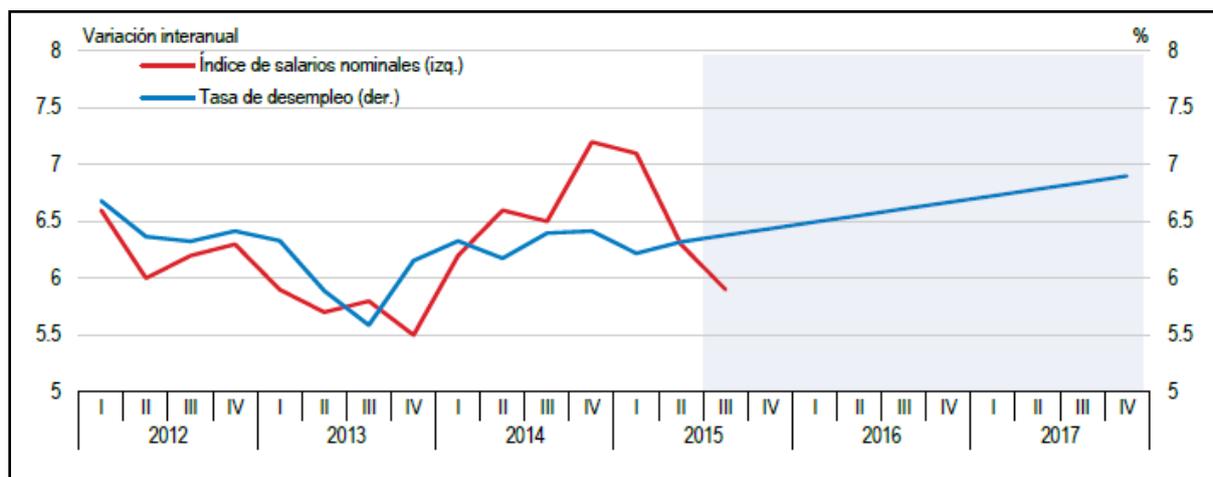


Ilustración 14 Tasa de desempleo

Fuente: Elaboración propia con datos de la OCDE

5.1.1.3 Marco social

5.1.1.3.1 Demografía

Chile cerró 2014 con una población de 17.772.871 personas, lo que supone un incremento de 153.163 habitantes respecto a 2013. Chile está en el puesto 61 de los 196 estados que componen la tabla de población mundial de datosmacro.com.

En 2013, la población femenina fue mayoritaria, con 8.905.099 mujeres, lo que supone el 50,54% del total, frente a los 8.714.609 hombres que son el 49,46%.

Chile, situado en el puesto 42 del ranking de densidad mundial, tiene una baja densidad de población de 24 habitantes por Km².

A continuación presentamos los datos de población a partir del 2002 y proyecciones al 2020 realizadas por INE para Chile y la Octava Región del Biobío. (Instituto nacional de estadísticas, 2014)

Población Chilena

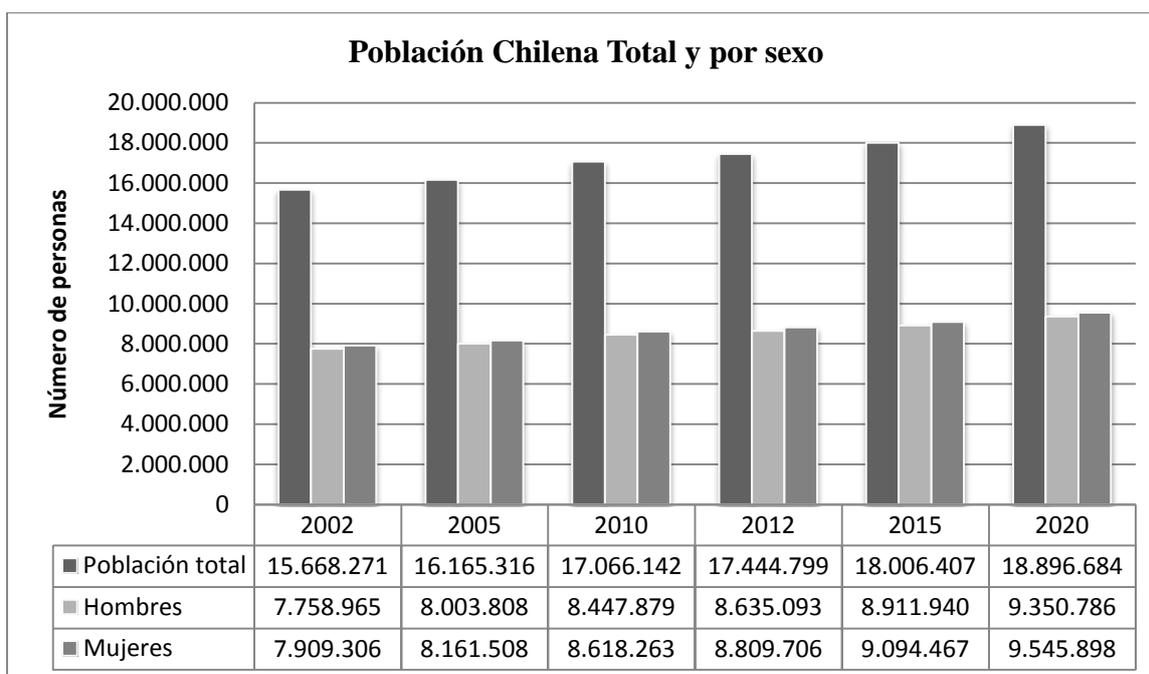


Ilustración 15 Población total y por sexo

Fuente: Elaboración Propia con datos del INE, Proyecciones de población 2014

Población Octava Región

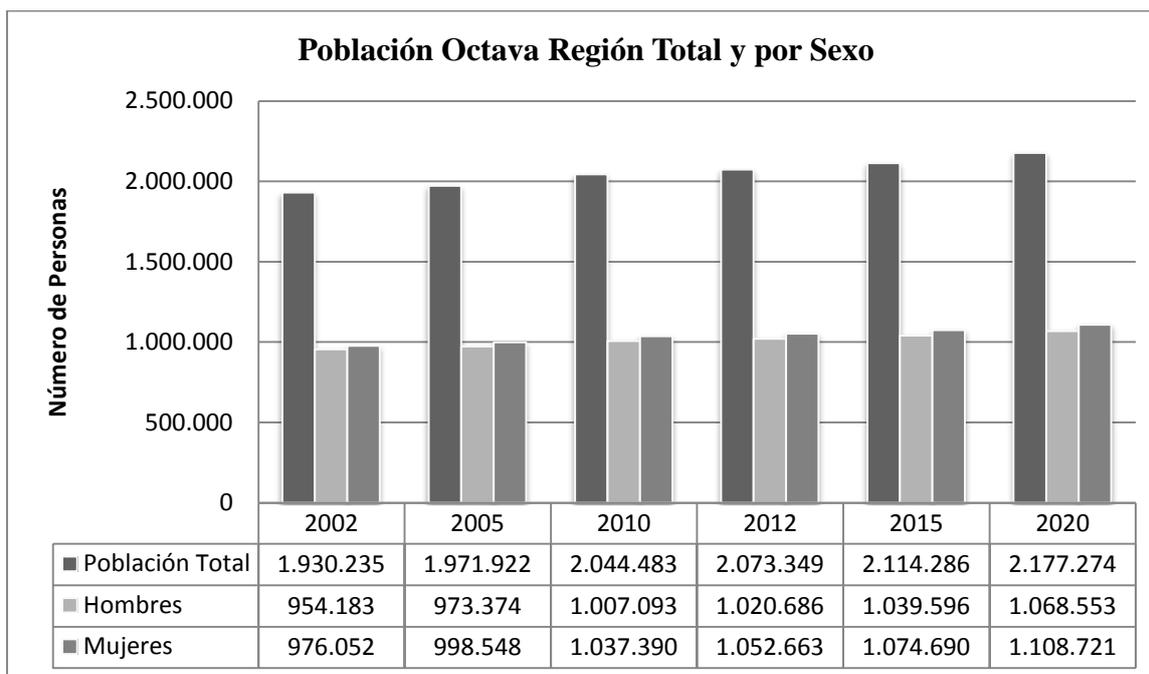


Ilustración 16 Población octava región total y por sexo

Fuente: Elaboración propia con datos del INE, Proyecciones de población 2014

Población Octava Región por grandes grupos de edad

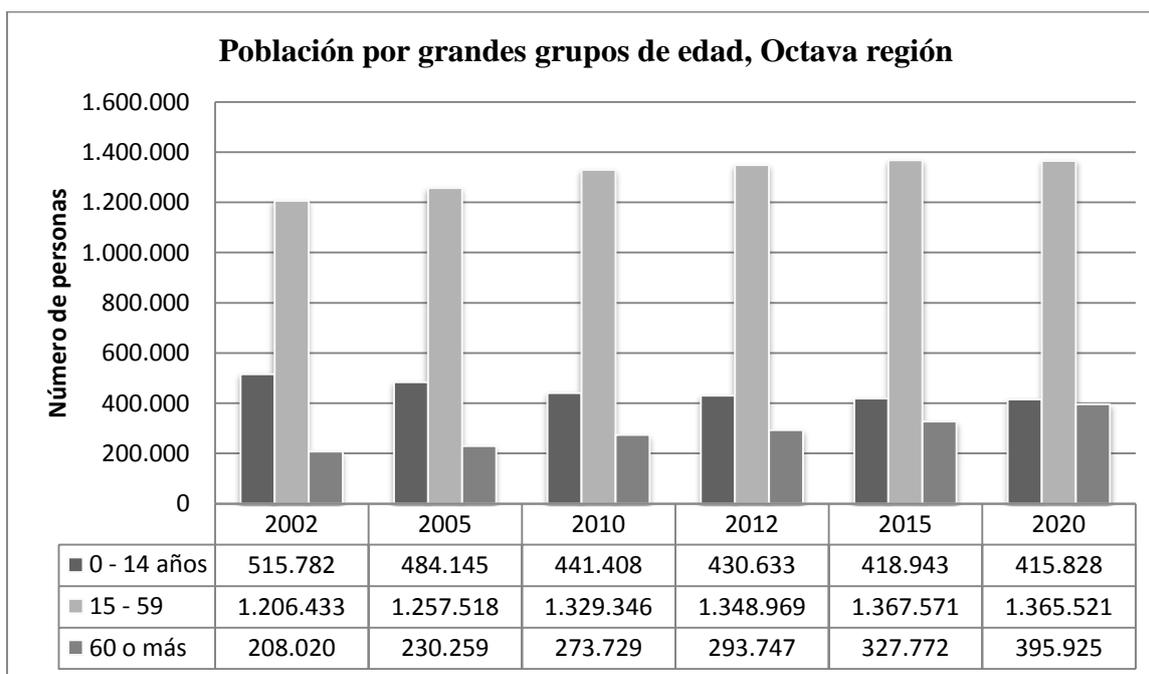


Ilustración 17 Población por grandes grupos de edad Octava región

Fuente: Elaboración propia con datos del INE, Proyecciones de población 2014

5.1.1.3.2 Distribución de la renta

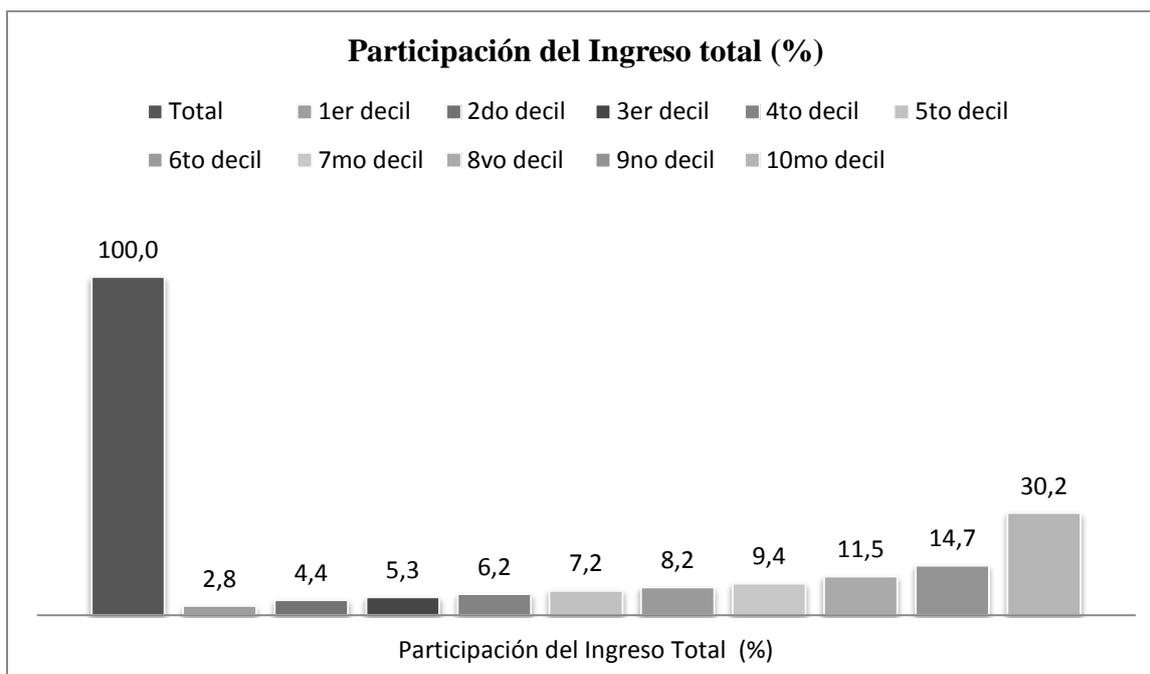


Ilustración 18 Participación del ingreso total (%)

Fuente: Elaboración propia con datos del INE, Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos, NESI 2014

En este gráfico, observamos la gran diferencia entre el décimo y el primer decil, así como un comportamiento de aumento exponencial a partir del quinto decil. Esto refleja la gran diferencia de ingresos en la población Chilena, lo que genera una situación de desigualdad.

Cabe mencionar que la cantidad de personas en cada decil va en disminución, comenzando desde el primer decil, lo que acrecienta la desigualdad expuesta en el gráfico anterior. (Instituto Nacional de Estadística, 2014)

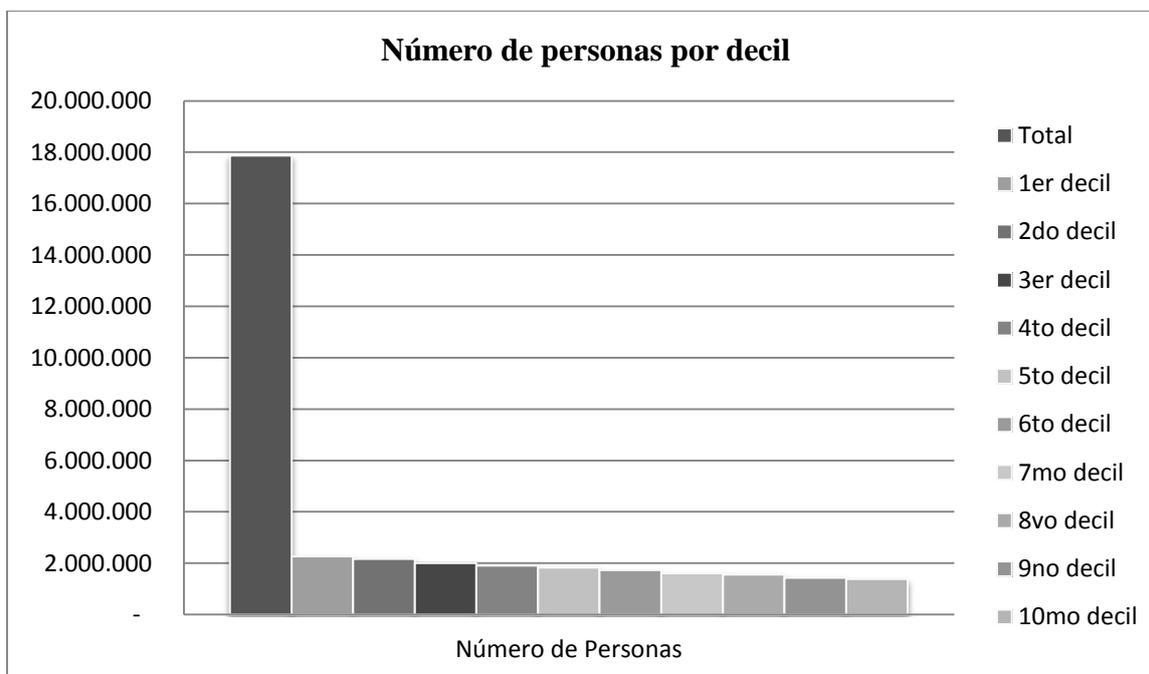


Ilustración 19 Número de personas por decil.

Fuente: Elaboración propia con datos del INE, Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos, NESI 2014

5.1.1.3.3 Movilidad social

La movilidad siempre es positiva, y en Chile, durante los últimos años, esta ha sido completamente ascendente. Esto, en explicación en parte de uno de los cambios sociales que ha experimentado Chile en los últimos 25 años.

La proporción de personas que mejoraron su situación socioeconómica es mayor en relación a aquellos que la vieron empeorar.

Con esto, entre 1996 y 2006 solo el 42% de las personas pertenecientes al primer quintil, correspondiente a los sectores más vulnerables del país, se mantuvieron en ese segmento, mientras que el 27% pasó al segundo, el 18% al tercero, el 10% al cuarto, e incluso un 3% dio un salto hasta el quinto.

En cuanto al 20% más rico, en ese mismo período el 56% se mantuvo en el quinto quintil, el 20% pasó al cuarto, el 6% al tercero, el 12% al segundo y el 5% al primero.

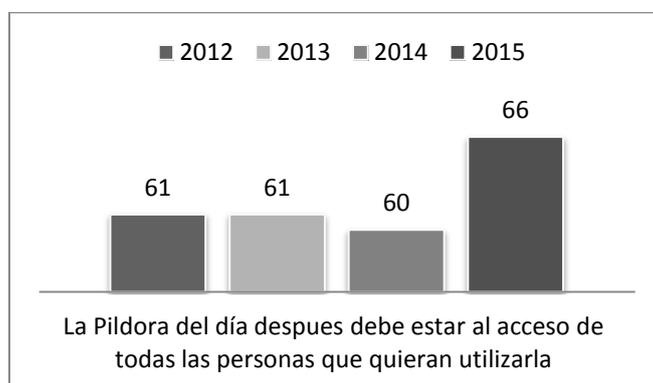
Eso demuestra que en nuestro país sí hay un alto nivel de movilidad y un menor índice de desigualdad. Pese a que las políticas sociales tienen una gran incidencia en estos resultados, se requiere afinar los instrumentos, y también las mediciones.

La presencia de movilidad tiene efectos en el diseño y ejecución de las políticas; cuando una sociedad es móvil y los programas son rígidos, la política pierde focalización. Los ingresos del primer quintil de la población, correspondiente a los sectores de mayor vulnerabilidad, han crecido a una tasa de 8,2% anual entre 1990 y 2013. (Economía y Negocios, 2015)

5.1.1.3.4 Cambios del estilo de vida

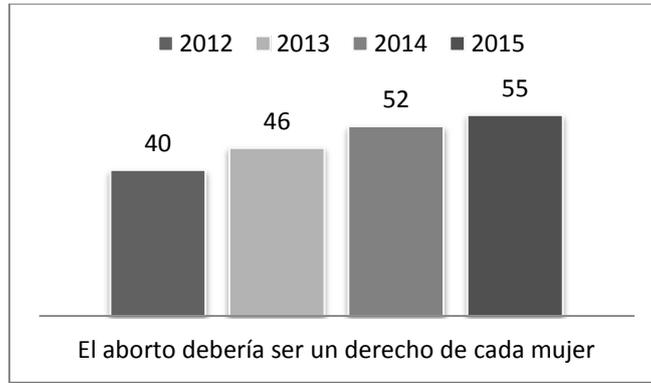
La sociedad Chilena da señales de ir adoptando una mentalidad más liberal a través del tiempo. Así queda demostrado por medio del estudio Chile3D, Marcas y Estilos de Vida de los Chilenos, realizado por GfK Adimark el 2015. Este estudio se enfoca en la actitud de las personas frente a problemáticas sociales de contingencia.

La píldora del día después. Porcentaje de encuestados que declara estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”.



