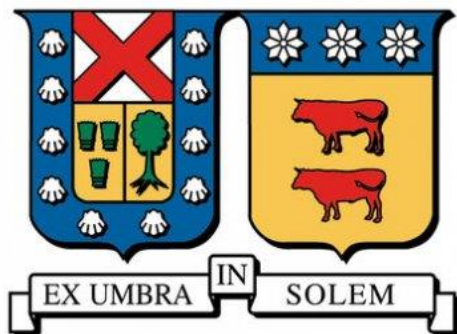




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO PARA MICROEMPRESARIOS EN
EL RUBRO DE PASTELERÍA Y PANADERÍA.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR
VALENTINA FERNANDA SALAZAR VALENCIA

PROFESOR GUÍA
Dra. TERESITA ARENAS YÁÑEZ

VALPARAÍSO, 18 DE ENERO, 2023

Índice

Índice de Ilustraciones	4
Índice de Figuras	4
Índice de Tablas.....	6
1. Antecedentes Generales	14
1.1 Problema de Investigación.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	15
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	16
1.3 Alcance	16
1.4 Justificación	17
2. Marco Teórico	18
2.1 Modelos de Negocio desarrollado para Pastelerías	18
2.1.1 <i>Modelo de Negocio Panadería y Pastelería San Camilo</i>	19
2.1.2 <i>Modelo de Negocio Pastelería Cafetería Melinka</i>	22
2.1.3 <i>Modelo de Negocio Pastelería Paradiso</i>	25
2.1.4 <i>Modelo de Negocio Pastelería Tavelli</i>	27
2.1.5 <i>Modelo de Negocio de Starbucks Coffee</i>	30
2.1.6 <i>Modelo de Negocio Panadería Bertiz</i>	36
2.2 Razones de éxito de aplicación de Modelos de Negocios en Pastelerías	38
2.2.1 <i>Nacional</i>	38
2.2.2 <i>Internacional</i>	39
2.3 Herramientas de análisis estratégico.....	41
2.3.1 <i>5 fuerzas de Porter</i>	41
2.3.2 <i>Pestel</i>	43
3. Planteamiento Metodológico de Investigación	43
4. Desarrollo de la Investigación.....	57
5. Análisis de Herramientas de Gestión Estratégica	86
5.1 Análisis del Macroentorno: PESTEL.....	87
5.2 Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de Porter	91
6. Modelo de Negocios.....	101

6.1	Clientes	101
6.2	Propuesta de valor.....	106
6.3	Canales de distribución.....	108
6.4	Relación con el cliente	110
6.5	Fuente de ingresos	112
6.5.1	<i>Precio</i>	113
6.5.2	<i>Estimaciones</i>	116
6.6	Recursos clave	126
6.7	Actividades clave	129
6.8	Socios clave	131
6.9	Estructura de costos	132
6.9.1	<i>Presupuesto de inversión inicial</i>	133
6.9.2	<i>Tasa de descuento</i>	136
6.9.3	<i>Horizonte de evaluación</i>	137
6.9.4	<i>Flujo de caja</i>	139
7	Conclusiones y Recomendaciones	140
8	Referencias Bibliográficas	143
9	Anexos.....	145

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 : Panadería San Camilo. Fuente: Redbakery.cl	19
Ilustración 2 : Pastelería Melinka, Fuente: Zomato.cl.....	23
Ilustración 3 : Panadería Paraíso. Fuente: Videea	25
Ilustración 4 : Cafetería Tavelli, Fuente: America Retail.....	28
Ilustración 5: Diagrama de flujo planeación de investigación: Fuente: Elaboración Propia	44
Ilustración 6 : Tamaño de la muestra. Fuente: Adaptación de la distribución Normal	51
Ilustración 7 : Tamaño de la muestra. Fuente: Adaptación de la distribución Normal	52

Índice de Figuras

Figura 1: Segmentación por edad. Fuente: Elaboración Propia	65
Figura 2: Segmentación por grupo de edad. Fuente: Elaboración Propia	66
Figura 3: Segmentación por género. Fuente: Elaboración Propia	66
Figura 4: Segmentación por ocupación. Fuente: Elaboración Propia	67
Figura 5: Consumo de productos de pastelería y panadería. Fuente: Elaboración Propia ...	68
Figura 6: Variables predominantes en el no consumo de producto de pastelería y panadería. Fuente: Elaboración Propia	69
Figura 7: Medios de información acerca de pastelería y panaderías. Fuente: Elaboración Propia.....	70
Figura 8: Medio de información acerca de pastelerías y panaderías según edad. Fuente: Elaboración Propia	71
Figura 9: Frecuencia de compra de clientes de pastelerías y panaderías. Fuente: Elaboración Propia.....	72
Figura 10: Preferencia de horario de compra en pastelerías y panaderías. Fuente: Elaboración Propia	73
Figura 11: Preferencia de horario de compra en pastelerías y panaderías según ocupación. Fuente: Elaboración Propia	73
Figura 12: Preferencia de consumo de productos de pastelería y panadería. Fuente: Elaboración Propia	74
Figura 13: Preferencia de consumo de productos de pastelerías y panaderías según edad. Fuente: Elaboración Propia	75
Figura 14: Preferencia de ubicación de una pastelería y panadería. Fuente: Elaboración propia.....	75
Figura 15: Preferencia de cercanía de una pastelería y panadería. Fuente: Elaboración propia.....	76
Figura 16: Preferencia de acompañamiento a pastelerías y panaderías. Fuente: Elaboración Propia.....	77
Figura 17: Motivos para asistir a una pastelería. Fuente: Elaboración Propia	77
Figura 18: Motivos de asistir a una pastelería según edad. Fuente: Elaboración Propia	78
Figura 19: Atributos más importantes al momento de escoger una pastelería y panadería. Fuente: Elaboración Propia	79
Figura 20: Atributos más importantes al momento de escoger una pastelería y panadería según grupo etario y frecuencia de compra. Fuente: Elaboración Propia	80
Figura 21: Productos preferidos de una panadería. Fuente: Elaboración Propia.....	81
Figura 22: Productos preferidos de una pastelería. Fuente: Elaboración Propia.....	82