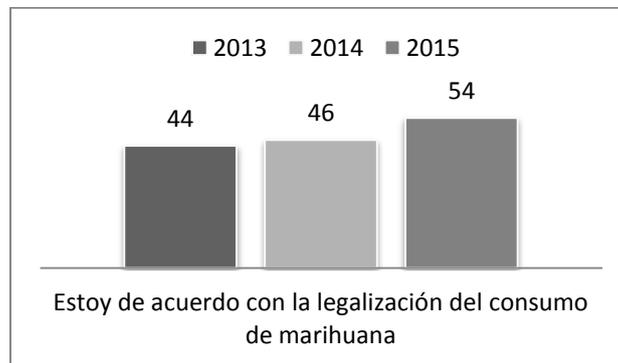
Fuente: Elaboración propia con datos de Chile3D

El Aborto. Porcentaje de encuestados que declara estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”.



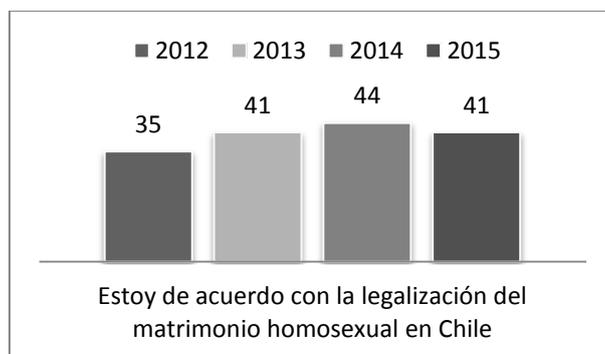
Fuente: Elaboración propia con datos de Chile3D

Consumo de Marihuana. Porcentaje de encuestados que declara estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”.



Fuente: Elaboración propia con datos de Chile3D

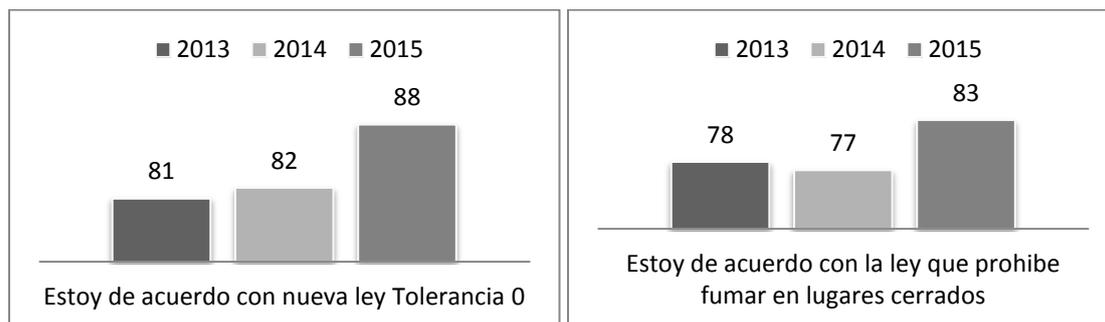
Legalización del matrimonio homosexual. Porcentaje de encuestados que declara estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”.



Fuente: Elaboración propia con datos de Chile3D

De la misma forma, la encuesta demuestra la aprobación de las personas respecto de las leyes “Tolerancia 0” y de consumo de cigarro en lugares cerrados.

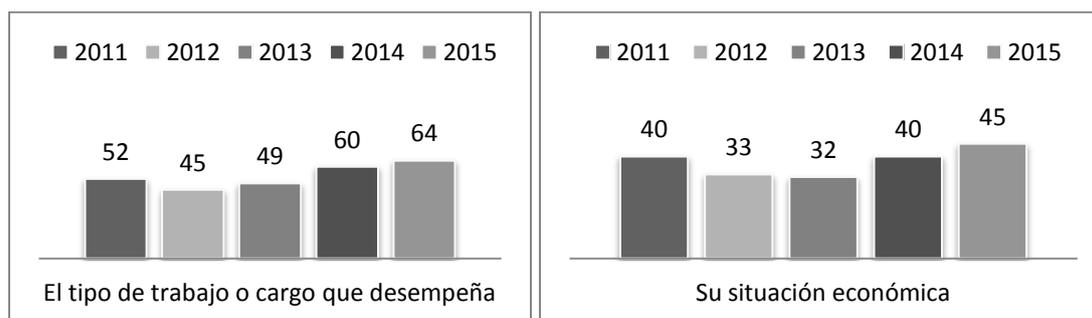
Porcentaje de encuestados que declara estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”.



Fuente: Elaboración propia con datos de Chile3D

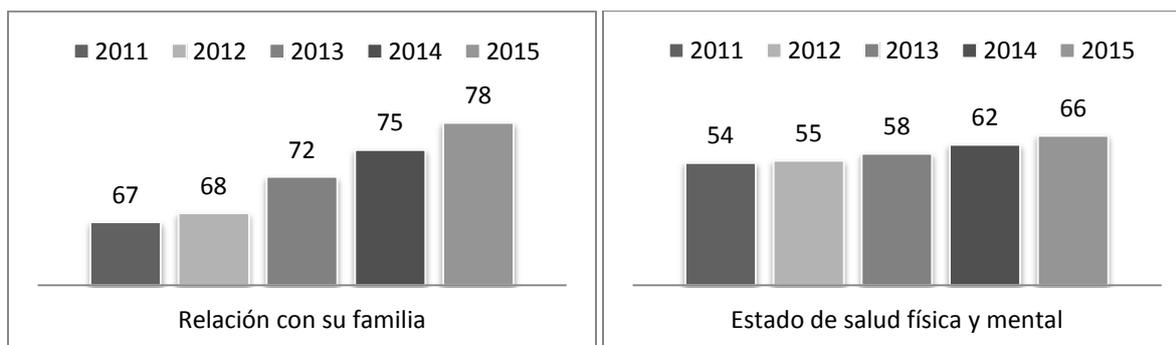
9.1.1.3.5 Actitudes hacia el trabajo y el ocio

El 64% de los encuestados, según Chile3D, evalúa su satisfacción con el tipo de trabajo o cargo que desempeña con nota 6 o 7 de un máximo de 7, porcentaje que va en aumento desde el año 2012. De la misma forma, un 45% evalúa con nota 6 o 7 su situación económica, cifra que también va en considerable aumento.



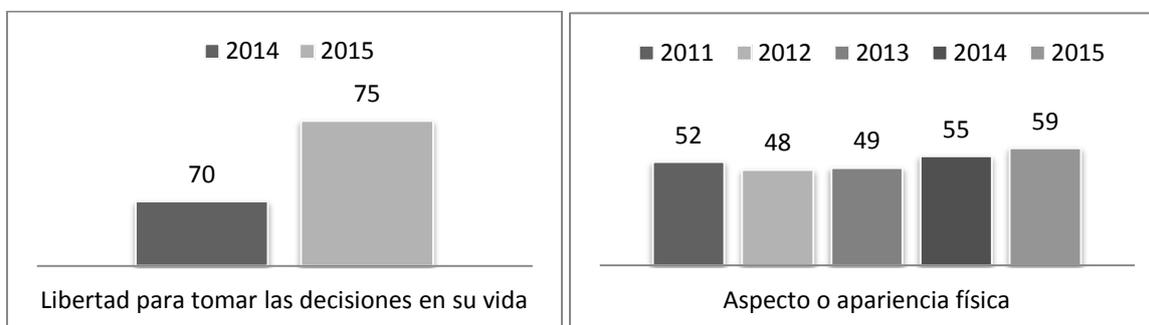
Fuente: Elaboración propia con datos de Chile3D.

Respecto del ocio, entendido este como cualquier actividad relevante realizada fuera del trabajo, será medida en diferentes indicadores. En primer lugar, la relación con la familia y en segundo lugar el estado de salud física y mental, ambos en una escala de 1 a 7, la cantidad de personas que evalúa con nota 6 o 7 en su grado de satisfacción, va en aumento.



Fuente: Elaboración propia con datos de Chile3D

En tercer y cuarto lugar, analizamos la libertad para tomar decisiones en la vida y el aspecto o apariencia física. El primer indicador cuenta con datos para los años 2014 y 2015, e independiente de que el valor vaya en aumento, es relevante el 75% de personas que califica con nota 6 o 7 su nivel de libertad. Asimismo, la satisfacción con la apariencia física alcanza un 59%, con un aumento progresivo desde el año 2012.



Fuente: Elaboración propia con datos de Chile3D.

9.1.1.3.6 Consumismo

Según indica el “Índice Percepción de la Economía”, de GfK Adimark, Marzo 2015, “La confianza de los consumidores cae 5 puntos en marzo. El IPEC se ubica ahora en 39.7 puntos, el resultado más bajo de los últimos 6 años. Tal nivel de desaliento no se observaba desde la crisis financiera 2008-2009. Así el IPEC se mantiene por diez meses consecutivos en el área de pesimismo (bajo los 50 puntos)”. El valor 0 indica máximo pesimismo y el valor 100 indica máximo pesimismo.

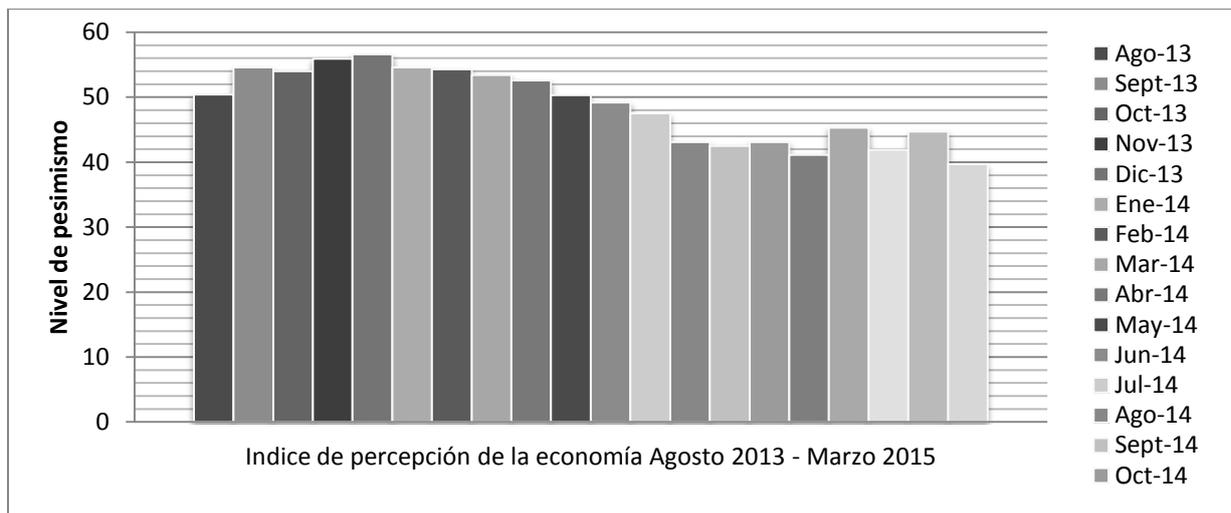


Ilustración 20 Índice de percepción económica.

Fuente: Elaboración propia con datos de “Índice Percepción de la Economía”, GfK Adimark, Marzo 2015.

Este índice se compone de diferentes sub-índices que reflejan la actitud actual de las personas frente al escenario económico del país, la situación económica individual, expectativas económicas a futuro, situación económica de empresas, expectativas de desempleo e inflación, situación económica familiar futura y expectativa de compra de bienes durables.

Este indicador es un reflejo de las ventas, como se observa en el siguiente gráfico. (Chile 3D, 2015)

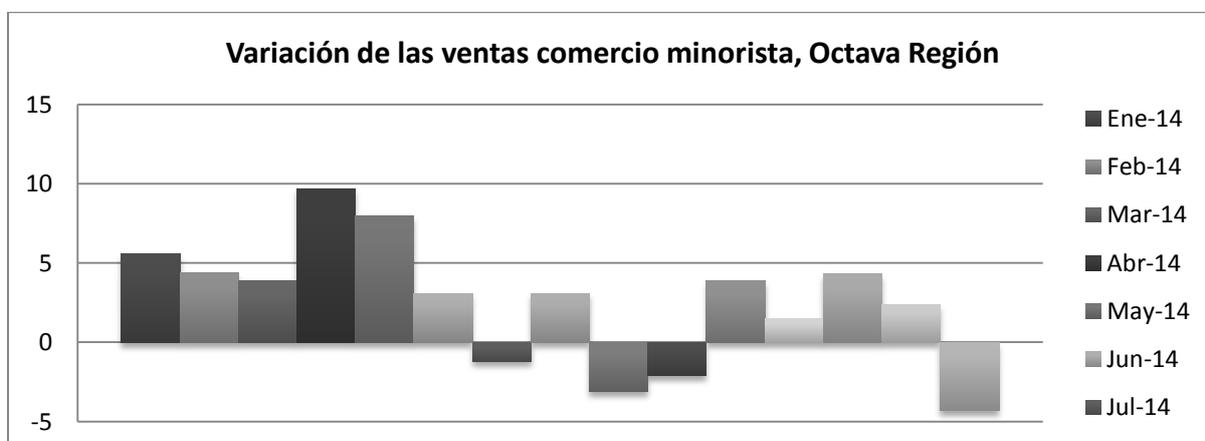


Ilustración 21 Variación de las ventas comercio minorista.

Fuente: Elaboración propia con datos del Índice de ventas del comercio Octava Región, Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile.

5.1.1.3.7 Nivel de educación

La capacidad productiva de un país depende en gran medida de la calidad del capital humano con el que cuenta, lo que se puede medir en base al nivel educacional alcanzado por su población adulta. Al realizar este ejercicio, en 2011 Chile se encuentra cercano al nivel de la OCDE. En particular, 29% de la población chilena entre 25 y 64 años poseía título de Educación Superior, 44% había completado su Educación Media, mientras que el 28% restante no lo había hecho. Los promedios para la OCDE son 32%, 44% y 25%, respectivamente. Cuando se consideran estos indicadores para las diferentes generaciones, es posible identificar que ha habido importantes avances en cuanto a las oportunidades, puesto que las brechas educacionales de los jóvenes chilenos con la OCDE son menores que aquéllas para la población adulta (la proporción de la población entre 55 y 64 años que posee Educación Media completa es 8 puntos porcentuales más baja que para el promedio de países de la OCDE, y para aquéllos entre 25 y 34 años es 5 puntos porcentuales superior).

En línea con lo anterior, el gráfico demuestra cómo una mayor proporción de las nuevas generaciones acceden y concluyen de manera exitosa la Educación Superior. En éste se puede apreciar que 29% de la población entre 25 y 64 años de edad posee Educación Superior completa (este indicador es 20% para la población entre 55 y 64 años), mientras que dicha cifra aumenta a 41% en la población entre 25 y 34 años. Esto le otorga a Chile uno de los saltos más significativos de entre todos los países analizados en materia de acceso a la Educación Superior. (OCDE, 2013)

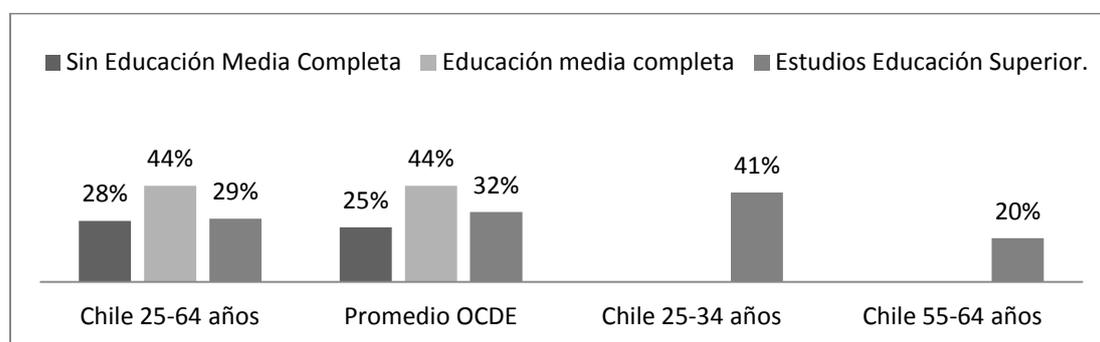


Ilustración 22 Nivel educacional

Fuente: Elaboración propia con datos de "Chile en el panorama educacional internacional de la OCDE: avances y desafíos". Junio de 2013. Centro de Estudios Mineduc.

5.1.1.4 Marco tecnológico

5.1.1.4.1 Gasto público en investigación

Pese a que la inversión que se realiza en Chile en Investigación y Desarrollo (I+D) subió 36% entre 2007 y 2012, los datos recopilados en la última Encuesta sobre Gasto y Personal en I+D del Ministerio de Economía muestran que el país sigue estando en deuda en esta materia, que es considerada clave para alcanzar el desarrollo.

Según las cifras, en 2013 la inversión en I+D en el país llegó a \$530.292 millones, lo que representa un aumento de 9,4% en comparación con 2012. Sin embargo, equivale solo a un 0,39% del PIB, versus los 2,4% del PIB del promedio de los países OCDE. De hecho, los datos posicionan al país como el que menos invierte en la materia dentro del bloque, en contraste con Corea del Sur, cuyo gasto alcanza el 4,36% de su PIB.

Chile aparece así bajo naciones como Argentina y México que invierten un 0,74% y un 0,43% del PIB, respectivamente. Para hacerse una idea, Argentina -que no es nación OCDE- incrementó su inversión en Investigación y Desarrollo un 90% entre 2007 y 2012, mientras que China -que tampoco es parte del grupo- lo hizo en un 121% durante el mismo período. (Economía y Negocios, 2015)

5.1.1.4.2 Atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico

Una de las claves en los países desarrollados es que la inversión en I+D es liderada por las empresas. En Chile, sin embargo, los datos muestran que el principal inversionista es el Estado, cuyos aportes en 2013 alcanzaron los \$202.807 millones, lo que equivale al 38% del total. Las empresas, por su parte, invirtieron \$182.696 millones, un 34% del total.

Además, en Chile invierten en I+D las universidades, cuyo aporte llega a los \$58.117 millones, los fondos internacionales (\$80.303 millones) y las instituciones privadas sin fines de lucro (IPSFL, donde se incluyen los observatorios astronómicos), cuyo gasto en 2013 fue de \$6.368 millones.

Los datos muestran que el 63% del incremento en I+D se explica por el Estado, mientras que el 29% por las empresas. Parte importante de los incrementos que este gobierno planea hacer en ciencia, tecnología e innovación van asociados a un esfuerzo explícito por conectarse con el sector privado. Se buscan potenciar la idea de la alianza público-privada incentivando la inserción de capital humano calificado en las empresas o a través de la nueva ley de I+D. (Economía y Negocios, 2015).

5.1.1.4.3 Rapidez de la transferencia tecnológica

Si bien no todos estos resultados de investigación son fuente de generación de nuevos negocios, es importante protegerlos de igual forma y detectar aquellos con potencial de aplicabilidad en el sector productivo para que con una correcta estrategia de transferencia puedan llegar al mercado aportar a la sociedad con soluciones de alto impacto.

Tanto en Chile como en el resto de mundo, queda mucho por avanzar en cuanto a la institucionalización de la transferencia tecnológica y los mecanismos para su desarrollo. En este contexto, instituciones como Corfo han tomado medidas para fortalecer el sistema de transferencia tecnológica. Este es el origen de las Oficinas de Transferencia y Licenciamiento (OTL) las que desde 2011, a través de dos programas, han sido financiadas en una veintena de universidades. (Innovación.cl, 2015).

5.1.1.5 Marco ambiental

5.1.1.5.1 Leyes de protección medioambiental

En el marco del SEIA, el concepto de normativa de carácter ambiental, o normativa ambiental aplicable, comprende aquellas normas cuyo objetivo es asegurar la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental, e imponen una obligación o exigencia cuyo cumplimiento debe ser acreditado por el titular del proyecto o actividad durante el proceso de evaluación.

Se excluyen de este concepto, por lo tanto, aquellas normas que, si bien comparten el mismo objetivo, no imponen obligaciones o exigencias al titular directamente, sino que deben

ser consideradas a efecto de determinar si un proyecto o actividad presenta alguno de los efectos, características o circunstancias descritas en el artículo 11 de la Ley N° 19.300.

- Normativa general sistema evaluación de impacto ambiental:

Ley N° 19.300, Sobre Bases Generales del Medio Ambiente

Ley N° 20.417, que Crea el Ministerio, el Servicio de Evaluación y la Superintendencia del Medio Ambiente

Ley N° 19.880, sobre Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado

DFL N° 1-19.653, Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

D.S. N° 95, de 2001, de MINSEGPRES, Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental

D.S. N° 40, de 2012, del Ministerio del Medio Ambiente, Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental. (Servicio de Evaluación Ambiental, 2015).

- Residuos

Si bien desde 2015, todos los generadores y destinatarios de residuos sólidos, incluyendo a las municipalidades y empresas, que generan o tratan más de 12 toneladas de residuos al año, deben declararlos a través del Sistema de Ventanilla Única del Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes, sólo en 2016 se podrá contar con estos datos estadísticos.

Actualmente, debido a que no existía la obligación de informar sobre esta materia, se cuenta con datos obtenidos a partir de distintas metodologías, que por lo mismo presentan diferencias. En este contexto, en 2013 el Ministerio del Medio Ambiente realizó un estudio para ajustar los datos existentes sobre disposición final, obteniendo como resultado un catastro para cantidades de Residuos Sólidos Municipales por región, que abarca una serie temporal entre 2000-2011. Asimismo, desde el año 2008 el Ministerio ha elaborado varios estudios de impacto, respecto a la implementación de la Responsabilidad Extendida del Productor, tras lo cual se cuenta con datos sobre generación y valorización de algunos productos.

La escasa información que existe sobre cantidades de residuos generados y recolectados a nivel nacional, se debe a factores como la falta de básculas en sitios de disposición final, así como a la inexistencia de una metodología para recoger estos datos.

La situación es diferente en materia de residuos peligrosos, ya que el Decreto 148 del Ministerio de Salud, publicado en 2004, regula el manejo de este tipo de residuos y en este marco se creó el Sistema de Declaración y Seguimiento de Residuos Peligrosos (SIPREP), mediante el cual se puede conocer el origen y destino y composición de este tipo de residuos. (SIDREP, 2014)

- Consumo de energía
 - Fondos para inversión de Pymes en Energías Renovables en Chile.

En este marco, encontramos el Fondo Regional de Sensibilización y Cofinanciamiento de Proyectos de Inversión en ERNC para Autoabastecimiento para Empresas de la Región del Biobío, el cual busca generar ahorros en el consumo de energía en Mipymes de la Región del Biobío, e impulsar una mayor competitividad, de manera que éstas puedan instalar sus propios sistemas de generación, basados en Energías Renovables No Convencionales.

El monto anunciado alcanza los 590 millones de pesos los cuales fueron gestionados gracias al trabajo del Gobierno Regional del Biobío, el Ministerio de Energía y el Centro para la Innovación y Fomento de las Energías Sustentables (CIFES), con recursos provenientes del FNDR aprobados por el Consejo Regional (CORE) del Biobío. (Area Minera , 2015)

- Salud y seguridad

Si bien la legislación vigente en materia de prevención de riesgos no les exige un Asesor en Prevención de Riesgos permanente, estas empresas deben cumplir con ciertos requisitos que son obligatorios, tanto para empresas pequeñas y medianas como de gran tamaño:

- **Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad:** Según lo previsto en el artículo 153 del Código del Trabajo, el empleador que tenga contratado normalmente 10 o más trabajadores permanentes tiene la obligación de confeccionar un Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad. Por otra parte, la Ley 16.744 -en su art. 67-, y a su vez el DS N°40, establecen como obligación tener un Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, independientemente del número de trabajadores que tenga la empresa. Sin embargo, si el empleador estuviere obligado a tener los dos Reglamentos Internos mencionados, podrá confeccionar uno solo, el que debe contener tanto lo señalado en el Código del Trabajo como lo mencionado en la Normativa sobre Prevención y Seguridad establecidas en las otras normativas mencionadas.
- **Obligación de Informar los Riesgos Laborales:** Es un error denominarlo "Derecho a Saber", ya que según lo que se estipula en la ley es el Empleador el que está obligado a informar al Trabajador de los Riesgos Laborales que tendrá en sus actividades. Esto se puede corroborar en el DS N°40, art. 21: "Los empleadores tienen la obligación de informar oportuna y convenientemente a todos sus trabajadores acerca de los riesgos que entrañan sus labores, de las medidas preventivas y de los métodos de trabajo correctos. Los riesgos son los inherentes a la actividad de cada empresa...".
- **Entrega de Elementos de Protección Personal:** Según la Ley 16.744, art. 68, "Las empresas deberán proporcionar a sus trabajadores, los equipos e implementos de protección necesarios, no pudiendo en caso alguno cobrarles su valor. Si no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados en la forma que preceptúa".
- **Comité Paritario de Higiene y Seguridad:** La Ley 16.744, art. 66, establece que en toda empresa, faena, sucursal o agencia en que trabajen más de 25 personas se constituya un Comité Paritario de Higiene y Seguridad, "conformado por representantes de la empresa y representantes de los trabajadores".
- **Plan de Emergencia y Evacuación:** Que incluye señalización, manejo y uso de extintores y verificar las condiciones adecuadas en los lugares de trabajo.

El DS N°594, aprueba el reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo y obliga a la empresa a mantener en los lugares de trabajo las condiciones sanitarias y ambientales necesarias para proteger la vida y la salud de los trabajadores que en ellos se desempeñan, sean éstos dependientes directos suyos o lo sean de terceros contratistas que realizan actividades. (HSEC, 2014)

5.1.1.6 Marco legal

- Legislación sobre la competencia

En el caso chileno, la legislación en materia de competencia tiene una larga tradición -desde 19592 -, sin embargo no es sino a partir desde 1973, con la promulgación del Decreto Ley N° 211 (D.L. N° 211), que la ley define la creación de un sistema de defensa de la competencia propiamente tal.

El Artículo primero del D.L. N° 211 establece el objetivo de ley, cual es “promover y defender la libre competencia en los mercados”. Podrán notar que es un objetivo amplio, ya que no sólo mandata a los órganos de defensa de la competencia a velar porque no se cometan ilícitos anticompetitivos, sino también les impone la responsabilidad de promover, esto es, difundir activamente la libre competencia en los mercados, asuntos de competencia de la Fiscalía Nacional Económica.

- Legislación laboral en Chile

La legislación laboral es el conjunto de disposiciones legales que tienen por objetivo regular y normar las relaciones que existen en el mundo del trabajo. Esta legislación centra su atención principalmente en los llamados trabajos asalariados (relación económica que existe entre un empleador y un empleado o trabajador).

Según el Código del Trabajo:

El trabajador es “toda persona natural que preste servicios personales intelectuales o materiales, bajo dependencia o subordinación, y en virtud de un contrato de trabajo”.

El empleador es “la persona natural o jurídica que utiliza los servicios intelectuales o materiales de una o más personas en virtud de un contrato de trabajo”.

El Contrato de trabajo

La legislación laboral en Chile establece que el contrato de trabajo puede ser individual o colectivo. Será individual cuando se establece entre un empleador y un trabajador. Será colectivo cuando es celebrado por uno o más empleadores con una o más organizaciones de trabajadores, que se unen y se organizan para negociar colectivamente con el objetivo de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado.

El acuerdo de las partes es suficiente para que exista el contrato individual de trabajo. Su escrituración sólo es un medio de prueba.

El contrato individual de trabajo es un acuerdo entre un trabajador(a) y un empleador(a), en que ambas partes contraen obligaciones: el trabajador(a) a prestar servicios personales bajo subordinación y dependencia; el empleador(a) a pagar una remuneración determinada por esos servicios.

El contrato debe ser firmado por ambas partes, en dos copias, una para el trabajador(a) y la otra para el empleador(a). Debe escriturarse dentro de los 15 días desde que el trabajador(a) comenzó a laborar. Para contratos por obra, faena determinada o menores de 30 días, el plazo es de 5 días.

Los contratos deben tener como mínimo:

- Lugar y fecha de suscripción; razón social y RUT del empleador(a); si es persona natural, nombre y RUT. Nombre, nacionalidad, RUT, estado civil, domicilio y fecha de nacimiento del trabajador(a).
- Fecha de inicio, lugar y labor que realizará; monto, forma y periodo de pago de la remuneración; distribución de la jornada (máximo 45 horas semanales), horario en que se cumplirá; duración del contrato: indefinido, plazo fijo o plazo indeterminado. Otros acuerdos que las partes estimen pertinentes.

El contrato de trabajo puede ser modificado por acuerdo de las partes, dejando constancia por escrito al dorso o en un anexo.

El empleador(a) podrá, sin acuerdo del trabajador(a), modificar algunas condiciones, siempre que no causen menoscabo moral o económico al trabajador(a).

Jornada de trabajo

- La jornada ordinaria máxima legal es de 45 horas semanales, distribuidas en 5 o 6 días. No podrán trabajarse más de 10 horas ordinarias al día.
- La jornada extraordinaria es todo el tiempo que excede a la jornada ordinaria de trabajo.

Horas extraordinarias:

Sólo podrán pactarse para atender necesidades o situaciones temporales de la empresa. Siempre deberá existir un acuerdo escrito, el cual tendrá una vigencia transitoria no superior a tres meses, renovable por las partes. No podrán ser más de dos horas extraordinarias al día y su pago tendrá un recargo mínimo del 50% sobre el sueldo convenido para la jornada ordinaria. Trabajador(a) y empleador(a) podrán pactar valores superiores al mínimo del 50% de recargo.

Control de asistencia:

El registro puede realizarse con reloj control, sistema computacional, libro de asistencia del personal u otro sistema autorizado por la Dirección del Trabajo. Corresponde al empleador(a) llevar el control de asistencia, siendo responsabilidad del trabajador(a) hacer las anotaciones pertinentes para dejar constancia de su asistencia y las horas efectivamente trabajadas.

La remuneración:

La remuneración debe pagarse íntegra y con la periodicidad pactada: día, mes, quincena. El pago no podrá pasar de un mes.

Constituyen remuneración el sueldo fijo, que debe ser pagado en dinero; el sobresueldo (horas extraordinarias); la comisión, esto es, el porcentaje sobre el precio de ventas, compras u otras operaciones que el empleador(a) efectúa con la colaboración del trabajador(a).

También son remuneración la participación (proporción en las utilidades de un negocio determinado) y la gratificación, que es parte de las utilidades de la empresa percibida por el trabajador(a).

La gratificación se puede pagar anualmente –en una proporción no inferior al 30% de las utilidades líquidas de la empresa–, o el 25% de lo devengado en el ejercicio comercial a cada trabajador(a), con un tope de 4,75 ingresos mínimos mensuales.

Descuentos

- Obligatorios: impuestos; cotizaciones de seguridad social; cuotas sindicales; obligaciones con instituciones de previsión o con organismos públicos. A solicitud escrita del trabajador(a), el empleador(a) deberá practicar el descuento de dividendos hipotecarios y/o ahorro para la vivienda, con un tope del 30% de su remuneración.
- Convencionales: Trabajador(a) y empleador(a) podrán acordar por escrito descuentos para efectuar pagos de cualquier naturaleza, que no podrán exceder del 15% de la remuneración total.

Descansos:

Los trabajadores y trabajadoras con más de un año de servicio tienen derecho a vacaciones de 15 días hábiles, contados de lunes a viernes. Este es un derecho irrenunciable, no negociable y remunerado íntegramente.

Descanso dentro de la jornada:

Se utiliza normalmente para tomar la colación; no puede ser menor de 30 minutos y no forma parte de la jornada de trabajo. Las partes pueden acordar un tiempo mayor y/o estimar lo trabajado.

Descanso semanal:

Los domingos y festivos legales son días de descanso obligatorio. La ley acepta excepciones y otorga un día de descanso a la semana en compensación por las horas laboradas en domingo y otro por cada festivo.

En circunstancias especiales es obligatorio que al menos dos de los días de descanso compensatorio sean otorgados en domingo. No se debe trabajar siete días continuos, salvo en sistemas autorizados por la Dirección del Trabajo o en jornadas bisemanales convenidas por las partes.

Vacaciones

- Deben otorgarse en forma continua o como mínimo por 10 días hábiles seguidos. El tiempo restante se puede fraccionar.
- No pueden acumularse más de dos periodos. Uno de ellos debe otorgarse antes de que el trabajador(a) cumpla el tiempo que le da derecho a un tercer periodo.
- El feriado se suspende si el trabajador(a) hace uso de licencia médica, y se reanuda cuando esté recuperado(a) o cuando convengan las partes.

Vacaciones progresivas: Cumplidos 10 años de trabajo para uno o más empleadores(as), continuos o no, se debe otorgar un día adicional por cada tres nuevos años trabajados para el (la) empleador(a) actual.

Maternidad y paternidad

Las trabajadoras tienen derechos por su maternidad; algunos de estos también pueden ser ejercidos por los hombres.

No se puede condicionar la contratación, permanencia o renovación del contrato, o el ascenso de una mujer, a su estado o posible estado de embarazo.

Fuero maternal:

Es la imposibilidad de ser despedida(o) sin autorización del juez. Este derecho es irrenunciable, y rige desde la concepción y hasta un año después del período posnatal. (EducarChile, 2015)

5.1.1.2 Resumen del análisis PESTA

La estabilidad macroeconómica con la cual el país ha sido permanentemente destacado, se ve amenazada por los constantes escándalos de corrupción y una deficiente implementación de las políticas públicas.

La situación fiscal del país sigue siendo sólida, sin embargo hay que poner especial atención al desarrollo de la reforma tributaria, la cual afectará directamente a las empresas.

El bajo precio del cobre mantiene el PIB del país con un bajo crecimiento. El país ha transitado por diferentes crisis económicas en los últimos años, las cuales ha manejado con relativa solidez, sin embargo es importante monitorear elementos como la inflación, el tipo de interés, desempleo y el desarrollo del comercio, en particular el de la industria panificadora. Respecto del estilo de vida de los chilenos, esto da cuenta de una actitud más liberal, lo cual podría en un futuro influir en decisiones de compra del cliente, por lo que es necesario ser capaces de absorber las tendencias y adaptar las estrategias. La confianza de los consumidores en las empresas va decayendo, particularmente frente a las grandes empresas, por lo que esta situación se debe aprovechar en la fidelización del cliente.

Asimismo, el contexto apunta hacia leyes de protección ambiental, a través del tratamiento de residuos, consumo de energía, salud y seguridad de la ciudadanía. Es importante mantener atención en oportunidades en este ámbito, por ejemplo, en fondos gubernamentales para la implementación de este tipo de temas, que en definitiva generan una mejor percepción del cliente frente a la empresa, además del hecho de tener un mejor impacto en el medioambiente.

5.1.2 Análisis del microentorno

Con anterioridad vimos 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).

5.1.2 Modelo de Porter

5.1.2.1 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.

5.1.2.2 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.

5.1.2.3 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.

5.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Existe gran cantidad de proveedores de trigo, especialmente entre la VIII y IX región de nuestro país. Entre ambas regiones concentran por sobre un 50% de la producción del país. Existe además un amplio volumen de importación del trigo, que si bien ha ido en descenso por el aumento de la producción nacional, sigue siendo considerable, aproximadamente un 60% respecto de la producción nacional. Además, la producción de trigo está inserta en un marco internacional de producción, donde Chile no tiene injerencia en precios. De esta manera, el precio viene dado por el mercado. (ODEPA, 2015)

Estos elementos determinan la Rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales inmediatos.

Por otra parte las demás materias primas para la fabricación de pan y productos de pastelerías, también existe una gran oferta de este tipo de productos de diferentes marcas, donde dependiendo de los volúmenes se puede optar a precios preferenciales o formas de pago con plazos diferidos. Cabe mencionar además que Don Leónidas en la actualidad es comercializador de materias primas e insumos para panaderías, por lo que esto garantiza el abastecimiento de productos a precios más bajos que en el mercado y con flexibilidad de pago. Por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

5.1.3.5 Rivalidad competitiva

Los competidores existentes para la empresa en el sector están en un nivel más bajo, ya que ninguno es elaborador de pan. Existe de esta forma un desequilibrio entre la empresa y los competidores que la favorece. Frente al supermercado y las elaboradoras de pan que existen en el entorno cercano existe un mayor equilibrio, ya que venden mayores cantidades del producto, por lo que cuentan con un peso mayor en la competencia.

Si bien las barreras de entrada son bajas, es necesario tener un conocimiento del proceso productivo, maquinaria, y canales de distribución del pan. Por lo tanto hay que tener en consideración la llegada de nuevos competidores al sector, y realizar trabajo de fidelización de clientes.

5.1.2.6 Resumen Porter



Ilustración 23 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

5.2 Oportunidades y amenazas

Tabla 7 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PESTA	PESTA
<input type="checkbox"/> Mejor situación económica de la población respecto a años anteriores	<input type="checkbox"/> Inestabilidad macroeconómica y política. (reformas y corrupción en Chile)
<input type="checkbox"/> Políticas de gobierno orientadas a reducir el sodio en el pan	<input type="checkbox"/> Baja inversión en políticas de investigación y tecnología
<input type="checkbox"/> Los estándares medioambientales son bajos y de poca exigencia legal	<input type="checkbox"/> Fácil acceso al mercado de proveedores
<input type="checkbox"/> Población más informada y dispuesta a probar cosas nuevas en alimentación	<input type="checkbox"/> Decaimiento de la confianza de los consumidores
<input type="checkbox"/> Fomento de utilización de energías renovables no convencionales	<input type="checkbox"/> Acuerdo de producción Limpia (encarecimiento de costos de producción)
PORTER	<input type="checkbox"/> Ciclo de vida del producto de madurez
<input type="checkbox"/> Poca rivalidad competitiva en el sector	PORTER
<input type="checkbox"/> Alta inversión en activos fijos para la compra de maquinaria que permitan abastecer toda la demanda del sector	<input type="checkbox"/> Cambios en los hábitos de consumo de la población chilena, lo que permite entrada de sustitutos
<input type="checkbox"/> Competencia poco instruida en áreas administrativas y en elaboración de productos de pastelería	<input type="checkbox"/> Necesidad de experiencia en el rubro, para entregar productos de calidad
<input type="checkbox"/> Demanda de pan inelástica ante cambios en el precio	<input type="checkbox"/> Bajas barreras de entrada al rubro
<input type="checkbox"/> Incremento de proyectos inmobiliarios en la comuna y sector	

5.3 Análisis interno

Con anterioridad vimos 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).

5.3.1 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 \$40.000.000 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</p>
--------------------	--

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 de la suma de sus préstamos no supere el valor de la panadería una vez construida y retasada.

Físicos

Actualmente Don Leónidas es propietario de un terreno ubicado en calle Manquimavida #790, donde se construirá la nueva panadería. Este terreno consta de 514 mt², no posee ninguna construcción sobre el terreno y se encuentra en una calle altamente transitada por vehículos, peatones y microbuses. El terreno está avaluado por el banco por una cifra de \$26.600.000.

Recurso humano

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 y panaderos. 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.

Recursos intangibles de la organización:

Capital Humano

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.
----------------------------	---

5.3.2 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;

<i>Aprendizaje continuo</i>	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 de este tipo de organización.
-----------------------------	---

<i>Análisis y síntesis de información</i>	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 acertadas e ir generando mejoras en el sistema de negocio, es por esto que a través del desarrollo del plan 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.
---	---

<i>Adaptación al cambio</i>	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 saber escuchar de forma activa. Don Leónidas y la gerente de administración, 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 propuestos por el plan de negocio para el correcto manejo de la organización, es de suma importancia que se guíe 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 en los procesos productivos, en servicio al cliente y en infraestructura, buscando satisfacer de las necesidades del mercado que actualmente no se

encuentran satisfechas por ningún establecimiento en el sector.

Trabajo en equipo

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.

5.3.3 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 de la planta.
- 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 principal para poder realizar la fabricación de pan, 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 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.

5.3.4 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).

5.3.4.1 Recursos únicos:

- Físicos, este recurso es difícil de obtener, ya que en la zona geográfica donde se encontrará la panadería, no existen propiedades disponibles para la venta, que permitan la construcción de una panadería con la infraestructura que tendrá el negocio.
- Capital Humano, este recurso es difícil de imitar, ya que en su conjunto el capital humano posee alta experiencia 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, no utiliza 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. (ODEPA, 2012). 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 socio, 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.

5.3.5 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).

5.3.6 Capacidades estratégicas

- La ubicación de la panadería es un recurso de gran valor para el consumidor, esto se acompañara con un sistema de marketing diseñado en el plan de negocio, 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 (lo que ellos han determinado como calidad).
- 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.

5.5 Fortalezas y Debilidades

Tabla 8 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

La empresa posee los recursos financieros necesarios para realizar la inversión total del proyecto

La ubicación de la panadería es estratégica y no existe ninguna panadería se similares características en sus alrededores

Los propietarios que conformarán parte del recurso humano en el área administrativa y productiva poseen conocimientos teóricos y prácticos acerca del funcionamiento de este negocio.

El capital humano de la organización posee una amplia de red de contactos que le permitirán tener un mayor acceso a información relevante del negocio

El equipo directivo posee competencias distintivas al resto de la competencia en el sector, como adaptación al cambio, innovación, aprendizaje continuo, análisis de información y habilidades interpersonales.