Figura 23: Opciones en el menú que los clientes valoran al momento de seleccionar una pastelería. Fuente: Elaboración Propia	83
Figura 24: Ingreso destinado a productos de pastelería por compra. Fuente: Elaboración Propia.....	83
Figura 25: Ingreso destinado a productos de panadería por compra. Fuente: Elaboración Propia.....	84
Figura 26: Medios de pago preferidos por clientes de pastelerías y panadería. Fuente: Elaboración Propia	85
Figura 27: Atributos más importantes en un local de pastelería y panadería. Fuente: Elaboración Propia	86
<i>Figura 28: Demanda histórica. Fuente: Elaboración propia</i>	<i>120</i>
Figura 29: Modelo de proyección de la demanda. Fuente: Elaboración propia	120
Figura 30: Proyección de la demanda de ventas de productos de pastelería y panadería en Valparaíso. Fuente: Elaboración Propia	121
Figura 31: Modelo de proyección de la oferta. Fuente: Elaboración propia	123
Figura 32: Demanda insatisfecha de pastelerías y panaderías. Fuente: Elaboración propia	124

Índice de Tablas

Tabla 1: Preguntas de Investigación Cualitativa. Fuente: Elaboración Propia.....	49
Tabla 2: Resultados Objetivo N°1 Investigación Cualitativa. Fuente: Elaboración Propia .	59
Tabla 3: Resultados Objetivo N°2 Investigación Cualitativa. Fuente: Elaboración propia .	59
Tabla 4: Resultados Objetivo N°3 Investigación Cualitativa, Fuente: Elaboración Propia .	60
Tabla 5: Resultados Objetivo N°4 Investigación Cualitativa. Fuente: Elaboración Propia .	60
Tabla 6: Resultados Objetivo N°5 Investigación Cualitativa, Fuente: Elaboración Propia .	61
Tabla 7: Resultados Objetivo N°6 Investigación Cualitativa, Fuente: Elaboración Propia .	61
Tabla 8: Resultados Objetivo N°7 Investigación Cualitativa, Fuente: Elaboración Propia .	62
Tabla 9: Resultados Objetivo N°8 Investigación Cualitativa, Fuente: Elaboración Propia ..	62
Tabla 10: Resultados Objetivo N°9 Investigación Cualitativa. Fuente: Elaboración Propia	63
Tabla 11: Resultados Objetivo N°10 Investigación Cualitativa. Fuente: Elaboración Propia	63
Tabla 12: Segmentación por región. Fuente: Elaboración Propia	67
Tabla 13: Segmentación por frecuencia de compra y edad. Fuente: Elaboración Propia .	80
Tabla 14: Regulaciones, permisos e inscripciones. Fuente: Elaboración Propia	90
Tabla 15: Leyes laborales. Fuente: Elaboración Propia	91
Tabla 16: Necesidades de los clientes de pastelerías y panaderías. Fuente: Elaboración Propia.....	107
Tabla 17: Preferencia de productos. Fuente: Elaboración Propia	108
Tabla 18: Precios referenciales de panaderías. Fuente: Elaboración Propia	113
Tabla 19: Consumo promedio anual de pan de una persona. Fuente: Elaboración Propia	114
Tabla 20: Estimación de ventas panadería a 5 años. Fuente: Elaboración Propia.....	114
Tabla 21: Precios referenciales de pastelerías. Fuente: Elaboración Propia	114
Tabla 22: Consumo promedio anual de pasteles de una persona. Fuente: Elaboración Propia	115
Tabla 23: Estimación de ventas pastelería a cinco años. Fuente: Elaboración Propia	115
Tabla 24: Ingresos por ventas de panadería y pastelería. Fuente: Elaboración Propia	115
Tabla 25: Personas del segmento étéreo. Fuente: Elaboración Propia	118
Tabla 26: Distribución Nivel socioeconómico en Chile. Fuente: Elaboración Propia.....	118
Tabla 27: Ventas por año según segmento étéreo y socioeconómico. Fuente: Elaboración propia.....	119
Tabla 28: Actividades económicas para el cálculo de oferta futura. Fuente: Elaboración propia.....	121
Tabla 29: Ventas anuales de pastelerías y panadería en la comuna de Valparaíso	122
Tabla 30: Estimación de ventas pan. Fuente: Elaboración Propia	124
Tabla 31: Estimación de ventas pan considerando crecimiento de consumo. Fuente: Elaboración Propia	124
Tabla 32: Estimación de ventas de productos de pastelería considerando crecimiento de consumo. Fuente: Elaboración Propia.....	125

Tabla 33: Punto de equilibrio. Fuente: Elaboración Propia.....	126
Tabla 34: Egresos. Fuente: Elaboración Propia.....	127
Tabla 35: Arreglos local. Fuente: Elaboración Propia	127
Tabla 36: Activos fijos. Fuente: Elaboración Propia.....	128
Tabla 37: Equipo de trabajo. Fuente: Elaboración Propia.....	128
Tabla 38: Capital intelectual. Fuente: Elaboración Propia	129
Tabla 39: Actividades relacionadas con la fabricación de un producto. Fuente: Elaboración Propia.....	130
Tabla 40: Actividades para la implementación de soluciones que respondan a necesidades el cliente. Fuente: Elaboración Propia.....	131
Tabla 41: Socios clave. Fuente: Elaboración Propia	132
Tabla 42: Capital fijo panadería y pastelería. Fuente: Elaboración Propia	133
Tabla 43: Obras fijas panadería y pastelería. Fuente: Elaboración Propia	134
Tabla 44: Remuneraciones de colaboradores. Fuente: Elaboración Propia	134
Tabla 45: Costos fijos y variables. Fuente: Elaboración Propia.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 46: Inversión inicial. Fuente: Elaboración Propia	136
Tabla 47: Determinación tasa de descuento. Fuente: Elaboración Propia	137
Tabla 48: Tipos de proyectos y horizonte de evaluación. Fuente: Elaboración Propia.....	138
Tabla 49: Flujo de caja a cinco años. Fuente: Elaboración Propia.....	139

AGRADECIMIENTOS

El camino de perseverancia y esfuerzo ha estado presente en toda mi vida, mamá y papá les agradezco por todas sus enseñanzas que además ayudarme a convertirme en una profesional, me demostraron lo que realmente el amor significa.

A mi tía Ita y abuelita Ana que están en el cielo, les agradezco por todo el inmenso amor que me entregaron hasta el último momento y por ser de las personas más importantes en mi vida.

Y por último agradecer a los seres de luz de mi vida, Cristian Medina, el amor de mi vida, mis queridos hijitos, Zoily, Luna, Chubaquita, Theodoro, Benito, Charlotte, Lulú, Simón, Pitufina y mis hermanos, Alexis, Walo y Bartoloméo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio corresponde a un diseño de modelo de negocios para pastelerías y panaderías en la comuna de Valparaíso, enfocada en brindar una directriz hacia microemprendimientos que necesiten comprender el comportamiento de sus clientes, hábitos de consumo, administración de costos e ingresos, canales de venta, actividades, recursos y socios clave de su microemprendimiento.

La importancia de esta investigación se basa en la importancia que el éxito de los emprendimientos y microemprendimientos tienen en Chile, ya que representan la principal fuente de empleo con un 24,3% de las personas ocupadas en el país. Por otro lado, también se considera que el principal rubro donde los emprendedores apuntan a la hora de comenzar un emprendimiento es el gastronómico, debido a su dinamismo en el mercado, donde los consumidores son muy sensibles con respecto al precio y nuevas tendencias. Uno de los emprendimientos que más han incrementado en los últimos años son las pastelerías y panaderías, es por ello que se ha realizado la investigación con ese tipo de microemprendimientos.

Por lo tanto, en esta investigación se resolvieron interrogantes cómo: ¿Existe un Modelo de Negocio que determine el éxito de las pastelerías y panaderías?, donde se pueda afirmar que la aplicación de un modelo de negocio si incrementa el éxito de los emprendimientos encuestados en la investigación cualitativa, luego con respecto a ¿Cuáles son los factores de éxito en un Modelo de Negocios para microemprendimientos de pastelería y panadería?, se destaca la preferencia por parte de los consumidores de: canales de venta, relación con el cliente y horario de consumo, dada las nuevas exigencias de la vida actual,

siguiendo con la pregunta ¿Cuáles son los factores de fracaso que presentan los microemprendimientos de pastelería y panadería?, se puede mencionar elementos externos, como el pasado estallido social, pandemia e inflación, además del poco conocimiento de las preferencias de los consumidores, por ejemplo, la poca variedad de oferta de productos, horarios poco flexibles y canales y ambientación poco adecuadas para la comuna de Valparaíso. Luego con la pregunta ¿Qué papel ocupa el análisis estratégico en el éxito de las pastelerías y panaderías? Podemos mencionar que el análisis estratégico externo toma mayor relevancia ya que, si bien cada panadería o pastelería tendrá sus fortalezas y debilidades, de forma general, todo este tipo de locales tendrán las mismas amenazas y oportunidades al estar en la misma industria.

En cuanto a cada elemento del diseño de modelos de negocios para pastelerías y panaderías se puede mencionar lo siguiente.

Clientes

Mujeres y hombres de entre 15 a 65 años, ya sea que estudien, trabajen o están desocupados, que vivan en Valparaíso, que estén dispuestos a gastar entre \$0 a \$10.000, del nivel socioeconómico C1B, C2, C3 y D, y que prefieran la calidad como principal atributo al momento de comprar productos de panadería y pastelería.

Propuesta de valor

Ofrecer productos de panadería y pastelería para personas que busquen calidad de productos y servicios, atención rápida y precios competitivos, en un lugar céntrico de la ciudad, para poder satisfacer la necesidad de todos los clientes de panaderías de la quinta región.

Canales de distribución

Se dividen en la comunicación, que se compone de: redes sociales, volantes, correo electrónico y concursos presenciales y online, también en distribución, que se compone de: venta presencial directa y por medio de delivery, y por último en ventas, que se refiere a todo medio para acercar a los clientes hacia la propuesta de valor, donde se destaca, el regalo de muestras, descuentos al por mayor y organización de eventos

Relación con el cliente

Se destaca como principal elemento tener una buena calidad tanto de productos como de servicio, mediante la selección del equipamiento, la importancia de la imagen y la comunicación, buena atención al cliente e innovación en productos.

Fuente de Ingresos

En cuanto a los productos más vendidos en panadería y pastelería, se encuentran el pan regular, con un precio promedio por kilo de \$2.193 y productos de pastelería, con un precio promedio de \$2.599, considerando un incremento del 0,6%, dado el incremento de la demanda en la comuna de Valparaíso. Para la venta de productos, se considera la venta presencial y por medio de delivery y en cuanto a la brecha entre la demanda y oferta estimada, se considera que hasta el 2029 es positiva, es decir existe una demanda mayor a la oferta. Con respecto al margen, se estima al menos un 20% de utilidad, considerando cubrir los costos operativos y la obtención de ingresos.