Debilidades

Alta dependencia del recurso humano en el área de producción

La organización no posee poder de marca ni reputación en el mercado

5.6 Análisis FODA cruzado

Tabla 9 FODA Cruzado



6 Modelo de negocio.

Para definir el modelo de negocio a seguir por la Panadería Galletué, utilizaremos una herramienta de modelo de negocios creada por Osterwalder & Pigneur (2011). El objetivo del lienzo 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 dividirá el modelo de negocios son:

6.1 Segmentos de mercado

Nuestros productos van dirigidos a 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, de cualquier estrato socioeconómico y 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. Siendo este un mercado de nicho.

6.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Panadería Galletué 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 nuestros 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 ninguna panadería con características similares a Panadería Galletué.

6.3 Canales

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 posera 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.

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.

6.4 Relación con el cliente

Estableceremos relaciones directas con nuestros clientes, con el fin de entender sus necesidades y de esta manera poder satisfacerlas de mejor manera, esto lo llevaremos a cabo a través de una atención personalizada y manteniendo una comunicación constante entre ellos y nuestro equipo de ventas, quienes se encargaran de atender a nuestros clientes y además traspasar sus necesidades a la dirección.

6.5 Fuentes de ingresos

El ingreso de dinero estará representado por un tipo de ingreso único, que será por concepto de venta de pan al cliente en el local comercial. Se presentarán 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.

La fijación de precios será determinada según los niveles de precios de la competencia que oferta productos similares a los nuestros, menos un porcentaje sobre el precio, considerando que somos una panadería nueva en el sector. Este precio será fijo y único para todos nuestros clientes. Nuestros clientes le dan mucha relevancia al sabor del pan y a la cercanía en la que se encuentren estos locales que comercializan los este producto, la mayoría de ellos no le dan relevancia al precio del pan, si este cumple con los requerimientos de calidad que desean, la demanda pan será inelástica, siempre y cuando el precio este dentro de los parámetros racionales fijados en la mente del consumidor.

6.6 Recursos clave

Los recursos que permiten nuestra propuesta de valor son:

- Recursos físicos, terreno, maquinaria e infraestructura
- Recursos financieros, para la compra de maquinaria y construcción de infraestructura, pago de salarios y costos fijos del local
- Capital humano, precisamos del conocimiento de capital humano experimentado para la producción, ventas y administración, además de redes de contacto para aprovisionamiento de materias primas.
- Capital intelectual, información acerca de las pautas de consumo de nuestro segmento de mercado.

Estos recursos son los necesarios son la base para el cumplimiento de nuestra propuesta de valor pero estos recursos tiene que estar acompañado de ciertas competencias para poder lograr una capacidad estratégica y así lograr la ventaja competitiva de la panadería.

6.8 Actividades clave

Las principales actividades que debemos realizar para hacer entrega de nuestra propuesta de la fabricación, diseño y entrega del producto en los volúmenes correspondientes a la demanda, con una calidad superior a la competencia.

Para esto debemos:

- Mantener una comunicación continua con nuestros clientes, para entender sus necesidades y enfocar nuestros esfuerzos a satisfacerlas.
- Capacitar y motivar al recurso humano de ventas y producción para la entrega de un mejor servicio y producto.
- Elaboración de proyectos para optar a fuentes de financiamiento para la inversión en mejoras de eficiencia en producción y capacitación de nuestro recurso humano.
- Utilización de herramientas de control de procesos, con el fin de mejorar e la administración de la panadería.
- Realizar control de procesos productivos y el cumplimiento de los estándares de producción.

6.9 Asociaciones clave

Los socios más importantes para nuestro negocio, serán los proveedores de materia prima, estos son los que nos permitirán en gran medida la elaboración de un producto de calidad. Es por esto que los proveedores han sido seleccionados con rigurosidad. Estas empresas poseen una larga trayectoria en la industria y alta satisfacción de sus clientes, cumplimiento con plazos de entrega y servicio post-venta. Esto nos permitirá disminuir los riesgos de desabastecimiento de materias primas.

Principales proveedores;

- Collico
- Granotec
- Molinos Monteverde

6.10 Estructura de costos

Los costos más relevantes son la construcción de infraestructura para la línea de productos de panadería es de \$90.193.005, del total la inversión, el capital de trabajo es de \$18.863.847, la inversión en activos diferidos de \$950.000, la inversión en construcción de \$52.686.150 y la inversión en equipamiento de producción, ventas y capacitaciones de \$17.693.410.

Esta inversión será financiada a través de capital propio de los socios de la panadería que corresponde a la suma de \$60.193.005 y de financiamiento externo a través de un préstamo del socio mayoritario de \$30.000.000.

Los costos fijos mensuales más relevantes serán los del área de producción que haciende a la suma de \$3.143.907, donde la mano de obra representa un 71% de este costo.

Los costos de administración y ventas también son representados en gran medida por la mano de obra representando un 81% del total de los gastos mensuales (\$3.215.027)

Los costos variables en el área de producción donde la harina es la materia prima con mayor relevancia en la estructura de costos, representando un 80% del total de los costos de producir el pan.

Las actividades más relevantes para disminuir los costos y lograr una mayor eficiencia, es la utilización de la maquinaria, ya que estas poseen una gran capacidad de producción y un alto consumo energético.

7 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.

Existen distintos niveles de las estrategias:

1. Estrategia corporativa se ocupa del alcance general de una empresa y como se puede añadir valor a las distintas partes de la organización. (Cobertura geográfica, diversidad de productos/servicios o unidades de negocio, formas de asignar los recursos entre las distintas parte de la organización).
2. Estrategia competitiva o de negocio, trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados, o como se pueden ofrecer servicios públicos con mejor valor. Este nivel afecta los productos y servicios que hay que desarrollar.
3. Estrategias operativas, se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos procesos y el personal. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

7.1 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 unidades de negocio 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.

7.2 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: Se pretende poseer 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 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. Además pretendemos ofrecer una mayor variedad de productos de panificación para lograr llegar a todo nuestro mercado objetivo.

7.3 Estrategia operativa o funcional

La estrategia operativa quedará definida en los sistemas del negocio, donde se desarrollarán sistemas para las distintas áreas, administración, marketing, operaciones y finanzas, para darle coherencia a los recursos de que posee la empresa con las competencias y el entorno que influye en el éxito de esta.

8 Sistema de negocio

8.1 Plan de marketing

El plan de marketing tiene como objetivo elegir las herramientas que mejor satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

8.1.1 Segmentación de mercado

El segmento de mercado al cual enfocaremos nuestros productos serán los residentes de la Calle Manquimavida, a 550 metros de distancia máxima del proyecto de panadería, Calle Los Aromos, a 550 metros de distancia máxima del proyecto de panadería, Calle Los Castaños, a 500 metros de distancia máxima del proyecto de panadería.

8.1.2 Mercado meta

El mercado meta al que enfocaremos nuestros productos quedará definido por las siguientes características del comprador:

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, de cualquier estrato socioeconómico y 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.

Utilizaremos una estrategia de diferenciación, basada en la calidad del servicio al cliente y la calidad de nuestros productos.

8.1.3 Mezcla de marketing integrada

En este apartado describiremos el conjunto de herramientas y tácticas que utilizaremos para obtener la respuesta deseada por el mercado al que nos dirigiremos.

8.1.3.1 Productos

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

El producto principal será el pan, entendido como el resultado de la cocción de harina, levadura, agua y sal comestible.

Galletué pondrá a disposición de sus clientes una gran variedad de panes, desde los más tradicionales como el Pan Hallulla y el Pan Marraqueta y algunos más sofisticados, como el Pan con Semillas o Hierbas, elaborados 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 materia grasa y un 50% 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. 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 puede preparar de distintas maneras, adhiriendo queso, cebolla, crema u vegetales para posteriormente aplicarle un golpe de cocción al horno, culminando con un producto crocante y sabroso.

Variedades de pan Panadería Galletué:

Ilustración 24 Variedades de pan Panadería Galletué

Pan Hallulla



Pan Marraqueta



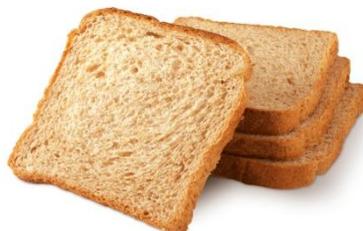
Pan Integral



Pan Baguette



Pan Molde



Pan Pita



Pan Chilote

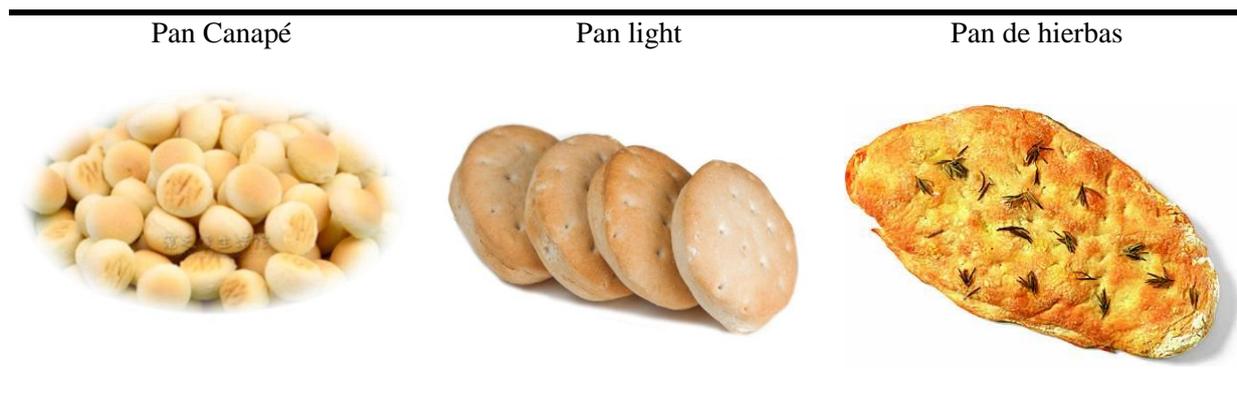


Pan Copihue



Pan Hamburguesa





- Calidad

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

- Principales proveedores

Productos	Descripción	Marca
Mejoradores		
Pannivita	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.	
Granozime	Granofesh, 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		

<p>Molino Monteverde</p>	<p>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 para hallulla, harina para hallulla, harina integral y harinas tradicionales.</p>	
<p>Levaduras y materia grasa</p>		
<p>Levaduras Collico</p>	<p>Collico la empresa líder en el mercado de las levaduras, fundada hace más de 90 años. Esta empresa nos proveerá de las levaduras tanto frescas como secas, para uso en panaderías. Es producida por concentración y prensado de crema de levadura, utilizada para la fermentación de las masas de nuestros productos.</p>	

- Diseño

El diseño de nuestros productos será de tipo tradicional, donde se utilizarán herramientas cortadoras para dar el formato, garantizando la estandarización de las medidas de cada tipo de pan y formas.

- Empaque

El empaque de nuestros productos de panadería serán en bolsas de papel con logo con la marca de la panadería que contribuirá a fortalecer la imagen por medio de la identificación de esta. Estas bolsas serán biodegradables contribuyendo al cuidado del medio ambiente. Las bolsas soportan entre 2 a 4 kg según su tamaño, además soportan la humedad del producto cuando posee altas temperaturas, al contrario de las bolsas plásticas que humedecen el producto, permitiendo mantener el producto en el transcurso que sea transportado.

- Marca

Nombre de fantasía: “Panadería y Pastelería Galletué”



El nombre de nuestra 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 acompaña a largo a toda la comuna, dándonos un hermoso paisaje y un clima envidiable a los que tenemos 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.
- La fuente a utilizar para el nombre de la panadería “Galletué” será de tipo manuscrita, con el fin de que este refleje la larga trayectoria que posee la panificación en nuestro país y en todo el mundo.
- 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, carpeta, tarjeta de presentación, carpetas, entre otros fines.

8.1.3.2 Precios

La estrategia a utilizar es la fijación de precios psicológicas por precio referencial. En la comuna de Chiguayante las mejores panaderías tienen un nivel de precios similares entre ellas, en cambio las pequeñas panaderías, amasanderías y supermercados 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 en la mente de los consumidores el precio determinado del pan que buscan comprar y 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 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.

Producto	Promedio similar	competencia	Precio kg o Precio unitario (u)
Pan de Hierbas	No existe		\$1200 u
Pan Hamburguesa	\$1300		\$1240 kg
Pan Canapé	No existe		\$1400 kg
Pan Baguette	\$660		\$650 kg
Pan Molde	\$1800		\$1700 kg
Pan Hallulla	\$1175		\$1115 kg
Pan Marraqueta	\$1175		\$1115 kg
Pan Light	No existe		\$1115 kg
Pan Chilote	No existe		\$1115 kg
Pan Integral	\$1175		\$1115 kg
Pan Pita	\$1275		\$1115 kg

Los precios se han determinado en base al promedio de precios entre la Panadería Mei y Panadería y Pastelería San Marcos, ya que sus productos y servicios se asimilan a los que desea entregar nuestra panadería. 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 de Concepción.

- Análisis de equilibrio

Utilizaremos el concepto de diagrama de volumen para determinar las ventas necesarias para alcanzar a cubrir los costos fijos y variables de la empresa.

Los costos fijos (producción, administración y ventas) corresponden a \$6.358.934, los costos variables (promedio de costo variable del pan marraqueta y el costo variable del pan hallulla) son de \$393 y el precio de venta fijado será de \$1115 el kilo de pan hallulla y marraqueta.

$$\text{Volumen de equilibrio (Qe)} = \frac{\text{costo fijo}}{\text{Precio} - \text{costo variable}} = \frac{6.358.934}{(1115 - 393)} = 8.806$$

El volumen de equilibrio será de 8.806 kilogramos de pan mensuales, a partir de la unidad 8.807 la empresa comenzará a percibir utilidades a partir del negocio.

Volumen de ventas en pesos = $Q_e * \text{Precio}$

Volumen de ventas en pesos = \$9.818.310

La empresa deberá ingresar por concepto de venta de pan la suma de \$9.818.310 mensuales como mínimo, para comenzar a recibir utilidades por el negocio.

8.1.3.3 Cadenas de distribución

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

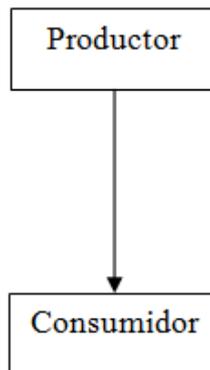


Ilustración 25 Canal directo de distribución

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. 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 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 compren 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.

La administración constantemente deberá motivar y comunicar continuamente al equipo de ventas que den su mejor esfuerzo.

- Logística

Nuestra panadería busca entregar en términos de logística un servicio de calidad en tiempos de entrega y producto superior a la competencia.

Para esto se debe implementar un sistema de logística integrada, que comprende los procesos de aprovisionamiento, almacenaje, producción y comercialización.

La compra de insumos y materias primas será calculada a través de las proyecciones de demanda resultantes del estudio de mercado, en la aplicación de encuestas. Posteriormente una vez ya comenzada la puesta en marcha y normalización del negocio, estas proyecciones serán hechas a través de la información generada por el área de producción y ventas. Las compras se realizan de manera semanal o mensual, dependiendo del trato con el proveedor, la distribución semanal disminuye los costos de mantención de inventarios para la panadería, esta es una alternativa atractiva, ya que la demanda de pan no es sorpresiva, los comportamientos de los consumidores en su mayoría uniformes.

Almacenaje, el almacenamiento será llevado a cabo en el mismo lugar donde se encontrará la planta productiva, facilitando el transporte de insumos y materias primas para la producción. El protocolo de recibo de mercadería, mantención del inventario, será formulado entre el gerente de producción y la administración, donde lo ejecutará el ayudante de panadería.

Utilización de software, la panadería hará uso de un software de panadería, donde permite llevar un control de la producción, suministros, materias primas y productos.

La panadería contará con una infraestructura adecuada para la atención de público en horarios de alta demanda, el salón de ventas será espacioso y contaremos con la fuerza de ventas suficiente para atender el flujo de personas que se espera concurran a la panadería para adquirir el pan, evitando los atochamientos y largas filas para comprar.

8.1.3.4 Comunicación comercial

En este apartado se detallan las herramientas que utilizaremos para comunicarnos con nuestros clientes.

- **Publicidad**

Comenzaremos a publicitar la panadería antes de su apertura, para posteriormente hacer entrega de invitaciones con un diseño atractivo para la inauguración de la panadería. Este será un evento donde se espera una alta concurrencia de público, habrá servicio de catering atendido por todo el equipo de la panadería, haciendo publicidad de nuestra variedad de productos y distintas formas de prepararlos, además habrá música y un animador para atraer la atención de los transeúntes, invitándolos a conocer nuestra panadería e informando acerca de esta a todo el público. Con este evento se pretende lograr que conozcan la panadería antes de su apertura para lograr mayores niveles de venta.

Otra estrategia a utilizar es la publicidad a través de un fan page, en www.facebook.com, esta herramienta es denominada marketing en línea, donde se subirán imágenes de nuestros productos y sus características, información de los horarios de atención, ubicación geográfica, lanzamiento de nuevos productos y promociones. Además se utilizará una página web exclusiva para la panadería, con información acerca de la empresa y sus productos.

- **Promoción de venta**

Se pretende realizar muestras gratis para los clientes de nuestra panadería, con el fin de incentivarlos a comprar los productos que no tienen alta demanda mayormente por el desconocimiento de estos productos.

Además se pretende hacer concursos como una “Once Galletué”, en este concurso se regalara una once para los clientes que sean parte del fanpage, esta once incorporará pasteles, distintos tipos de pan, pastas para el pan, mermeladas caseras y distintas variedades de té. Esto representará una estrategia innovadora para el común de las estrategias de marketing para este tipo de negocio.

- Venta personal

La venta personal será realizada por vendedoras amables, empáticas y serviciales. Invitaran a los clientes a conocer nuestros nuevos productos y además ofrecerán productos complementarios con técnicas de persuasión pero sin dejar que estas técnicas se conviertan en un acoso por parte de las vendedoras.

Las vendedoras utilizarán el uniforme de la panadería establecido para ellas y deberán estar constantemente preocupándose por su presentación personal, el objetivo es dar un servicio de calidad y demostrar el profesionalismo de nuestro personal.

No se retribuirá a la fuerza de ventas por los volúmenes de ventas que se realicen, pero si se les informará de las ventas que se han realizado durante distintos periodos para ir informando acerca del desempeño que han ido obteniendo.

El proceso de venta quedará definido por lo siguientes etapas

1. Ingreso del cliente a salon de ventas
2. Recepción por parte del vendedor
3. Muestra del producto deseado
4. Información del precio
5. Desición de compra del cliente
6. Ofrecer otros productos al cliente
7. Proceder a la caja para pago de productos
8. Recepción de productos y dinero o tarjeta bancaria por parte de la cajera
9. Entrega de recibo de dinero y vuelto si se aplica al caso
10. Empaque de productos y entrega

- Merchandising

Los productos de panadería estarán dispuestos en un estante especial de tres niveles para contener pan, el material de este será de madera, siguiendo la línea de la decoración del interior de la panadería. El pan con mayor demanda (marraqueta y hallula) se encontrará en los niveles inferiores, ya que estos serán de mayor capacidad de kilos. Los otros tipos tipos de pan que poseen ventas menores, se ubicarán en el mismo estante pero en los niveles superiores de la estanteria para mejor visualización, con el objetivo de que nuestros clientes sientan la cuirosidad de probar las distintas variedades de pan que se ofertan.



Ilustración 26 Imagen Referencial Estantería de pan

La forma del salón de ventas será rectangular, esto favorece la visualización de todos los productos que se oferten, además poseerá en el techo dos lucarnas para iluminar todo el salón con luz natural, apoyandose de luz artificial en las situaciones y lugares que haga falta. El tamaño del salón de ventas será de 51 mt², con la finalidad de que el espacio sea suficiente para que el cliente pueda recorrer la panadería. El objetivo es que se sientan cómodos a la hora de comprar y todos puedan observar los productos.

Se pretende además estar abastecer a cada momento las vitrinas de productos, ya que las vitrinas con espacios vacíos no son agradables a la vista del cliente.

Para los productos que no son comúnmente vendidos o que no existen en otras panaderías, se entregará información de los ingredientes que poseen y formas distintas para acompañarlo.

Se dispondrá de un ventilador en el salón de producción con dirección hacia el salón de ventas, donde las puertas de este se mantendrán abiertas la mayor parte del tiempo para que el olor del pan recién horneado se expanda por toda la panadería y además al exterior, activando el apetito de los transeúntes en el lugar, invitándolos a pasar a nuestra panadería por un sabroso pan fresco y calentito.