Recursos clave

Se consideran recursos financieros para la inversión en construcción, compra de maquinaria, equipos y capital de trabajo, recursos físicos como, instalaciones, oficinas, bodegas, terrenos, maquinaria, equipos y herramientas, capital humano, que hace referencia a la capacidad productiva del emprendimiento y capital intelectual.

Actividades clave

Las actividades claves son las relacionadas con la fabricación de los productos de pastelería y panadería, además de actividades para la implementación de soluciones que respondan a necesidades el cliente, como, por ejemplo, mejorar en el sistema de seguridad, instalación de aire acondicionado, instalación de sistema Transbank, implementación de despacho a domicilio y la campaña de marketing, publicidad y página web.

Socios clave

Se consideran socios financieros, como bancos, familiares o inversores, también asociación con proveedores de las materias primas de pastelería y panadería y también socios relacionados a los medios de pago y delivery de productos.

Estructura de costos

Respecto a la evaluación financiera, es posible apreciar que con una tasa de descuento aplicada de un 14,96% y un horizonte de evaluación de cinco años, es posible generar un proyecto rentable. De la evaluación se puede estimar un VAN de \$24.237.201, y una TIR de 35%, con un periodo de recuperación o PAYBACK de 3 años.

Por ende y dado todo lo anterior, se puede afirmar que un modelo de negocios para pastelerías y panaderías, y en especial el diseño realizado en esta investigación, ayudará a estos microemprendimientos al dar una visión completa y un anteproyecto de una estrategia que aplica estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

1. Antecedentes Generales

1.1 Problema de Investigación

A continuación, se presenta, muestra y expone las características del problema de investigación con el fin de narrar los hechos que caracterizan la situación, sus implicaciones y sus potenciales soluciones.

En las últimas décadas tanto la innovación como el emprendimiento se han considerado claves para el desarrollo económico de los países puesto que forman parte importante del crecimiento y expansión de los mercados. En Chile los microemprendimientos¹ son la principal fuente de empleo, - aproximadamente 2.057.903-, estos representan un 24,3% de las personas ocupadas en Chile (Sáez, 2020). A nivel global, más de un millón de microempresas, un 56,4 % del total, se concentra en los sectores del Comercio (28,4 %), Servicios (28 %), el 12,1 % en la Industria y 10,7 % en la Construcción. El sector primario (agricultura, pesca, etc.) alcanza un 10 %, mientras que Transporte y Almacenamiento un 9,5 %.

Emprender se define como; acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro (Londoño, 2018). Es por lo último que se debe tener en cuenta que, si bien existen muchos microemprendimientos, no todos ellos tienen éxito, pues el 97,5% de los emprendimientos cierran antes de los 5 años. (Sercotec, 2021)

En Chile el principal rubro donde los emprendedores eligen apuntar sus intereses es el sector gastronómico, debido a que es un mercado dinámico donde los consumidores son muy sensibles con respecto al precio y tendencias. Dentro del sector gastronómico con el

¹ Los microemprendimientos son todas aquellas empresas de 10 trabajadores o menos (incluyendo al empleador)

pasar de los últimos años se ha visto el aumento de presencia de pastelerías y panaderías que, con sus innovadoras propuestas, intentan conquistar a los consumidores.

Sin embargo, gran parte de los microemprendimientos y en especial en este rubro fallan porque no saben lo que quiere, siente o necesita el consumidor, es por ello, que es necesario una guía o directriz para los microemprendimientos de tal forma de entender al consumidor, saber su comportamiento, sus hábitos de consumo, como administrar los costos del microemprendimiento, sus ingresos, saber qué canales ocupar y qué actividades, recursos y aliados serán los más importantes para su negocio, entre otros.

Por lo tanto, en esta investigación se resolverán interrogantes cómo: ¿Existe un Modelo de Negocio que determine el éxito de las pastelerías y panaderías? ¿Cuáles son los factores de éxito en un Modelo de Negocios para microemprendimientos de pastelería y panadería?, ¿Cuáles son los factores de fracaso que presentan los microemprendimientos de pastelería y panadería?, ¿Es realmente necesario un modelo de negocios para el éxito de una pastelería y panadería?, ¿Qué papel ocupa el análisis estratégico en el éxito de las pastelerías y panaderías?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Negocio para microemprendimientos en el rubro de la pastelería, mediante una investigación del mercado, análisis de la industria y estudio de casos de éxito en Valparaíso con el fin de elaborar un Modelo de negocio acorde a las necesidades actuales de los consumidores, dando una directriz a los emprendimientos de cómo gestionar sus negocios, mediante un modelo con técnicas actualizadas.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

- Elaborar un marco conceptual y contextual de los microemprendimientos en el rubro de la pastelería y panadería en Chile, por medio de una exhaustiva investigación, con el fin de comprender el rubro de la pastelería en los microemprendimientos en Chile.
- Determinar los principales factores de éxito de los microemprendimientos en el rubro de la pastelería y panadería, mediante una investigación, entrevista y análisis de las pastelerías más exitosas en Valparaíso, con el fin de emplear esa información en el diseño inicial del modelo de negocios para pastelerías y panaderías.
- Realizar un análisis estratégico de manera externa a los microemprendimientos en el rubro de la pastelería y panadería mediante herramientas de la gestión estratégica, con el fin de emplear ese análisis en el diseño de modelo de negocios para pastelerías y panaderías.
- Realizar un diseño de modelo de negocio para microemprendimientos de pastelería, mediante la información recopilada en los pasos anteriores, con el fin de dar directrices a emprendimientos de este tipo rubro acerca de cómo ser competitivos.

1.3 Alcance

El propósito de esta investigación es diseñar un modelo de negocios para microemprendimientos en el rubro de la pastelería y panadería. En esta investigación se considera un estudio cualitativo y cuantitativo del mercado de pastelerías y panaderías para obtener mayores directrices hacia el diseño de modelo de negocios final. Es importante

mencionar que no se considerará la implementación del modelo de negocios para microemprendimientos de pastelería final, debido a razones de tiempo.

La investigación se limitará al sector de pastelerías y pastelerías, tanto en la producción como comercialización de productos de este rubro en Chile, específicamente en la ciudad de Valparaíso.

1.4 Justificación

En Chile el 99% de las empresas son pequeñas y medianas y representan el 19% de la economía nacional (Luco, 2020). Sin embargo, el 15,2 % muere en el primer año y el 90% no llega sobrevivir 10 años. La situación anterior es preocupante debido a la importancia que tiene el emprendimiento en nuestro país, pero ¿cuáles serán las principales causas de fracaso de estos emprendimientos?

Tras un análisis de los problemas en el entorno emprendedor la revista Entrepreneur y el portal educativo de negocios, Management Study Guide, han identificado algunos de los principales motivos por los que un emprendimiento fracasa y son: la inexistencia de un plan de negocios, es decir gran parte de los microemprendimientos no estudian al mercado, ni analizan políticas de costos, rentabilidad, inversión y financiamiento. Además de centrarse demasiado en el producto en vez de la implementación y diseño de una estrategia para acercarse al consumidor

Por otro lado, dentro de los rubros de microemprendimiento que han ido en crecimiento a lo largo de los últimos años, es el sector alimenticio que representa un 2% del PIB según el Banco Central, junto con la fabricación de pan, productos de panadería y pastelería que representan un 0.13% del PIB.

En la actualidad las pastelerías y panaderías en Chile forman parte del 1.49% del total del mercado nacional, esta participación ha aumentado en un 413.8% comparado con 2005 a una tasa anual de crecimiento compuesto de 20% en los últimos 9 años. Las ventas de esta actividad han aumentado en un 110% desde 2013 a 2014, un 812% vs 2005 y un crecimiento compuesto de 28% en los últimos 9 años, llegando a 311.541.741 UF para 2014. (Banco Central de Chile, 2015)

Es por lo anterior que dado el aumento de pastelerías y panaderías en Chile y la gran cantidad de emprendimientos que fallan, es necesario el diseño de un Modelo de Negocios para microemprendimientos en el rubro de la pastelería con el fin de dar una directriz y guía en este rubro ya que en actualidad no se cuenta con un Modelo de Negocios para este tipo de microemprendimientos en Chile.

2. Marco Teórico

2.1 Modelos de Negocio desarrollado para Pastelerías

Un Modelo de Negocios, tiene múltiples definiciones, coincidiendo todas ellas en la forma en que se negocia con el cliente, con el fin de generar ingresos. Es decir, Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones (Ricart, 2009)

Existen diferentes tipos de Modelos de negocio tales como: la venta directa, la franquicia, el licenciamiento, el multinivel, entre otros. Además, para que el modelo de negocios sea efectivo se deben tener en cuenta elementos como, la región y cultura (Pelegrinova y Pesakova, 2010).

El modelo de negocio, o “cómo jugar dentro del mercado”, se considera la base de la estrategia de la mercadotecnia del producto-servicio, o “dónde jugar como segmento del mercado” y, por lo tanto, de la táctica. Los tres elementos son interdependientes (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008). Los modelos de negocios permiten visualizar y establecer las estrategias y tácticas que la firma deberá emprender, donde claramente se deben definir éstas dos etapas (Casasdesus y Ricart, 2009).

Ahora conociendo las definiciones de destacados autores sobre lo que consiste el modelo de negocio, se darán a conocer reconocidos Modelos de Negocios de pastelerías exitosas y similares tanto en Chile como en el Mundo.

2.1.1 Modelo de Negocio Panadería y Pastelería San Camilo

Panadería y Pastelería San Camilo es una reconocida pastelería que inició sus actividades en el año 1884 en la comuna de Estación Central. Hoy en día cuenta con más de 800 trabajadores y 36 locales distribuidos en 11 comunas del Gran Santiago. Dentro de su cartera de productos de pastelería y panadería también podemos encontrar platos listos, ensaladas, cafería, postres, sándwich, hot dog, pizzas y empanadas.



Ilustración 1 1: Panadería San Camilo. Fuente: Redbakery.cl

Elementos Modelo de Negocios

A continuación, se mencionan los elementos pertenecientes al Modelo de Negocios Canvas y su respectiva descripción.

Segmento de clientes: En cuanto al segmento de clientes, este consiste en hombres y mujeres de todas las edades que consumen productos de panadería y pastelería, ubicados en Santiago, específicamente en Santiago Centro y Nor-oriental. El nivel socioeconómico ² del segmento corresponde al grupo C1a, C1b, C2 y C3.

Propuesta de valor: En cuanto a su propuesta de valor, se basa en cuatro pilares fundamentales que son: productos, atención, ambiente y tradición familiar. Los tres primeros pueden ser genéricos pero lo importante es hacerlo excepcionalmente bien y para ello son muy importantes los colaboradores. Cada uno desempeña un rol protagónico en diferentes áreas, y son el reflejo fiel de los valores de la empresa. Ellos son los encargados de brindar una cálida atención con productos artesanales y frescos elaborados con mucho cariño (Ferrán, 2015)

Canales: En cuanto a sus canales, San Camilo, posee en la actualidad tiendas físicas distribuidas en 36 localidades, cuentan con una página web, donde además de encontrar información sobre la empresa, productos, salones de té, novedades, entre otros, cuenta con la opción de realizar pedidos tanto por delivery como con retiro en tienda física. Por otro lado,

² Niveles Socioeconómicos en Chile: Los hogares son clasificados en siete grupos: AB (clase alta), C1a (clase media acomodada), C1b (clase media emergente), C2 (clase media típica), C3 (clase media baja), D (clase media vulnerable) y E (pobres).

también dentro de sus canales se encuentran las aplicaciones de delivery, UberEats, PedidosYa y Cornershop.