9 Plan de administración

9.1 Tipo de estructura

Funcional

“La estructura funcional divide las responsabilidades en función de los principales papeles en la organización, como producción, investigación y ventas”. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Tabla 10 Ventajas y Desventajas de la estructura funcional

VENTAJAS	DESVANTAJAS
El director general está en contacto con todas las operaciones	Los altos directivos se ven abrumados por cuestiones rutinarias
Reduce/simplifica los mecanismos de control	Los altos directivos terminan ignorando las cuestiones estratégicas
Clara definición de responsabilidades	Dificultad para gestionar la diversidad
Especialistas en los niveles directivos, intermedios y superiores.	Dificultad para coordinar las funciones
	Fracaso en la adaptación

Fuente: Elaboración propia

9.2 Organigrama de la empresa

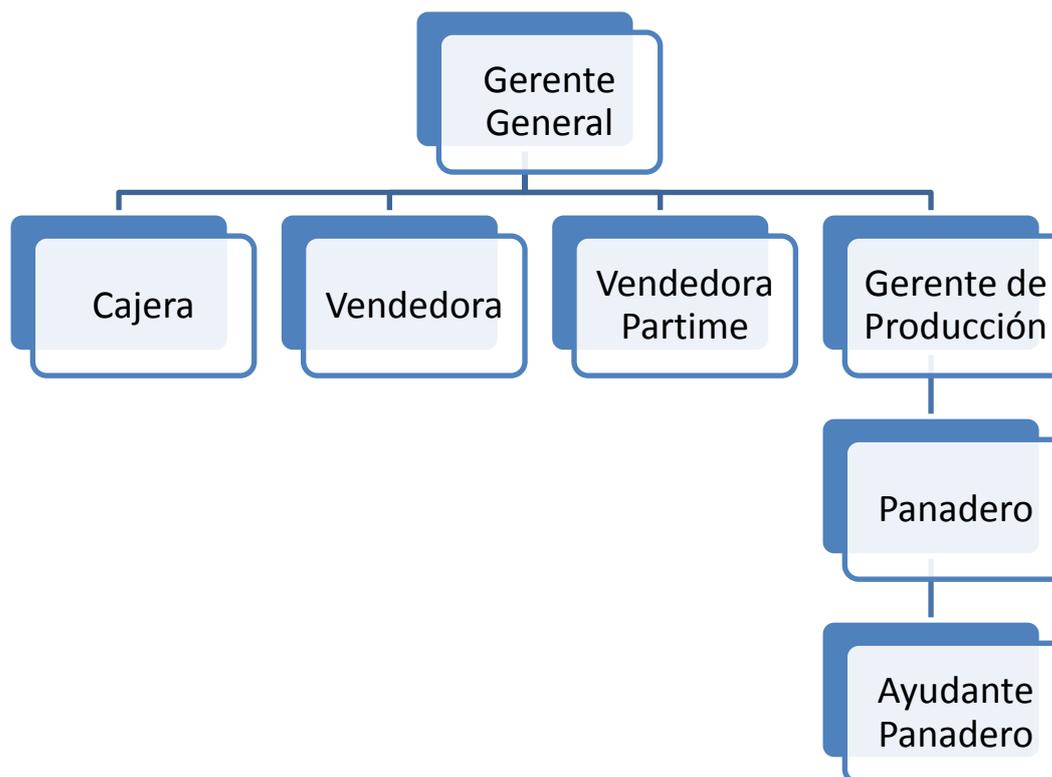


Ilustración 27 Organigrama de la empresa

9.3 Área de dirección

Su principal función es establecer las directrices estratégicas de la empresa, dirigir su ejecución y realizar el control y evaluación de las mismas.

Una segunda función de esta área es la de manejar la cartera de proveedores, y ejecutar las compras, tanto de maquinaria, insumos y materias primas.

Además, esta área tiene como función planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las siguientes áreas de la empresa: Dirección, Producción, Marketing y ventas, Recursos Humanos, Contabilidad y finanzas.

Está compuesta por el Propietario y el Gerente General, entre quienes cumplirán con los requerimientos de las funciones antes descritas.

9.4 Área de producción

El área de producción mediante la cual los recursos, en un sistema definido, son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la organización.

El Gerente de producción es el encargado de cumplir con esta labor, considerando los siguientes puntos:

- Cubrir las demandas
- Definición de métodos y sistemas para cumplir con cuotas de producción
- Descripción de las necesidades de insumos y suministros
- Manejo de inventario
- Cubrir los requisitos de calidad, tiempo, cantidad y costos
- Determinar la cantidad de maquinaria, infraestructura y personal necesario para lograr la producción
- Establecer las funciones del personal de producción, distribución de turnos, cuotas u otros sistemas.
- Revisión de equipos.
- Análisis de dotación de personal.

Para cumplir con esta serie de objetivos, debe realizar actividades administrativas definidas que le permitan manejar un correcto registro y control, los cuales se detallarán en el Plan Operativo.

9.5 Área de contabilidad y finanzas

Será función principal del Área de Contabilidad y Finanzas generar informes periódicamente, que entreguen el estado financiero actual de la empresa, considerando principalmente capacidad de pago de deudas a corto y largo plazo y desempeño de la empresa.

Esta función será ejecutada por el Gerente General de la empresa, en conjunto con el contador, que será un profesional externo, ambos bajo la supervisión del propietario de la empresa.

9.6 Área de marketing y ventas

Para el desarrollo de área de ventas se definen los siguientes objetivos:

- Definir estrategia de marketing.
- Medir y evaluar resultados de la estrategia de marketing
- Definición de un plan de ventas en base a los objetivos corporativos y de marketing.
- Diagnóstico periódico del área de ventas
- Planes de acción acordes al plan de ventas
- Definición de procedimientos internos para el equipo de gestión de ventas.
- Seguimiento periódico de resultados.

La persona a cargo de esta área será el Gerente General, bajo la supervisión del propietario

9.7 Área de recursos humanos

Para el correcto funcionamiento de esta área, se definen las siguientes funciones.

- Definición de cargos
- Reclutamiento y selección empleados
- Mantener relación Legal/Contractual (pagar salarios, llevar cuentas, etc.)
- Capacitar, entrenar, desarrollar competencias o capacidades
- Desarrollar carreras y evaluar desempeño
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas
- Despedir empleados.

La persona a cargo de esta área será el Gerente General, en conjunto con el Gerente de Producción y el propietario de la empresa. Esto, con el objeto de nutrir al área de recursos humanos de una visión completa respecto a las diferentes áreas de la empresa.

9.7.1 Descripción de sus miembros

El representante de la sociedad es Leónidas Enrique Armijo Meza. Fue transportista de materia prima para panadería y pastelería durante 19 años. Luego, comercializador y distribuidor de materias primas de panadería y pastelería desde hace un año y hasta la actualidad, trabajo que le demandará entre 10 y 15 horas a la semana aproximadamente.

La Gerente General es Rocío Armijo Aliaga. Estudiante de último año de Ingeniería Comercial, cursando además un Magister de Dirección de Empresas, ambos en la Universidad del Bío-Bío. Cuenta con experiencia en la organización y planificación de recursos gracias a su participación como Presidenta del Centro de Estudiantes de la carrera. Su relación con el área comercial es adquirida, además de su formación académica y experiencia en el centro de estudiantes, por su relación con el rubro panadero, a través de la experiencia del propietario de la empresa.

El Gerente de Producción es Rodrigo Armijo Aliaga. Egresado Técnico en Gastronomía Internacional y Tradicional Chilena de la Universidad Santo Tomás, cuenta con conocimientos y experiencia en la industria panificadora.

9.7.2 Organigrama de áreas y sus responsables

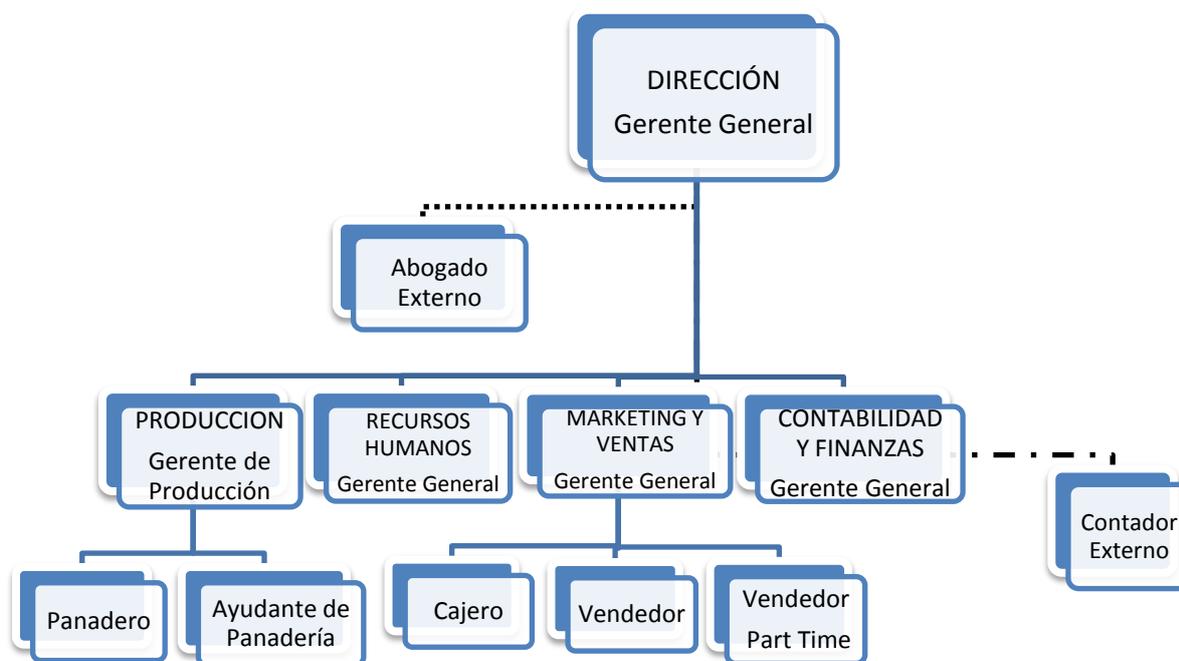


Ilustración 28 Organigrama e áreas y responsabilidades

9.7.3 Estructura legal del negocio.

Nombre	Comercial Los Radales limitada
Tipo de sociedad	Sociedad de responsabilidad limitada
Socios	Socio 1: Leónidas Enrique Armijo Meza Socio 2: Rocío Patricia Armijo Aliaga Socio 3: Rodrigo Ignacio Armijo Aliaga
Aportes de capital	Socio 1: \$1.000.000 Socio 2: \$500.000 Socio 3: \$500.000
Forma de administración	Representante legal Leónidas Armijo Meza
Repartición de utilidades	Socio 1: 50% de las utilidades Socio 2: 25% de las utilidades Socio 3: 25% de las utilidades
Domicilio	Manquimavida #790, Chiguayante
Duración	5 años

Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Son sociedades de personas en que los socios responden hasta el monto de sus aportes. La sociedad de responsabilidad limitada sea civil o comercial es siempre solemne, debe constar en escritura pública, cuyo extracto debe inscribirse en el Registro de Comercio y publicarse en el Diario Oficial. Las modificaciones sociales son todos actos que deben cumplir las mismas formalidades de la constitución. En lo no previsto por la ley que trata las sociedades de responsabilidad limitada se rigen supletoriamente por las normas de la sociedad colectiva contempladas en el Código Civil y en el Código de Comercio.

10 Plan operativo

Se describe las instalaciones, recursos y procesos del negocio en su totalidad, determinando el sitio físico de operación, descripción de empleados, estimación de costos de inventario y control, descripción del proceso de manufactura, costo de planta, materiales, mano de obra, transporte, proximidad de clientes y proveedores, impuestos, regulaciones y leyes, todo esto según aplique. (London Small Business Centre, 2006)

10.1 Instalaciones

10.1.1 Localización

La panadería estará localizada en la comuna de Chiguayante, sector Manquimávida. Su dirección es calle Manquimávida #790.

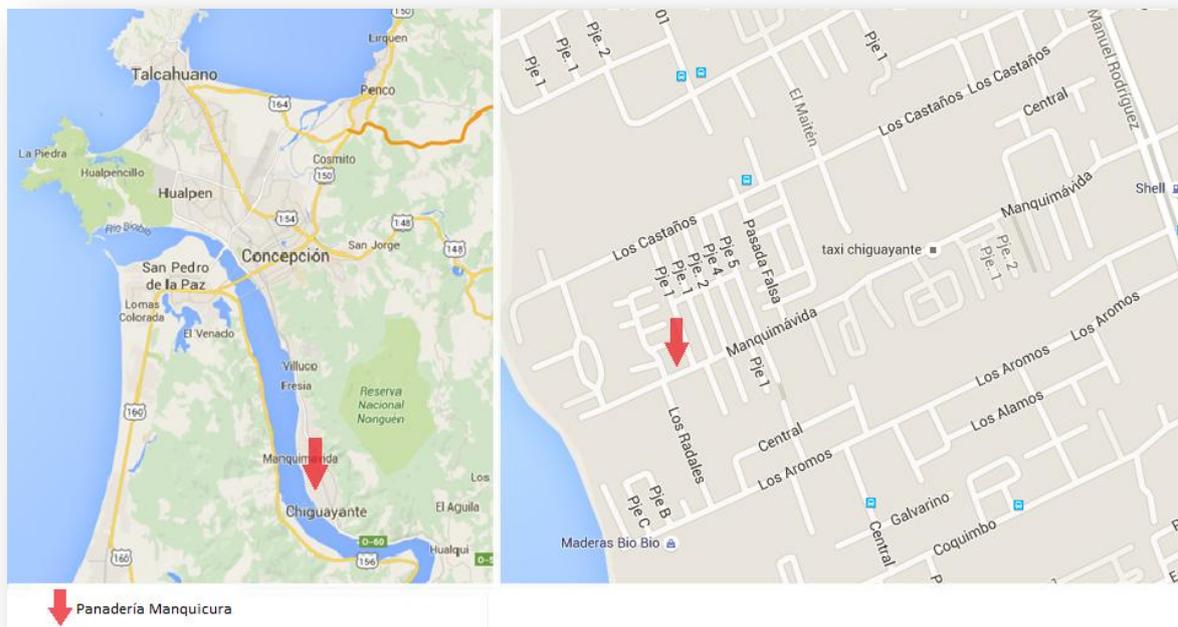


Ilustración 29 Localización Panadería

La panadería se ubica en el sector sur de Chiguayante. El acceso al terreno es por la calle Manquimávida, que conecta la panadería con Manuel Rodríguez, calle principal de la ciudad. El terreno consta de 514 metros cuadrados, donde se construirá la panadería.

El sector se caracteriza por el aumento de proyectos inmobiliarios. El nivel de ingresos del sector es variado. Existen poblaciones con niveles bajos, medios y altos, siendo más recurrente el sector medio.

La localización de la panadería responde al criterio de elección del propietario, quien adquirió el terreno a mediados del 2015. La cercanía con su domicilio, la amplitud del

terreno, la posibilidad de construir en él y la nula opción de adquirir pan de calidad en el sector motivaron su decisión.

10.1.2 Distribución área física

La distribución de las instalaciones fue realizada por el arquitecto a cargo con indicaciones del propietario. Las medidas se basan en las disposiciones del servicio de salud, y acorde al tamaño de la maquinaria y necesidades del proceso.

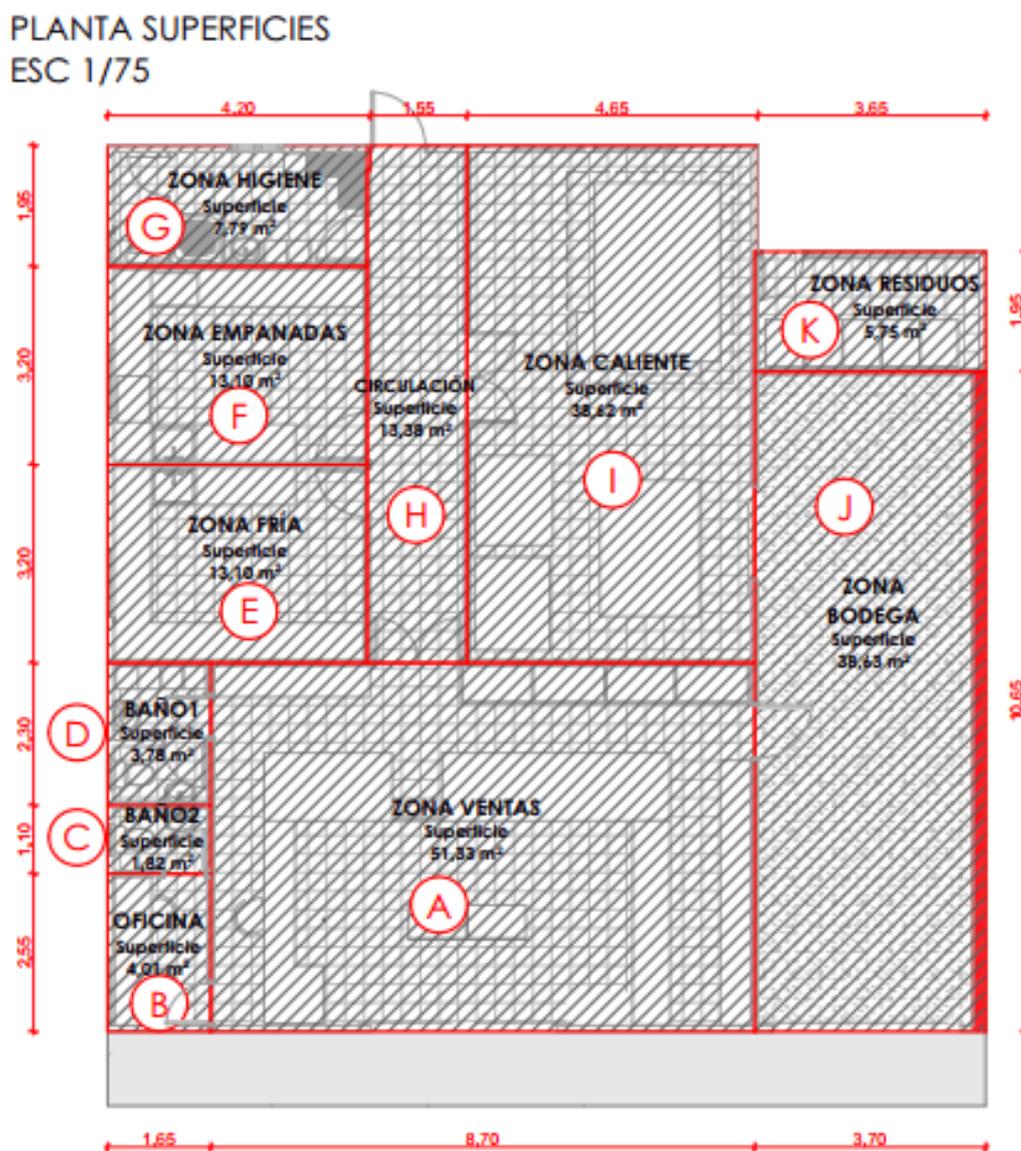


Ilustración 30 Distribución área física.

10.1.3 Costo de las Instalaciones

El costo de las instalaciones es de \$52.686.150 e incluye los siguientes ítems.

- Estudio prefactibilidad terreno
- Proyecto de arquitectura
- Material construcción
- Proyecto electricidad
- Proyecto agua potable y alcantarillado
- Mano de obra
- Ejecución agua potable, alcantarillado y electricidad
- Terreno

10.1.4 Diseño higiénico de las instalaciones de la panadería.

10.1.4.1 Emplazamiento

La planta se encontrará alejada de focos de contaminación y de actividades industriales que constituyan una amenaza de contaminación de los alimentos, zonas expuestas a inundaciones e infestaciones por plagas.

10.1.4.2 Acceso del personal

Las vías de acceso peatonal para el personal y clientes se encontrarán pavimentadas.

10.1.4.3 Estructuras

Las estructuras internas y externas de las dependencias de la empresa, serán sólidas y de fácil limpieza, las que reciben una adecuada mantención. Pisos contruidos de material resistente a la corrosión, que a su vez facilita la limpieza, mantención y desinfección de ellos.

10.1.4.4 Limpieza

Existen condiciones adecuadas para la limpieza de infraestructura, equipos y utensilios, disponiendo de un abastecimiento suficiente de agua potable, detergentes y de un equipo humano dedicado a esta actividad.

10.1.4.5 Instalaciones

El edificio, los equipos y las instalaciones se diseñarán, ubicarán y construirán asegurando que:

- El diseño y la distribución permitan la realización adecuada de limpiezas, desinfecciones y mantenimientos
- Las superficies y los materiales, en especial aquellos que estén en contacto directo con el alimento, no sean tóxicos para el uso al que se destinen y en caso necesario, suficientemente duraderos y fáciles de mantener y limpiar
- Haya una protección eficaz que impida el acceso y anidamiento de plagas.

10.1.4.6 Servicios de higiene y aseos para el personal

El local cuenta con servicio higiénico para el personal. Las instalaciones de los servicios higiénicos facilitados disponen de:

- Medios adecuados para lavarse y secarse las manos higiénicamente.
- Retretes de diseño higiénico apropiado.
- Vestuarios y duchas adecuadas para el personal

Dichas instalaciones están debidamente situadas, y en número adecuado para la cantidad de personal que laboran en la empresa.

10.1.4.7 Iluminación

Se dispone de iluminación artificial adecuada que permitir la realización de las operaciones de manera higiénica. La intensidad es la suficiente para el tipo de operación que se lleva a cabo. Las lámparas, focos o tubos de iluminación están protegidas a fin de asegurar que los productos no se contaminen en caso de ruptura de éstas.

10.1.4.8 Almacenamiento

Se dispone de instalaciones adecuadas y separadas para el almacenamiento de los alimentos, sus ingredientes y los productos químicos no alimentarios, como productos de limpieza.

10.1.4.9 Abastecimiento de agua fría y caliente.

Se dispone de agua potable fría y caliente para las operaciones de lavado de materias primas, utensilios, superficies y en lavamanos.

10.2 Procesos

Respecto de los procesos, estos quedan definidos en el manual genérico de buenas prácticas de manufactura para panaderías y pastelerías, elaborado por el departamento técnico de INDUPAN. En este texto, emitido el 15 de enero del 2014, se establecen los métodos y modos de proceder, con lo que se logra una producción que asegura la inocuidad de los alimentos, junto con la documentación que respalda cada uno de los procesos que se realizan. Éste será la base para los procedimientos operacionales y de sanitización.

10.3 Procesos de manufactura

10.3.1 Descripción del Proceso de manufactura Hallulla

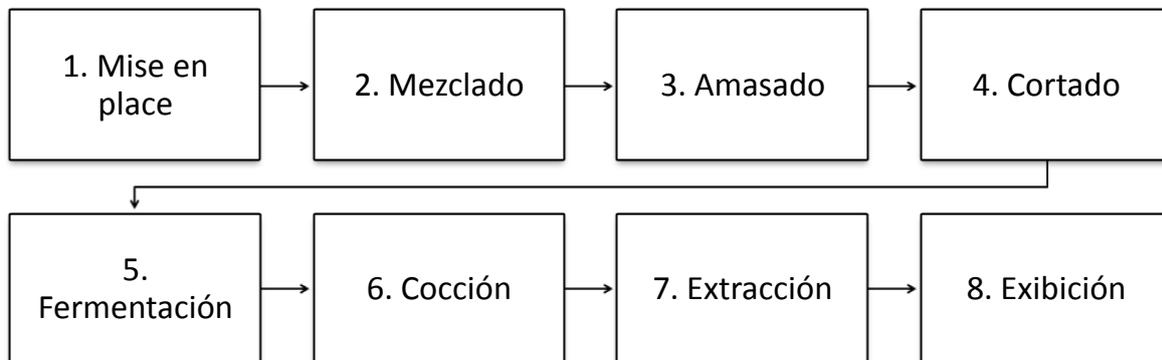


Ilustración 31 Descripción del proceso de manufactura Hallulla

Elaboración propia, fuente información primaria, a través de expertos en panadería

1. Mise en place

Pre elaboración

- Encender horno alcanzando los 190° c
- Ubicar racks con bandejas cerca del horno
- Disponer de un mesón amplio enharinado
- Encender sobadora
- Encender amasadora
- Disponer de recipiente mediano
- Disponer de canasto de pan grande
- Disponer de brocha grande

Se ha considerado a una persona para llevar a cabo todo el proceso.

1. Mezclado

Se vierte la harina, la levadura, la sal, el azúcar y el aditivo a la maquina revolvedora, después se incorpora el agua de manera proporcionada, mezclando todos los ingredientes hasta formar una masa homogénea, que no se pegue en el recipiente y alcance los 23° c.

2. Cortado

Se retira la masa de la máquina amasadora y ubicarla en el mesón previamente enharinado, luego se debe cortar la masa con el cortador de hallulla de manera manual, retirando los despuntes generados y volver a amasarlos para ser cortados posteriormente.

3. Fermentación

La masa ya cortada en formato hallulla se ubica en bandejas para luego ser trasladadas a los racks cerca del horno, dejando que la masa fermente alrededor de 30 minutos. Mientras la masa fermenta se mezcla la yema de huevo y la leche de manera manual en un recipiente tamaño mediano y reservar.

4. Cocción

Una vez transcurridos los 30 minutos, con una brocha se aplica sobre la masa fermentada una pincelada de la mezcla de yemas y leche, una vez aplicada la dora el pan se introduce al horno en bandejas para ser cocido, a 190° c durante 15 minutos.

5. Extracción

Una vez que se cuece el pan en el horno, se extrae en las bandejas, ubicándola en los racks a un costado del horno, dejar reposar 15 minutos.

6. Exhibición

Transcurrido los 15 minutos de descanso, el panadero deberá retirar el pan de las bandejas y ubicarlo en una canasta para pan y transportarlo hasta el exhibidor de productos de panadería en el salón de ventas.

14.3.2 Descripción proceso de manufactura Marraqueta

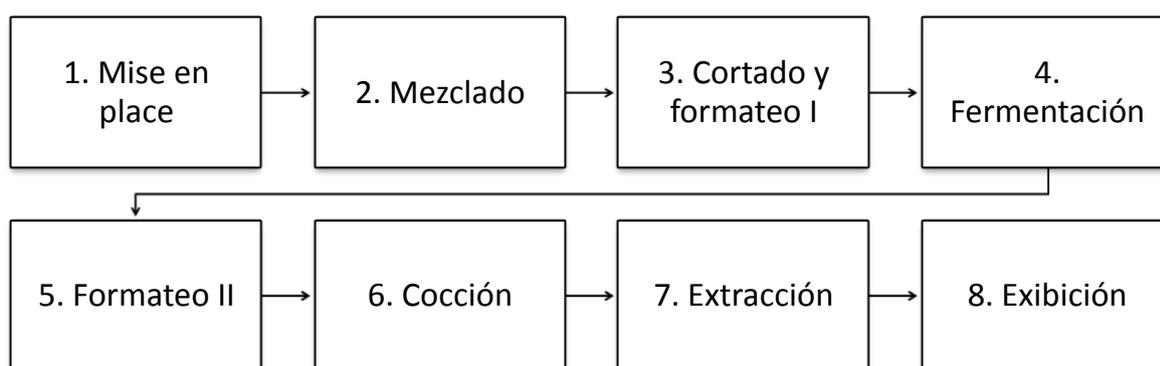


Ilustración 32 Proceso de elaboración Pan Marraqueta

Elaboración propia, fuente información primaria, a través de expertos en panadería

1. Mise en place

Pre elaboración

- Encender horno alcanzando los 200° c
- Disponer de 4 paletas cubiertas de tela enharinada
- Disponer de un mesón amplio enharinado
- Disponer de un palo circular de 2,5 cm de diámetro y 1 metro de largo
- Encender maquina revolvedora
- Encender maquina amasadora
- Disponer de canasto de pan grande

Se ha considerado a una persona para llevar a cabo todo el proceso.

2. Mezclado

Se vierte la harina, la levadura, la sal, el azúcar, la margarina, la manteca y el aditivo a la maquina revolvedora, después se incorpora el agua de manera proporcionada, mezclando todos los ingredientes hasta formar una masa homogénea, que no se pegue en el recipiente y alcance los 24° c.

3. Cortado y formateado I

Se retira la masa de la máquina revolvedora y se ubica en el mesón previamente enharinado, luego se debe cortar la masa en porciones de 150 gr., a cada porción se le debe dar forma de bolo con las manos, dejándolas de a dos porciones juntas en la paleta de madera separando las porciones con la tela.

4. Fermentación

La masa ya cortada en formato marraqueta se ubica en los estantes de pared en las paletas utilizadas en el proceso anterior y se deja fermentar la masa durante una hora.

5. Formateo II

Una vez finalizada la fermentación, se deben ubicar las paletas con la masa sobre el mesón, para dar forma al pan, se debe presionar en el centro de la masa con el palo cubierto de aceite de manera perpendicular a la unión de las dos porciones de masa, formando una cruz.

6. Cocción

La masa se introduce al horno sin bandejas (a piso), a 200°C durante 15 minutos, aplicando dos golpes de vapor a la masa los primeros minutos de cocción, esto hace que la masa forme una costra en la parte superior.

7. Extracción

Una vez que se cuece el pan en el horno, se extrae utilizando paletas en forma de remo por arrastre, ubicándolas en una canasta para pan. Dejar reposar 10 minutos.

8. Exhibición

El panadero deberá transportar el pan en la canasta hasta el exhibidor de productos de panadería en el salón de ventas.

10.4 Recursos

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

- Cámara o cooler de refrigeración y cámara o cooler de congelación (en panadería si se trabaja con levadura fresca) con sus respectivos registradores de temperatura. Su costo es de aproximadamente \$400.000, sin embargo este material será entregado por el proveedor de levadura.
- Horno de piso para el horneado y con su respectivo registrador de temperatura con su respectiva campana extractora. Su valor es alrededor de \$7.500.000.
- Toda la maquinaria y equipamiento deben estar constituidos de materiales que no permitan la contaminación de los alimentos.
- 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. Su valor es de \$150.000.

Esto, según estándares mínimos considerados por el Manual de buenas prácticas, sin embargo es necesario señalar una serie de equipos y materiales que son utilizados para la producción de productos de calidad:

- Sobadora; maquina utilizada para el estirado de la masa en panaderías. Su valor es de \$1.690.000.

- Revolvedora; maquinaria utilizada para revolver los ingredientes de la mezcla de masa. Su valor es de \$816.913.
- Otros Equipamientos y utensilios para la producción de pan

Para la producción de pan es necesario contar además con los siguientes implementos:

- Bandejas.
- Bandejeros
- Pesadora
- Paletas Horno
- Cortadores
- Mantelería
- Cuchillos
- Telas marraqueta
- Pinceles
- Fuentes
- Canastos mimbre
- Espátulas
- Artículos de mantención y limpieza.

Para la venta de los productos y administración de la panadería se necesita los siguientes materiales:

- Mesón y silla caja registradora
- Estantería, escritorio y silla oficina administración
- Sillas salón de ventas
- Letrero
- Diseño de marca
- Estantería salón de ventas
- Software ventas
- Computador
- Congelador
- Mueble verduras

- Mesones
- Asesoría diseño de ambientes
- Vitrinas
- Artículos de mantención y limpieza
- Servicio de catering para evento inauguración

10.4.1 Materiales

Los materiales para la producción de 30 kilogramos de pan hallulla son los siguientes:

- 25 kilos de harina
- 175 gr de levadura fresca/ 1 kilo
- 350 gr de sal / 1000
- 15 litros de agua
- 50 gr aditivo
- 170 gr azúcar

Los materiales para la producción de 30 kilogramos de pan marraqueta son los siguientes:

- 25 kilos de harina
- 175 gr de levadura fresca/ 1 kilo
- 400 gr de sal / 1000
- 20 litros de agua
- 500 gr de manteca
- 1 kg de margarina
- 50 gr aditivo
- 175 gr azúcar
- 10 yemas de huevo
- 1 litro de leche

10.4.2 Recursos humanos por área

10.4.2.1 Área producción.

Para el correcto desarrollo de esta área, es necesario establecer la demanda estimada. Con ello, tenemos como resultado una producción diaria para el día 1 de 132 kilogramos, así como para el día 1 del noveno mes, que es donde se alcanza un punto máximo de demanda, tenemos 330 kilogramos. En segundo lugar, debemos analizar la capacidad de producción de la empresa, donde el máximo de producción estimado, alcanzado por un panadero y un ayudante de panadería es de 480 kg durante la jornada laboral. Esta cantidad es bastante menor para un solo panadero. Estos márgenes son factibles de cubrir mediante el siguiente sistema de turnos:

Tabla 11 Jornada laboral área producción

Horario atención	Día	Panadero	Gerente Producción	Ayudante
08:00 - 21:00	Lunes	07:00 - 14:30	14:30 - 20:00	11:00 - 20:00
08:00 - 21:00	Martes	07:00 - 14:30	14:30 - 20:00	11:00 - 20:00
08:00 - 21:00	Miércoles	07:00 - 14:30	14:30 - 20:00	11:00 - 20:00
08:00 - 21:00	Jueves	07:00 - 14:30	14:30 - 20:00	11:00 - 20:00
08:00 - 21:00	Viernes	07:00 - 14:30	14:30 - 20:00	11:00 - 20:00
09:00 - 21:00	Sábado	08:00 - 15:30	-	-
09:00 - 21:00	Domingo	-	8:00 - 13:30	-
TOTAL HORAS		45	33	45

De esta forma se cubre con 2 trabajadores el horario con mayor demanda del día, que es entre las 18:00 y 21:00 horas.

10.4.2.2 Área de ventas.

El área de ventas debe cubrir la totalidad del horario de atención. Para ello, es factible trabajar con solo una persona los días sábado y domingo, cumpliendo doble función, de atención y cajero, en los horarios de apertura y cierre.

De lunes a viernes, es necesario contar además de un cajero y un vendedor, con un vendedor part-time, que coopere en la hora de mayor demanda, entre las 18:00 y las 21:00.

La necesidad de mano de obra y los turnos se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 12 Jornada laboral área ventas

Horario atención	Día	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor Par-time	Cajero 1	Cajero 2
08:00 - 21:00	Lunes	07:50 - 15:20	13:30 - 21:00	15:20 - 21:00	08:00 - 15:30	13:30 - 21:00
08:00 - 21:00	Martes	07:50 - 15:20	13:30 - 21:00	15:20 - 21:00	08:00 - 15:30	13:30 - 21:00
08:00 - 21:00	Miércoles	07:50 - 15:20	13:30 - 21:00	15:20 - 21:00	08:00 - 15:30	13:30 - 21:00
08:00 - 21:00	Jueves	07:50 - 15:20	13:30 - 21:00	15:20 - 21:00	08:00 - 15:30	13:30 - 21:00
08:00 - 21:00	Viernes	07:50 - 15:20	13:30 - 21:00	15:20 - 21:00	08:00 - 15:30	13:30 - 21:00
09:00 - 21:00	Sábado	08:50 - 16:20		16:20 - 21:00	13:30 - 21:00	
09:00 - 21:00	Domingo		08:50 - 16:20			13:30 - 21:00
	Total	45 horas	45 horas	33 horas.	45 horas	45 horas

Fuente: elaboración propia

10.4.2.3 Área de dirección

El área de dirección no es necesario que cubra la totalidad del horario de atención. El gerente trabajará en turnos rotarios cada semana, para mantener una comunicación constante con todo el equipo de ventas y de producción.

Tabla 13 Jornada laboral Área dirección

Horario atención	Día	Gerente General Turno 1	Gerente General Turno 2
08:00 - 21:00	Lunes	07:50 - 14:00	15:20- 21:00
08:00 - 21:00	Martes	07:50 - 14:00	15:20- 21:00
08:00 - 21:00	Miércoles	07:50 - 14:00	15:20- 21:00
08:00 - 21:00	Jueves	07:50 - 14:00	15:20- 21:00
08:00 - 21:00	Viernes	07:50 - 14:00	15:20- 21:00
09:00 - 21:00	Sábado		15:20- 21:00
09:00 - 21:00	Domingo	08:50 - 13:30	
	Total	36 horas	36 horas

11 Plan financiero

11.1 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 14 Presupuesto de Inversión Inicial

Inversión fija total		
Construcción		
Terreno	\$	14.300.000
Proyecto arquitectura	\$	2.736.150
Edificación	\$	29.000.000
Obra agua potable	\$	1.650.000
Obra electricidad	\$	5.000.000
<i>Subtotal</i>	\$	<i>52.686.150</i>
Producción y ventas		
Capitaciones	\$	700.000
Maquinaria, equipo y mobiliario	\$	12.638.410
Equipamiento sala ventas	\$	4.310.000
<i>Subtotal</i>	\$	<i>17.693.410</i>
Total Inversión Fija	\$	70.379.560
Inversión diferida		
Patente servicio salud	\$	270.000
Permiso y recepción	\$	400.000
Impuesto al mutuo	\$	120.000
Constitución sociedad	\$	160.000
Total Inversión Diferida	\$	950.000
Capital de trabajo		
Capital de trabajo ⁵	\$	18.863.445
Total capital de trabajo	\$	18.863.445
TOTAL INVERSIÓN	\$	90.193.005

⁵ El capital de trabajo ha sido calculado en base a 6 meses de inactividad, esto quiere decir que este monto debe cubrir seis meses de costos fijos de la panadería.

La estructura del presupuesto de inversión es la siguiente: 78% corresponde al activo fijo, donde la construcción y terreno representan el 58% del total de la inversión y la maquinaria y equipamiento representa el 20% 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 ir incorporando otras líneas de productos o aumentar los canales de comercialización para incrementar la producción de productos de panificación. Esto permitirá utilizar los equipos a toda su producción, disminuyendo los costos y aumento los márgenes de utilidad.

11.2 Estructura financiera

Tabla 15 Estructura Financiera

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

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.

11.3 Estimación de la demanda

La demanda ha sido proyectada según el estudio de campo realizado en la investigación de mercado que nos arroja la demanda potencial de nuestros productos y se ha incorporado además el crecimiento de la población en la Octava Región.

El máximo a alcanzar como demanda potencial, calculado en el estudio de mercado es de 12.063 kilogramos mensuales aproximados, por lo que la demanda anual máxima es de 144.756 kilogramos de pan.

Para el año 2017 se realizarán las entregas de todas las etapas de Condominio Manquimavida, la que corresponde a 240 viviendas. Este condominio se encuentre ubicado entre 500 y 700 metros de distancia de la panadería, por lo que consideraremos que la demanda estimada sigue el mismo patrón de la cuota 1 encuestada en el estudio de mercado, donde la demanda potencial es de 96.708 kilos de pan anuales, aplicando el 16,65% de probabilidades de compra, nos da un resultado de 16.101, para la demanda máxima.

Además para el 2017 se realizará la entrega de dos condominios situados cerca de la panadería, por lo que asumiremos que el comportamiento que tendrán será similar al de la cuota 2 encuestada en el estudio de mercado, donde la demanda potencial es de 13.615 kilos de pan anuales, aplicando el 56,21% de probabilidades de compra, nos da un resultado de 7.653 kilogramos de pan como demanda máxima.

Se estimará un 50% de esa demanda para el año 2017 y para los próximos años consideraremos un incremento del 20% anual hasta alcanzar el 100% de la demanda estimada.

Por otra parte, hemos utilizado el crecimiento de la población en la Región del Biobío, por medio de cifras del instituto nacional de estadística, donde se proyectó el crecimiento anual, de un 0,4%, con esto proyectaremos un aumento en esa medida de la demanda anual.

	Estudio de mercado	Proyectos inmobiliarios	Crecimiento Población (0,04%)	
Año	Dda. Estimada (kg)	Dda. Estimada (kg)	Dda. Estimada (kg)	Dda. TOTAL (Kg)
1	108.567	0	0	108.567
2	144.756	12.761	633	158157
3	144.756	21.268	701	175195
4	144.756	21.268	704	175896
5	144.756	21.268	706	176599
6	144.756	21.268	709	177306
7	144.756	21.268	712	178015
8	144.756	21.268	715	178727
9	144.756	21.268	718	179442
10	144.756	21.268	721	180160
11	144.756	21.268	724	180880
12	144.756	21.268	726	181604

Para el primer año, las demandas estimadas en el estudio de mercado serán menores (se alcanzará solo un 75%) que para los años posteriores, esperando que para el año 2 de la puesta en marcha de la panadería, se alcance el potencial de mercado estimado.

La demanda generada por los habitantes de los nuevos proyectos inmobiliarios el primer año será más baja, dado que la panadería debe darse a conocer hacia los habitantes y se espera que para el año 3 se alcance la demanda potencial estimada.

11.4 Costos de producción

Los costos variables están compuestos por las materias primas utilizada 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.

Tabla 16 Costos Variables

Costos variables e insumos unitarios		
Harina	\$	317
Materia Grasa	\$	28
Sal	\$	3
Mejorador	\$	11
Agua	\$	0,5
Levadura	\$	27
Bolsa papel	\$	8
TOTAL	\$	393

El costo de producir un kilogramo de pan es de \$393, donde la harina representa el 80% de los costos totales en este concepto.