Relación con los clientes: En cuanto a la relación con los clientes, esta panadería se destaca por tener una atención amable y cálida, ya que como comenta, el gerente general, siempre llegan comentarios de personas que han tenido experiencias significativas con San Camilo y que lo recuerdan con mucho cariño. Cada vez que aparece el nombre de San Camilo alguien menciona alguna experiencia, ya sea por uno de los productos que sea su favorito o el haber compartido en el Salón de Té las onces y desayunos que solían celebrar con sus familias. (Ferrán, 2015)

Recursos Clave: En cuanto a los recursos clave, San Camilo, destaca a sus trabajadores como pieza clave de su historia, debido al esfuerzo, cariño y dedicación, que hace posible que sean preferidos por los clientes.

Actividades Clave: En cuanto a las actividades clave, esta panadería en el año 2015, comenzó con cambio de imagen, que incluyó actividades como: mejorar calidez de la atención, aumentar la dedicación en la elaboración de los productos, velar por la nobleza de las materias primas y la sensorialidad inherente del rubro, que permite al consumidor interactuar con los cinco sentidos, siendo estos pilares lo que destacan en su imagen actual.

Asociaciones Clave: En cuanto a sus asociaciones clave, San Camilo cuenta, con: Amipass, Cheque Restaurant, Ticket Restaurant y Sodexo, las cuales son utilizadas por los clientes como beneficio por parte de las empresas en donde trabajan. Es importante destacar que, con estas asociaciones, las empresas proveedoras de este tipo de servicio de alimentos aumentan su rango de mercado al tener más opciones de pago para el cliente. Además, tiene

una asociación con Groupon, la plataforma de cupones más visitadas en Chile y el Mundo y otras plataformas de aplicaciones de delivery como UberEats, PedidosYa y Cornershop.

Elementos de la Gestión Estratégica

Misión y Visión: Ser especialistas en Panadería y Pastelería. Satisfacer la demanda de los clientes con productos de calidad, nutritivos y naturales. El cliente siempre encontrará una atención amable y cordial, en un ambiente cálido que caracteriza a sus locales. San Camilo, como marca, impulsa a un compromiso con la innovación, tanto en sus locales y los distintos canales de distribución, como en los productos que diariamente satisfacen las necesidades de la familia chilena.

Valores de marca: Como una de las empresas precursoras de la panadería en Chile, predomina la conservación de las recetas clásicas y artesanales, la calidad de sus productos y atención en locales, como sus principales valores de marca.

Análisis Modelo de Negocios

En cuanto al modelo de negocios de la Panadería San Camilo, se concluye que, al tener elementos como: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, actividades clave, recursos clave y asociaciones clave, junto con otros elementos de la gestión estratégica, el modelo más cercano que se ajusta al caso es el Modelo de Negocios Canvas, de acuerdo con la información encontrada en su página web y redes sociales.

2.1.2 Modelo de Negocio Pastelería Cafetería Melinka

Pastelería Melinka nace en julio de 1979, su nombre significa 4 Jefes Indios en lengua Mapudungun, en contribución a la campaña del Estado de Chile basada en la colocación de

nombres autóctonos en el comercio. Sus fundadores, Georgina Martinez F. y Francisco Barraza V. comienzan a producir tradicionales recetas inspirados en la repostería alemana y francesa, apfelstrudel, eclaire, selva negra, pasteles de hoja, tartaletas y kuchens, incorporando además productos propiamente chilenos como la torta de panqueque.

Melinka inicia en el año 2002 un nuevo ciclo a cargo de Francisco Barraza M. en el Barrio Bellas Artes, incorporando servicio de desayuno, almuerzo y once atendido en su salón y terraza. En 2019, celebra sus 40 años, aplicando las mismas recetas y materiales originales para entregar un exquisito producto de acuerdo con su tradición y experiencia.



Ilustración 2 2: Pastelería Melinka, Fuente: Zomato.cl

Pastelería Melinka, cuenta con excelentes productos y precios moderados, con gran prestigio en los sectores de Las Condes, Vitacura, La Reina y La Dehesa. Actualmente se encuentra en Catedral #1457 (casa matriz) y San Martín #548 (sucursal), ambas en Santiago centro a pasos del metro Santa Ana.

Elementos Modelo de Negocios

Segmento de clientes: En cuanto al segmento de clientes, estos corresponden a hombres y mujeres de todas las edades, que se ubiquen cerca de la comuna de Santiago que consuman productos de pastelería. En cuanto a nivel socioeconómico pertenecen a C1a, C1b, C2 y C3.

Propuesta de valor: En cuanto a su propuesta de valor, su gran elemento diferenciador en cuanto a la competencia es su larga tradición, manteniendo los sabores en el tiempo, ofrecen una gran variedad de productos, tanto de tortas, pasteles, sándwiches y catering, de distintos tamaños y precios homogéneos.

Canales: En cuanto a sus canales, esta pastelería vende mediante sus tiendas físicas, además por medio de su página web, en donde para encargar una torta se debe rellenar un formulario y la torta se podría retirar después de 24 horas. También tienen servicios de catering.

Relación con los clientes: En cuanto a la relación con los clientes, estos constantemente van tomando los testimonios de estos por medio de grabaciones, subiéndolas más tarde a la plataforma de Instagram. En todos los casos, los comentarios son positivos tanto en el consumo de los clientes de las tiendas físicas, como en su servicio de catering. Se demuestra cercanía con la clientela, al constantemente realizar concursos y realizar un servicio post venta, al preguntar después del consumo, cómo fue la experiencia del cliente.

Recursos clave: En cuanto a los recursos clave, se destacan sus recetas donde mezclan tradición y pasión, le ponen un toque de dedicación y lo dejan conservar por más de 40 años

con cuidado. También utilizan las materias de mejor calidad, con la cual sus pasteleros mezclan, hornean y decoran a diario cada uno de sus postres todo el día y todos los días.

Análisis Modelo de Negocios

En cuanto al modelo de negocios de la Pastelería Cafetería Melinka se concluye que, al tener elementos como: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y recursos clave, el modelo más cercano que se ajusta al caso es el Modelo de Negocios Canvas, de acuerdo con la información encontrada en su página web y redes sociales.

2.1.3 Modelo de Negocio Pastelería Paraíso

La Pastelería Paraíso es una empresa con más de 60 años de trayectoria, en la que se pueden encontrar los mejores productos de bollería, pastelería, panadería, sándwiches y platos preparados. Ofrece productos siempre frescos, con una receta tradicional y de alta calidad, al precio más conveniente.

Cuenta con los mejores productos en las mejores ubicaciones de Santiago, contando con venta online con delivery de productos.



Ilustración 3 3: Panadería Paraíso. Fuente: Videea

Elementos Modelo de Negocios

Segmento de clientes: En cuanto al segmento de clientes, este corresponde a hombres y mujeres de todas las edades que consuman productos de pastelería. A nivel socioeconómico, pertenecen a los grupos socioeconómicos C1a, C1b, C2 y C3. Este grupo privilegia la rapidez en la atención, los alimentos “para llevar” y la facilidad en el acceso a los productos y los precios convenientes, por sobre otros atributos del producto como la textura, tamaño, sabor del producto.

Propuesta de valor: En cuanto a su propuesta de valor, esta pastelería quiere ser la opción para los clientes que necesitan comprar algo rápido y rico para comer. Cuenta con los mejores productos en las mejores ubicaciones de Santiago, y ahora también llega con los canales de venta online y delivery de productos.

Canales: En cuanto a sus canales, tiene su sitio web, www.paradiso.cl, con un diseño novedoso y atractivo. Muestra los productos que ofrecen en imágenes sin embargo no se informan los precios ni las características de sus productos, en la sección locales, muestran simplemente la dirección de los locales, y en algunos casos un número de teléfono asociado no existe clasificación por comuna ni un mapa para orientar mejor al cliente. Además, en la sección de producción muestran imágenes de la fábrica donde se elaboran los productos que más tarde son distribuidos en los distintos locales. Tiene también una sección de contacto, franquicias y ventas por mayor.

Recursos clave: En cuanto a los recursos clave, se encuentra su personal que utiliza uniforme corporativo y realizan una labor multifuncional, donde se encargan de reponer los pasteles, participar en la atención al cliente, envasado y entrega del producto. Las labores de

cobro (caja) lo realiza personal específico. Además, sus materias primas y preparación de productos son elaborados en una fábrica independiente de los locales. Sin embargo, suelen ocurrir quiebres de stock en ciertos días donde no se elaboran algunos tipos de pasteles.

Elementos de la Gestión Estratégica

Misión y Visión: Ser la opción para los clientes que necesitan comprar algo rápido y rico para comer. Contar con los mejores productos en las mejores ubicaciones de Santiago, y llegar donde necesiten que estén, a través de la venta online con delivery de productos.

Análisis Modelo de Negocios

En cuanto al modelo de negocios de la Pastelería Paraíso, se concluye que, al tener elementos como: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y recursos clave, el modelo más cercano que se ajusta al caso es el Modelo de Negocios Canvas, de acuerdo con la información encontrada en su página web y redes sociales.

2.1.4 Modelo de Negocio Pastelería Tavelli

Tavelli, es una empresa nacional que lleva 40 años en el negocio de la cafetería y la gelatería. Sus técnicas artesanales de preparación de helados junto con la experiencia de sus chefs le han permitido mantener altos niveles de calidad en todos sus productos.

Hoy cuentan con 14 locales en Santiago y uno en Viña del mar, posicionándose como una empresa líder en su rubro. A través de su calidad y estándares internacionales han logrado importantes reconocimientos en la gastronomía chilena.



Ilustración 4 4: Cafetería Tavelli, Fuente: America Retail

Elementos Modelo de Negocios

Segmento de clientes: En cuanto al segmento de clientes, estos se componen de hombres y mujeres de todas las edades que disfruten de productos de cafetería, heladería y pastelería, con aprecio por la cafetería Gourmet y los sabores que ésta ofrece. Pertenecen a los grupos socioeconómicos A B C1a C1b y en menor medida C2 ubicados en las comunas de Ñuñoa, La, Providencia, La Reina, Vitacura, Las Condes, La Dehesa, Lo Barnechea y Santiago Centro (oriente).

Propuesta de valor: En cuanto a su propuesta de valor, Su principal diferenciación está en su tradición de calidad al estilo italiano, además sus tortas son conocidas por ser de buena calidad y estar disponibles no solo en las tiendas Tavelli, sino que también en el retail. Sus tiendas tienen un buen uso del espacio, y bastantes mesas disponibles para el consumo en el local, su decoración es moderna y consecuente con su imagen corporativa, lo mismo se replica en la vestimenta del personal.