Tabla 17 Costos fijos

Costos fijos		
Luz cargo fijo	\$	890
Cargo fijo agua y grifo	\$	1.753
Petróleo horno	\$	720.000
Panadero	\$	647.655
Gerente producción	\$	1.092.918
Mantenición maquinarias	\$	25.000
Ayudante panadero	\$	445.263
Imprevistos	\$	149.710
TOTAL	\$	3.143.907

Los costos fijos representan la suma de \$3.143.907, donde los salarios del recurso humano representan un 70% del total de los costos fijos.

Tabla 18 Gastos de Administración y Ventas

Gastos de administración y ventas		
Cajera (2)	\$	890.526
Vendedora (2)	\$	890.526
Vendedora par-time	\$	283.349
Gerente General	\$	505.981
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
TOTAL	\$	3.215.027

El total gastos de administración y ventas mensuales hacen a la suma de \$3.215.027, donde el recurso humano representa los mayores gastos en este concepto (80%), este gasto está relacionado con la propuesta de valor que desea entregar la panadería, para dar un servicio de calidad.

Tabla 19 Salarios Recurso Humano

	Sueldo Bruto	Descuentos (19,7%)	Gratificación (25%)	Feriatos	Sueldo Líquido
Cajera 1	\$ 445.263	\$ 43.340	\$ 55.000	\$ 126.923	\$ 445.263
Cajera 2	\$ 445.263	\$ 43.340	\$ 55.000	\$ 126.923	\$ 445.263
Vendedora 1	\$ 445.263	\$ 43.340	\$ 55.000	\$ 126.923	\$ 445.263
Vendedora 2	\$ 445.263	\$ 43.340	\$ 55.000	\$ 126.923	\$ 445.263
Panadero	\$ 647.655	\$ 63.040	\$ 80.000	\$ 184.615	\$ 647.655
Gerente general	\$ 505.981	\$ 49.250	\$ 62.500	\$ 144.231	\$ 505.981
Gerente producción	\$ 708.373	\$ 68.950	\$ 87.500	\$ 201.923	\$ 708.373
Ayudante panadero	\$ 445.263	\$ 43.340	\$ 55.000	\$ 126.923	\$ 445.263
Ayudante panadero	\$ 445.263	\$ 43.340	\$ 55.000	\$ 126.923	\$ 445.263
Vendedora Partime	\$ 283.349	\$ 27.580	\$ 35.000	\$ 80.769	\$ 283.349
Total					\$ 4.816.937

El costo total del recurso humano es \$4.816.937, el gerente de producción posee un sueldo con base imponible de \$708.373 y además recibirá un porcentaje por las ventas que se realicen en el local comercial, correspondiente a un 2%, el gerente general también posee un sueldo base imponible de \$505.981 y recibirá además un porcentaje de las ventas que se realicen en el local comercial de 1,1% mensual. Este bono por ventas, también es imponible por lo que el empleador está obligado a realizar los descuentos legales, por lo que el costo de esta bonificación asciende a 1,121% de las ventas para el bono de 1,1% y 2,04% para el bono del 2%, este costo será incorporado en el flujo de caja proyecta adelante. El porcentaje de 19,7% corresponde a los descuentos por salud, fondo de cesantía y seguro por accidentes laborales. Las gratificaciones representan un importe del 25% que se le entrega a los trabajadores que son empleados por sociedades de responsabilidad limitada. La columna de feriatos proporcionales se calcula por el costo de 15 días hábiles de trabajo de cada empleado, sobre el sueldo líquido.

11.5 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.

Tabla 20 Estado de Resultados

Año	1	2	3	4
Ingreso	\$ 121.052.205	\$ 183.398.857	\$ 211.282.367	\$ 220.612.872
Costo venta	\$ 46.492.081	\$ 70.437.333	\$ 81.146.451	\$ 84.729.984
Utilidad Bruta	\$ 74.560.124	\$ 112.961.524	\$ 130.135.916	\$ 135.882.888
Costos Fijos	\$ 39.235.966	\$ 40.805.404	\$ 42.437.620	\$ 44.135.125
Gastos administrativos	\$ 38.580.323	\$ 38.966.126	\$ 39.355.788	\$ 39.749.345
Gastos financieros	\$ 900.000	\$ 846.651	\$ 790.100	\$ 730.157
Utilidad antes impuesto	-\$ 4.156.164	\$ 32.343.343	\$ 47.552.407	\$ 51.268.260
Impuesto 25%	-\$ 1.039.041	\$ 8.085.836	\$ 11.888.102	\$ 12.817.065
Utilidad Neta	-\$ 3.117.123	\$ 24.257.507	\$ 35.664.306	\$ 38.451.195

Año	5	6	7	8
Ingreso	\$ 230.354.375	\$ 240.527.643	\$ 251.149.028	\$ 262.239.681
Costo venta	\$ 88.471.368	\$ 92.378.578	\$ 96.457.895	\$ 100.717.442
Utilidad Bruta	\$ 141.883.007	\$ 148.149.065	\$ 154.691.133	\$ 161.522.239
Costos Fijos	\$ 45.900.530	\$ 47.736.551	\$ 49.646.013	\$ 51.631.854
Gastos administrativos	\$ 40.146.839	\$ 40.548.307	\$ 40.953.790	\$ 41.363.328
Gastos financieros	\$ 1.333.234	\$ 1.198.530	\$ 1.055.743	\$ 904.389
Utilidad antes impuesto	\$ 54.502.403	\$ 58.665.677	\$ 63.035.586	\$ 67.622.668
Impuesto 25%	\$ 13.625.601	\$ 14.666.419	\$ 15.758.897	\$ 16.905.667
Utilidad Neta	\$ 40.876.803	\$ 43.999.257	\$ 47.276.690	\$ 50.717.001

Año	9	10	11	12
Ingreso	\$ 273.820.326	\$ 285.912.600	\$ 298.537.444	\$ 311.721.681
Costo venta	\$ 105.165.178	\$ 109.809.414	\$ 114.658.192	\$ 119.721.814
Utilidad Bruta	\$ 168.655.148	\$ 176.103.186	\$ 183.879.252	\$ 191.999.867
Costos Fijos	\$ 53.697.128	\$ 55.845.013	\$ 58.078.814	\$ 60.401.966
Gastos administrativos	\$ 41.776.961	\$ 42.194.731	\$ 42.616.678	\$ 43.042.845
Gastos financieros	\$ 743.954	\$ 573.892	\$ 393.627	\$ 202.546
Utilidad antes impuesto	\$ 72.437.105	\$ 77.489.550	\$ 82.790.133	\$ 88.352.510
Impuesto 25%	\$ 18.109.276	\$ 19.372.387	\$ 20.697.533	\$ 22.088.127
Utilidad Neta	\$ 54.327.829	\$ 58.117.162	\$ 62.092.600	\$ 66.264.382

11.6 Flujos de caja proyectados

En el siguiente flujo de caja representa los momentos en que ocurren los egresos y egresos del proyecto de panadería Galletué, de forma anual, por un periodo de tiempo de 12 años.

Se ha estimado el flujo puro (sin deuda) y financiado (con deuda) del proyecto.

Tabla 21 Flujo de caja panadería

Año	0	1	2	3
Demanda		108567	158157	175195
Precio kilo		\$ 1.115	\$ 1.160	\$ 1.206
Costo venta kilo		\$ 393	\$ 409	\$ 425
Ingreso		\$ 121.052.205	\$ 183.398.857	\$ 211.282.367
Costo variable		\$ 46.492.081	\$ 70.437.333	\$ 81.146.451
Utilidad Bruta		\$ 74.560.124	\$ 112.961.524	\$ 130.135.916
Costos Fijos		\$ 39.235.966	\$ 40.805.404	\$ 42.437.620
Gastos administrativos		\$ 38.580.323	\$ 38.966.126	\$ 39.355.788
Depreciación Construcción		\$ 479.827	\$ 479.827	\$ 479.827
Depreciación Producción		\$ 589.780	\$ 589.780	\$ 589.780
Valor Libro Construcción				
Valor Libro Producción				
Utilidad Antes Impuesto		-\$ 4.325.771	\$ 32.120.387	\$ 47.272.901
Impuesto		-\$ 1.038.185	\$ 8.030.097	\$ 11.818.225
Utilidad neta		-\$ 3.287.586	\$ 24.090.290	\$ 35.454.675
Depreciación Construcción		\$ 479.827	\$ 479.827	\$ 479.827
Depreciación Producción		\$ 589.780	\$ 589.780	\$ 589.780
Valor Libro Construcción				
Valor Libro Producción				
Valor de Desecho				
Inversión	\$ 90.193.005			
Flujo puro		-\$ 2.807.759	\$ 25.159.897	\$ 35.934.502
Préstamo	\$ 30.000.000			
Amortización		\$ 1.778.311	\$ 1.885.010	\$ 1.998.110
Gastos Financieros		\$ 900.000	\$ 846.651	\$ 790.100
Flujo financiado		-\$ 5.486.070	\$ 22.428.237	\$ 33.146.292

Año	4	5	6	7
Demanda	175896	176599	177306	178015
Precio kilo	\$ 1.254	\$ 1.304	\$ 1.357	\$ 1.411
Costo venta kilo	\$ 442	\$ 460	\$ 478	\$ 497
Ingreso	\$ 220.612.872	\$ 230.354.375	\$ 240.527.643	\$ 251.149.028
Costo variable	\$ 84.729.984	\$ 88.471.368	\$ 92.378.578	\$ 96.457.895
Utilidad Bruta	\$ 135.882.888	\$ 141.883.007	\$ 148.149.065	\$ 154.691.133
Costos Fijos	\$ 44.135.125	\$ 45.900.530	\$ 47.736.551	\$ 49.646.013
Gastos administrativos	\$ 39.749.345	\$ 40.146.839	\$ 40.548.307	\$ 40.953.790
Depreciación Construcción	\$ 479.827	\$ 479.827	\$ 479.827	\$ 479.827
Depreciación Producción	\$ 589.780	\$ 589.780	\$ 589.780	\$ 589.780
Valor Libro Construcción				
Valor Libro Producción				
Utilidad Antes Impuesto	\$ 50.928.810	\$ 54.766.031	\$ 58.794.599	\$ 63.021.722
Impuesto	\$ 12.732.202	\$ 13.691.508	\$ 14.698.650	\$ 15.755.431
Utilidad neta	\$ 38.196.607	\$ 41.074.523	\$ 44.095.949	\$ 47.266.292
Depreciación Construcción	\$ 479.827	\$ 479.827	\$ 479.827	\$ 479.827
Depreciación Producción	\$ 589.780	\$ 589.780	\$ 589.780	\$ 589.780
Valor Libro Construcción				
Valor Libro Producción				
Valor de Desecho				
Inversión				
Flujo puro	\$ 39.266.215	\$ 41.554.350	\$ 45.165.557	\$ 47.746.118
Préstamo				
Amortización	\$ 2.117.997	\$ 2.245.077	\$ 2.379.781	\$ 2.522.568
Gastos Financieros	\$ 730.157	\$ 1.333.234	\$ 1.198.530	\$ 1.055.743
Flujo financiado	\$ 36.418.061	\$ 37.976.039	\$ 41.587.246	\$ 44.167.808

Año	8	9	10	11	12
Demanda	178727	179442	180160	180880	181604
Precio kilo	\$ 1.467	\$ 1.526	\$ 1.587	\$ 1.650	\$ 1.716
Costo venta kilo	\$ 517	\$ 538	\$ 559	\$ 582	\$ 605
Ingreso	\$ 262.239.681	\$ 273.820.326	\$ 285.912.600	\$ 298.537.444	\$ 311.721.681
Costo variable	\$ 100.717.442	\$ 105.165.178	\$ 109.809.414	\$ 114.658.192	\$ 119.721.814
Utilidad Bruta	\$ 161.522.239	\$ 168.655.148	\$ 176.103.186	\$ 183.879.252	\$ 191.999.867
Costos Fijos	\$ 51.631.854	\$ 53.697.128	\$ 55.845.013	\$ 58.078.814	\$ 60.401.966
Gastos administrativos	\$ 41.363.328	\$ 41.776.961	\$ 42.194.731	\$ 42.616.678	\$ 43.042.845
Depreciación Construcción	\$ 479.827	\$ 479.827	\$ 479.827	\$ 479.827	\$ 479.827
Depreciación Producción	\$ 589.780	\$ 589.780	\$ 589.780	\$ 589.780	\$ 589.780
Valor Libro Construcción					\$ 32.628.228
Valor Libro Producción					\$ 10.616.046
Utilidad Antes Impuesto	\$ 67.457.450	\$ 72.111.451	\$ 76.993.834	\$ 82.114.153	\$ 44.241.175
Impuesto	\$ 16.864.362	\$ 18.027.863	\$ 19.248.459	\$ 20.528.538	\$ 11.060.294
Utilidad neta	\$ 50.593.087	\$ 54.083.588	\$ 57.745.376	\$ 61.585.614	\$ 33.180.881
Depreciación Construcción	\$ 479.827	\$ 479.827	\$ 479.827	\$ 479.827	\$ 479.827
Depreciación Producción	\$ 589.780	\$ 589.780	\$ 589.780	\$ 589.780	\$ 589.780
Valor Libro Construcción					\$ 32.628.228
Valor Libro Producción					\$ 10.616.046
Valor de Desecho					\$ 43.244.274
Inversión					
Flujo puro	\$ 51.662.695	\$ 54.563.415	\$ 58.814.983	\$ 62.065.441	\$ 120.739.036
Préstamo					
Amortización	\$ 2.673.922	\$ 2.834.357	\$ 3.004.419	\$ 3.184.684	\$ 3.375.765
Gastos Financieros	\$ 904.389	\$ 743.954	\$ 573.892	\$ 393.627	\$ 202.546
Flujo financiado	\$ 48.084.384	\$ 50.985.104	\$ 55.236.672	\$ 58.487.130	\$ 117.160.725

11.7 Calculo del valor actual neto (VAN)

Para evaluar el valor actual neto del proyecto debemos determinar la tasa de descuento a utilizar para saber la rentabilidad que debe generar el proyecto en el horizonte de tiempo propuesto por el principal inversionista (12 años).

Calculo de la tasa de descuento o rentabilidad esperada

Tabla 22 Cálculos previos a la evaluación financiera del proyecto

RF	5,18%
Rm	6,3%
Kd	6%
Beta sector alimentos	0,56
D/D+K	33%
K/D+K	37%
Re1 (modelo CAPM)	5,18%
Re2 (modelo Wacc)	5,37%

La tasa libre de riesgo (Rf), 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%

La rentabilidad del mercado (Rm), corresponde al promedio de las variaciones del Índice General de los Precios de las Acciones (IGPA), utilizando los últimos 5 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%.

El beta en el sector de alimentos, es extraído del sitio web de Aswath Damorarán, quien realiza los cálculos de riesgo en los distintos sectores industriales de todos los países.

El costo de la deuda (Kd), corresponde a la tasa de interés anual a la cual se ha obtenido el préstamo de \$30.000.000 con una institución bancaria.

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

Formula de la rentabilidad esperada:

$$Re1 = rf + B(rm - rf)$$

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 5,18% (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

K: Capital aportado por accionistas

D: Total deuda

Kd: Costo del capital adeudado

T: Tasa de impuesto (25%)

La rentabilidad esperada del proyecto con deuda es de 5,37%.

Tabla 23 Calculo del valor actual neto

Año	0	1	2	3
Demanda		108567	158157	175195
Precio kilo		\$ 1.115	\$ 1.160	\$ 1.206
Costo venta kilo		\$ 393	\$ 409	\$ 425
Ingreso		\$ 121.052.205	\$ 183.398.857	\$ 211.282.367
Costo variable		\$ 46.492.081	\$ 70.437.333	\$ 81.146.451
Utilidad Bruta		\$ 74.560.124	\$ 112.961.524	\$ 130.135.916
Costos Fijos		\$ 39.235.966	\$ 40.805.404	\$ 42.437.620
Gastos administrativos		\$ 38.580.323	\$ 38.966.126	\$ 39.355.788
Valor Libro Construcción				
Valor Libro Producción				
Utilidad Antes Impuesto		-\$ 3.256.164	\$ 33.189.994	\$ 48.342.508
Impuesto		-\$ 1.038.185	\$ 8.030.097	\$ 11.818.225
Utilidad neta		-\$ 3.287.586	\$ 24.090.290	\$ 35.454.675
Valor Libro Construcción				
Valor Libro Producción				
Valor de Desecho				
Inversión	\$ 90.193.005			
Flujo puro (5,18%)		-\$ 2.807.759	\$ 25.159.897	\$ 35.934.502
Préstamo	\$ 30.000.000			
Amortización		\$ 1.778.311	\$ 1.885.010	\$ 1.998.110
Gastos Financieros		\$ 900.000	\$ 846.651	\$ 790.100
Flujo financiado (5,37)		-\$ 5.486.070	\$ 22.428.237	\$ 33.146.292

Van Financiado (5,37%)	\$ 280.286.609,94
Van Puro (5,18%)	\$ 263.952.763,64

El VAN calculado con los flujos de efectivo es de \$280.286.610 con financiamiento y el VAN calculado para el proyecto sin financiamiento externo es de \$263.952.764.

Esto nos indica que la inversión alcanza a ser recuperada en el plazo de 12 años, como la el proyecto estará en parte financiado con capital propio y en parte con capital externo por lo que a los 12 años de actividad el inversionista habrá generado utilidades por sobre la inversión de \$280.286.610.

11.7.1 Cálculo Amortización

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

Tabla 24 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

11.8 Tasa interna de retorno (TIR)

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 376%, la cual es considerablemente superior que la tasa de descuento del flujo financiado (5,37%), por lo cual el proyecto genera una rentabilidad alta rentabilidad.

TIR 376%

11.9 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Año	Flujos de caja	Flujo acumulado
1	-\$ 5.486.070	
2	\$ 22.428.237	\$ 16.942.167
3	\$ 33.146.292	\$ 50.088.458
4	\$ 36.418.061	\$ 86.506.519
5	\$ 37.976.039	\$ 124.482.558
6	\$ 41.587.246	\$ 166.069.804
7	\$ 44.167.808	\$ 210.237.612
8	\$ 48.084.384	\$ 258.321.995
9	\$ 50.985.104	\$ 309.307.100
10	\$ 55.236.672	\$ 364.543.772
11	\$ 58.487.130	\$ 423.030.902
12	\$ 117.160.725	\$ 540.191.627

Para el año 4,31 el flujo acumulado se iguala a la inversión inicial del proyecto, por lo que la inversión es recuperada en este periodo.

La inversión requerida para la puesta en marcha es de \$90.193.005 la cual será financiada por préstamos bancarios (\$30.000) y capital propio de los socios (\$60.193.005).

La evaluación financiera, nos arroja un rendimiento esperado de 5,37%, generando un VAN positivo de \$280.286.610 y una TIR de 376%

Por lo tanto se evalúa que la construcción de la panadería como un negocio viable y genera un alto rendimiento para sus inversionistas.

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica nos permitió organizar y concretar la estructura deseada para el plan de negocios, la cual cumple a nuestro criterio con ser lo suficientemente completa para abarcar los ámbitos de mayor relevancia, para poder desarrollar un sistema de negocio eficiente y acorde a su contexto. Luego, el estudio respecto de la elaboración del pan nos acerca a comprender el rubro del negocio, de forma de poder proyectar una investigación de la industria y de mercado que cumpla con la necesidad de información a producirse en el desarrollo del plan.

Los antecedentes generales del proyecto entregan las directrices estratégicas básicas de la empresa. Misión, visión, objetivos y metas apuntan, en términos generales, a entregar productos que se destaquen por su calidad, con una atención al nivel del producto. Su determinación se realiza en base a la recopilación y análisis de las características de la industria panificadora, la investigación de mercado y el análisis estratégico.

Las características de la industria panificadora nos entregan un perfil del rubro bastante estable en el tiempo, con una alta demanda a nivel país, y con un consumo constante durante los últimos 10 años. Si bien las tendencias apuntan a un consumo más saludable del producto, esto no se condice con la demanda, lo que nos indica que es una tendencia de progresión lenta. Aun así se debe tener en consideración para satisfacer los gustos del consumidor.

A continuación, en base a la investigación de mercado realizada, se logra determinar la preferencia del consumidor por un pan que destaque por su sabor. Además, es importante para este la cercanía del local con su domicilio, y destacamos que indicaron como lo menos importante, el precio de este. Estos resultados, dados en las dos cuotas de la muestra, son bastantes beneficiosos para los objetivos del negocio, que apunta a entregar un producto de calidad, a un precio acorde. La cuota 1, del sector más alejado a la panadería, indica comprar con mayor frecuencia en supermercados cercanos, mientras que la cuota más cercana indica adquirir el pan en negocios cercanos. Sin embargo, ambas cuotas manifiestan una clara intención de compra en la panadería.

Respecto del análisis estratégico, se establecen como resultado el poner el foco en la calidad del producto, infraestructura y variedad de producto, aprovechando la disponibilidad de recursos y una mejor situación económica demostrada a largo plazo en la población, y adecuándose progresivamente a las necesidades del consumidor. Para ello, es de suma importancia el respaldo financiero y la relaciones con proveedores, dada la inestabilidad política del país, y utilizando la experiencia del equipo de profesionales del negocio. Por esto, es importante además poner énfasis en remuneraciones y las condiciones laborales de los trabajadores, además de ejecutar un trabajo de fidelización del cliente a través de un plan de marketing estructurado para ello.

En la definición del modelo de negocio, donde se determinan los aspectos más relevantes de este, se determina lo siguiente. Los clientes principales son los residentes del sector de Manquimávida, mercado meta con una necesidad de pan de calidad insatisfecha, por lo que la propuesta de valor apunta a la fabricación de productos de calidad con una amplia variedad, acompañado por una atención rápida y amable, con un salón de venta amplio y acogedor, y precios competitivos. El único canal de venta será la venta directa en el punto de venta. Se establecerán relaciones directas con los clientes, para comprender mejor sus necesidades y así poder satisfacerlos. Los ingresos estarán representados por un tipo de ingresos único, por concepto de venta de pan al cliente en el local comercial. Los recursos claves para la implementación de este modelo de negocio son el terreno, la maquinaria e infraestructura, capital humano e intelectual. Las actividades claves son mantener una comunicación continua con los clientes, la elaboración de proyectos para optar a fuentes de financiamiento externas, utilización de herramientas de control de procesos y el cumplimiento de estándares de producción. Es muy importante mantener buenas relaciones con proveedores de materia prima, para lo que se establece relación con empresas con prestigio y trayectoria en el rubro, asegurando calidad y abastecimiento.

Luego, se determina como estrategia corporativa la de crecimiento por concentración, dado su desarrollo en un mismo sector industrial, a través de la especialización en el segmento de mercado. La estrategia competitiva será de diferenciación, utilizando los atributos de calidad del producto, variedad con una atención de calidad. Las estrategias operativas se definen en el sistema de negocio. Para esto es determinante una correcta ejecución de los diferentes planes del negocio, así como el buen funcionamiento de las diferentes áreas del negocio.

- **Área de Dirección:** La principal función de esta área es la actualización permanente de la información que da forma a las directrices estratégicas, manteniendo actualizadas sus variables y posibles variaciones de las directrices estratégicas. Además, un correcto control de la ejecución de las diferentes áreas en base al cumplimiento de metas y objetivos.
- **Área de Marketing y Ventas:** Su principal objetivo es crear la fidelización del cliente, a través de la calidad tanto del producto como del servicio. Para esto, basa su funcionamiento en las siguientes acciones:
 - Mantener información continua con el cliente.
 - Calidad en el punto de venta.
 - Dar a conocer el producto, previa apertura.
 - Marketing en línea, a través de redes sociales.
 - Diseño de marca.
 - Posicionar la marca.
- **Área de producción:** Acuciosa atención a los procedimientos, tanto de seguridad como de higiene, calidad y control, que para el rubro son determinantes.
- **Área de Recursos Humanos:** El uso eficiente del recurso humano, así como la especialización en el trabajo de las personas que lo componen, son fundamentales para entregar la calidad que se propone. Para ello, es importante no solo la capacidad de los trabajadores de efectuar bien su labor, sino además el mantener un ambiente laboral grato, conociendo las opiniones y necesidades de los integrantes de esta empresa.
- **Área de Contabilidad y Finanzas:** Mantener un detallado registro de los resultados, de manera de analizarlos periódicamente, además de cumplir con las normas legales que corresponden.

Es importante además, mantener una evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos planteados en el presente documento. De esta manera se puede ajustar estos objetivos a la información que vaya surgiendo en el desarrollo del negocio, manteniendo concordancia respecto de la orientación de la empresa y las acciones que se tomen para su cumplimiento.

Con una correcta aplicación de las estrategias definidas, desarrollamos un aprovechamiento óptimo de los diferentes factores que influyen en la realización del negocio, disminuyendo costos en acciones que podrían ser innecesarias, y enfocándolo en lo que es verdaderamente relevante.

Finalmente, podemos concluir que la panadería Galletué es viable económicamente. Esto, determinado por el valor actual neto, que para este análisis es positivo. El resultado económico es factible dando alcance a las estimaciones de la demanda, que es el principal objetivo del negocio.

RECOMENDACIONES

- Es necesario para la empresa elaborar planes de negocios para las diferentes líneas de productos que esperan desarrollar, considerando la estrategia corporativa definida en este Plan de negocio.
- Es importante destacar que un plan operativo de producción que optimice los recursos requiere una dedicada labor de investigación in situ y elaboración. Para efectos de esta investigación no fueron considerados por las siguientes razones:
 1. El foco de este Plan de negocio está en el análisis empresarial de entorno, mercado e interno, por lo que sus principales resultados abarcan el ámbito estratégico comercial, de marketing y financiero.
 2. El Plan financiero realizado analiza volúmenes de venta que permiten ser cubiertos sin la optimización de recursos por tanto se espera que integrar otras líneas de productos se utilice toda la capacidad de la infraestructura y capacidad de recurso humano.
 3. La extensión tanto de un Plan operativo completo como del Plan de Negocios desarrollado implican por separado el tiempo y dedicación posible para una investigación acuciosa.
- Es fundamental la actualización de la información entregada el presente Plan de negocios. Por esta razón se organizan los resultados por etapas, contando con herramientas como la matriz Porter, el análisis FODA y el Modelo de negocio.

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
- 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>
- 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
- Fundación Chile. (12 de Diciembre de 2015). *Fundación Chile*. Obtenido de fch.cl
- Garza García, J. (2013). *Análisis estadístico multivariante*. Mexico: MCGraw-Hill.

- 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
- 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
- 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.
- 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
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castelló de la Plana : Universitat Jaume .
- 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
- 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
- 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
- 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>
- 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*.
- 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>
- 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

ANEXOS Y APENDICES

Anexo 1: Normativa vigente aplicable al Acuerdo de Producción Limpia.

- Ley N° 20.417 de 2010, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Crea el Ministerio de Medio Ambiente, Servicio de Evaluación Ambiental y la Superintendencia de Medio Ambiente. Además modifica la Ley N° 19.300 de 1994 del Ministerio Secretaria General de la Presidencia, el cual establece la ley de bases del medio ambiente.
- Ley N° 20.416 de 2010, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. Fija Normas Especiales para las Empresas de Menor Tamaño (Estatuto Pyme).
- Ley N° 20.123 de 2006, del Ministerio del Trabajo, que regula el trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios.
- Ley N° 20.001 de 2005, del Ministerio del Trabajo. Establece el peso máximo de carga humana (Ley del Saco).
- Ley N° 20.096 de 2006, del Ministerio Secretaria General de la Presidencia, que “Establece Mecanismos de Control Aplicables a las Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono”.
- Ley N° 19.821 de 2002, del Ministerio de Obras Públicas, que modificó la
- Ley 18.902 y mediante la cual se derogó la Ley 3.133 que estaba vigente desde 1916, e incluyó nuevos conceptos acordes a un control de los Residuos Líquidos por parte de la SISS orientado a resultados.
- Ley N° 19.175 de 2005, del Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional, Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.
- Ley N° 18.902 de 2007 del Ministerio de Economía, que crea la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS).
- Ley N° 16.744 de 1968, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que establece la ley sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Acuerdo de Producción Limpia Sector Panaderos 5 Decreto con Fuerza de Ley N° 725 de 1968, del Ministerio de Salud, que establece el Código Sanitario.

- Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 1994, del Ministerio del Trabajo, que establece el Código del Trabajo. Decreto Supremo N° 1775 de 1995, del Ministerio de Salud. Establece normas para la aplicación del artículo 75 del código sanitario.
- Decreto Supremo N° 977 de 1996, del Ministerio de Salud. Establece el Reglamento Sanitario de los Alimentos y sus modificaciones.
- Decreto Supremo N° 594 de 1999, del Ministerio de Salud, que establece Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales básicas en los Lugares de Trabajo y sus modificaciones.
- Decreto Supremo N° 222 de 2011, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, aprueba Reglamento para el Sistema de Clasificación, Calidad y Seguridad de los prestadores de servicios turísticos.
- Decreto Supremo N° 144 de 1961, del Ministerio de Salud, que establece normas para evitar emanaciones o contaminantes atmosféricos de cualquier naturaleza.
- Decreto Supremo N° 148 de 2003, del Ministerio de Salud, que aprueba el Reglamento Sanitario sobre manejo de residuos peligrosos.
- Decreto Supremo N° 160 de 2011, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que aprueba el Reglamento el Consejo Nacional de Producción Limpia, comité dependiente de la Corporación de Fomento de la Producción – CORFO.
- Decreto Supremo N° 95 de 1995, del Ministerio del Trabajo, que modifica el DS N° 40/1969, del mismo Ministerio que aprueba Decreto Supremo N° 40/69, del Ministerio del Trabajo, que aprueba Reglamento Sobre Prevención de Riesgos Profesionales.
- Decreto Supremo N° 90 de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que establece la norma de emisión para la regulación de contaminantes asociados a las descargas de residuos líquidos a aguas marinas y continentales superficiales (ríos y lagos).
- Decreto Supremo N° 63 de 2005, del Ministerio del Trabajo, que aprueba reglamento para la aplicación de la Ley N° 20.001, que regula el peso máximo de carga humana. Acuerdo de Producción Limpia Sector Panaderos 6 Decreto Supremo N° 50 de 2003, del Ministerio de Obras Públicas. Determina el RIDAA "Reglamento de instalaciones domiciliarias de agua potable y alcantarillado".

- Decreto Supremo N° 54 de 1969, del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Aprueba reglamento para la Constitución y Funcionamiento de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad.
- Decreto Supremo N° 46 de 2002, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Establece la norma de emisión de residuos líquidos a aguas subterráneas.
- Decreto Supremo N° 40 de 1969, del Ministerio del Trabajo. Aprueba Reglamento Sobre Prevención de Riesgos Profesionales.
- Decreto Supremo N° 40 de 2012, del Ministerio del Medio Ambiente, Aprueba Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.
- Decreto Supremo N° 18 de 1982, del Ministerio de Salud, que establece que los elementos de protección personal deben ser certificados.
- Decreto Supremo N° 15 de 2012, del Ministerio de Salud, que establece el Reglamento del Sistema de Acreditación para los prestadores institucionales de salud.
- Decreto N° 11 de 1984, del Ministerio de Salud, que oficializa la Norma Chilena NCh409.Of1984; Requisitos físicos, químicos, radioactivos y bacteriológicos que debe cumplir el agua potable.
- Resolución N° 2505 de 2003, de la Superintendencia de Servicios Sanitarios, que declara aplicable el instructivo “Calificación de Establecimiento Industrial. Procedimientos Técnicos Administrativos.
- Resolución N° 2.192 de 2001, de la Superintendencia de Servicios Sanitarios. Aprueba en carácter obligatorio, el PROCOF, Procedimiento para el Control y Fiscalización de Riles que deben realizar las concesionarias sanitarias a todas las actividades económicas.
- Resolución N° 1.527 de 2001, de la Superintendencia de Servicios Sanitarios Instruye acerca de las condiciones en que la SISS validará los resultados de los procesos de autocontrol del agua potable, aguas servidas y Riles y del proceso para la calificación de establecimiento industrial.

Normas Chilenas Oficiales

- NCh2807 Of2009; Acuerdos de Producción Limpia (APL) - Seguimiento y control, evaluación de la conformidad y certificación.
- NCh2825.Of2009; Acuerdos de Producción Limpia (APL) - Requisitos para los auditores y procedimiento de la auditoría de evaluación de la conformidad.
- NCh2797.Of 2009; Acuerdos de Producción Limpia (APL) – Especificaciones.

Anexo 2: Cuestionario de recolección de datos

Cuestionario de Consumo de Pan

N° _____

Encuestador : _____
 Calle/Población/Condominio : _____
 Casa : _____

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				
7.1	Motivos de frecuencia				

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

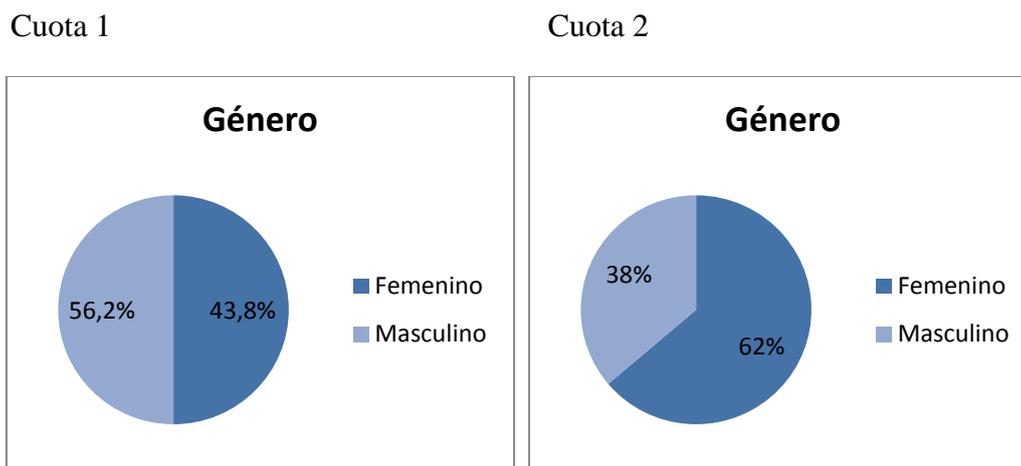
10. Marcar una alternativa.

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

Anexo 3: Resultados encuesta

Pregunta 1: Género del encuestado



Pregunta 2: Edad del encuestado

	Cuota 1	Cuota 2
Edad promedio	33,18	42,77
Desviación estándar	13,39	13,33

Pregunta 3: ¿Cuántas personas habitan en su hogar?

	Cuota 1	Cuota 2
Promedio habitantes	4,37	3,74
Desviación estándar	1,18	1,15

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

	Cuota 1	Cuota 2
Promedio kilogramos	1,03	0,85
Desviación estándar	0,41	0,41

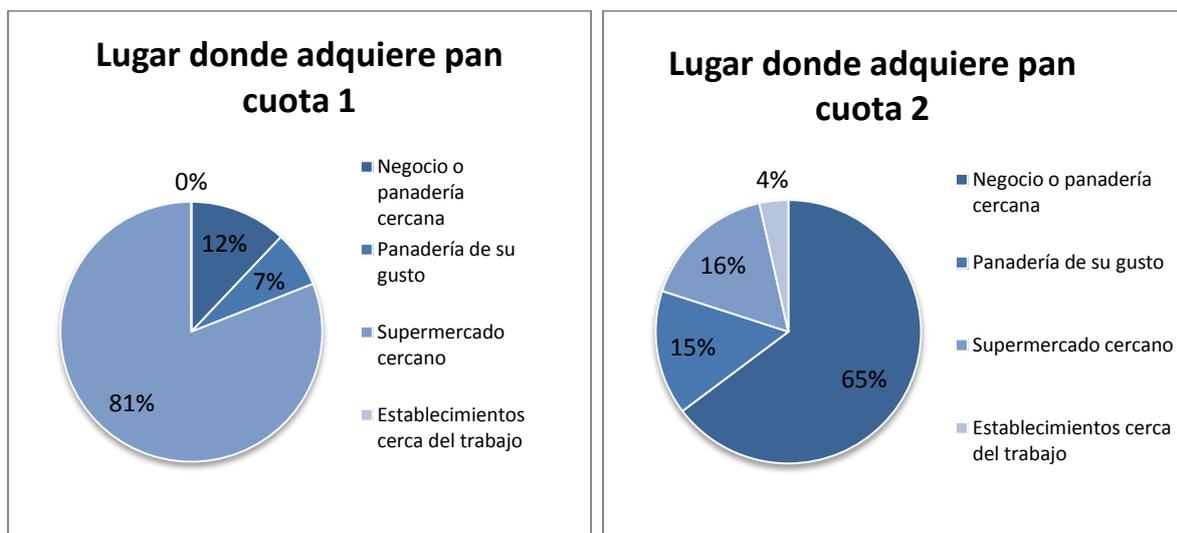
Pregunta 5: En promedio ¿Cuántos días compra pan en la semana?

	Cuota 1	Cuota 2
Promedio kilogramos	6,18	5,83
Desviación Estándar	1,05	2,01

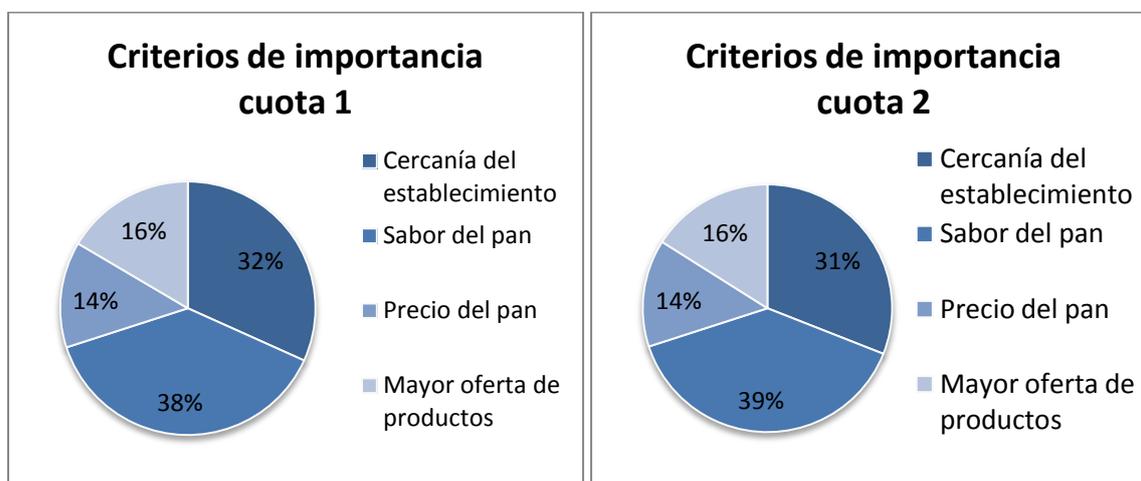
Pregunta 6: En promedio ¿Cuántas veces al día compra pan?

	Cuota 1	Cuota 2
Promedio veces	1,13	1,06
Desviación estándar	0,34	0,42

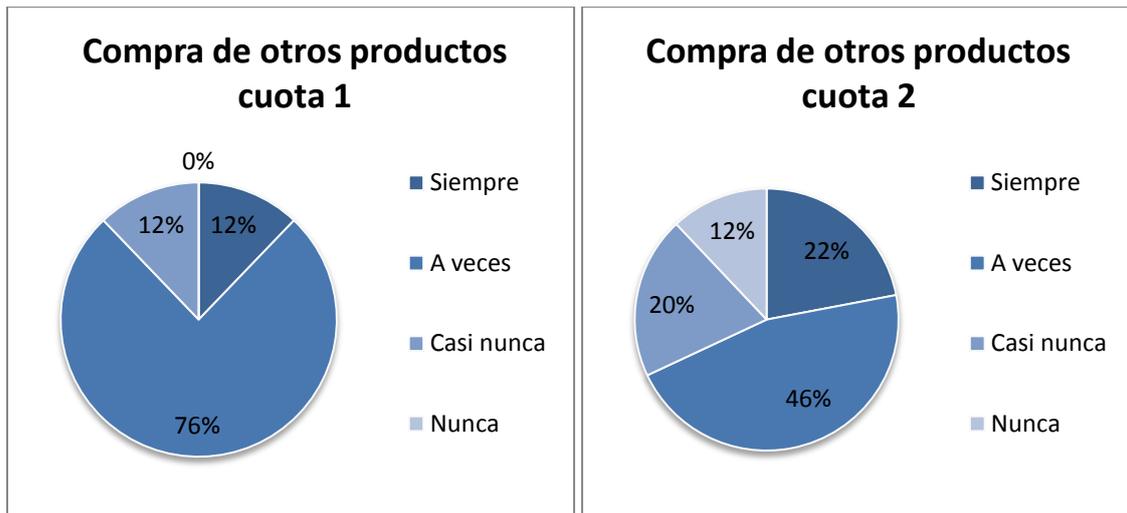
Pregunta 7: De los siete días de la semana, ¿Con qué frecuencia adquiere el pan en los siguientes establecimientos?



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



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



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