Canales: En cuanto a sus canales, Su sitio web es www.tavelli.cl, tiene una interfaz moderna en forma de banda vertical donde se presenta toda la información a lo largo de una

misma página (lienzo), existen botones asociados a links dentro de esta misma página para facilitar y hacer más rápida la búsqueda. Los contenidos de la página se dividen en Inicio, Carta, Locales, Fábrica, Tavelli, Franquicias, Contacto y Opina.

Actividades clave: En cuanto a las actividades clave, sus técnicas artesanales de preparación de helados y pastelería, junto con la experiencia entregada por destacados chefs, le han permitido mantener altos niveles de calidad y posicionamiento en el mercado con todos sus productos.

Asociaciones clave: En cuanto a sus asociaciones clave, cuentan con un sistema de franquicia, de la totalidad de sus locales, 5 son propios y 11 son franquicias. Otorgan franquicias en el Centro y Oriente de Santiago. Con una inversión inicial desde \$ 120.000.000 a \$ 150.000.000 y una utilidad esperada, según ventas, entre \$ 2.000.000 y \$ 4.000.000 mensuales.

Elementos de la Gestión Estratégica

Misión: Un lugar para consumir alimentos de todo los gustos dulces o salados (Cafetería, pastelería y sandwichera), y para pasar un momento agradable de conversación o relajación después de un arduo día de trabajo.

Visión: Tener buena referencia entre los consumidores y que corran la voz para que cada vez más el número de clientes crezca y crezca.

Análisis Modelo de Negocios

En cuanto al modelo de negocios de la Cafetería Tavelli, se concluye que, al tener elementos como: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, actividades clave y

asociaciones clave, el modelo más cercano que se ajusta al caso es el Modelo de Negocios Canvas, de acuerdo con la información encontrada en su página web y redes sociales.

2.1.5 Modelo de Negocio de Starbucks Coffee

Starbucks Corporation conocido mundialmente como Starbucks es una cadena internacional de cafeterías que cotiza en la bolsa NASDAQ. Fue fundada en 1971, en Seattle, estado de Washington, Estados Unidos.

Es considerada la compañía de comercialización de café más grande del mundo, con más de 24.000 locales en 70 países. Starbucks ofrece café elaborado, bebidas y una variedad de bocadillos. También tiene a la venta productos relativos al rubro como tazas, termos y café en grano, así como libros y CD de música y películas. Sus cafeterías suelen encontrarse en lugares con mucha afluencia, como aeropuertos, centros comerciales, centros históricos, museos, universidades, entre otros.

Elementos Modelo de Negocios

Segmento de clientes: En cuanto al segmento de clientes a los amantes del café exclusivo y de buena calidad. Se trata por tanto de un mercado masivo en el que cualquiera que quiera tomar un buen café es un cliente potencial para Starbucks.

Propuesta de valor: En cuanto a su propuesta de valor, ellos pretenden, ofrecer el mejor café, pues Starbucks pone a disposición de sus clientes un café completamente artesanal y único. El sabor y la calidad son inigualables y un auténtico placer para los amantes del café más exigentes, además de un ambiente confortable ya que las cafeterías de Starbucks ofrecen una experiencia única y completa desde que el cliente entra por la puerta. Por otro lado, música tranquila, espacio agradable, decoración integrada en la cultura del lugar en el

que se encuentra la cafetería, así como facilidades de conexión. Un excelente servicio al cliente personalizado, donde los trabajadores de Starbucks cuentan con formación específica para ayudar al cliente a elegir el café perfecto, informarle sobre todos los productos y procurar que su experiencia sea perfecta de principio a fin.

Canales: En cuanto a sus canales, los principales canales a través de los cuales opera Starbucks son: Redes sociales: en este espacio es en el que se genera una buena imagen de marca gracias al «boca a boca» de clientes que ya han probado la experiencia de Starbucks, Cafeterías: es el principal núcleo de la marca desde donde Starbucks ofrece su servicio y mantiene una relación directa con el cliente, Aplicación: los clientes pueden conocer todos los productos de la marca, localizar las cafeterías más cercanas o guardar tus bebidas en tu lista de favoritos y Página web: Starbucks ofrece una página propia en la que es posible realizar pedidos, descubrir las novedades y promociones de la marca, y conocer su extensa carta que incluye mucho más que café.

Relación con los clientes: En cuanto a la relación con los clientes, la principal relación y la más directa con el cliente se establece a través de los empleados que los reciben y atienden en las cafeterías. Allí, el cliente recibirá información sobre cada producto, y disfrutará de un trato personalizado en todo momento. Por otro lado, la empresa se relaciona con el cliente a través de: Redes sociales: mediante este medio, los clientes pueden expresar sus opiniones acerca de las tiendas, los productos o el servicio al cliente. La marca, aprovecha esta plataforma para informar sobre nuevas aperturas, productos de temporada o promociones.

Recursos clave: En cuanto a los recursos clave, los principales son su Marca: es su carta de presentación y la imagen de la compañía. Hoy día, solamente es necesario ver el nombre y el logo para saber que se trata de una cafetería exclusiva donde tomar un café o cualquier de sus productos es una experiencia diferente, Centros productores de café: es una de las bases de la marca, los lugares en los cuales se selecciona y procesa el mejor café para ofrecer un producto destacado y diferente al de la competencia, Centros de logística: los espacios en los que se almacena y se exporta el café y los productos de la compañía para que lleguen a todos los centros de distribución, Tiendas: los espacios a través de los cuales la marca lleva a cabo su relación con el cliente y ofrece sus productos, Desarrolladores de productos: Starbucks cuenta con un equipo de profesionales preparados para elaborar nuevos productos que se ajusten a las necesidades y a las propuestas de sus clientes, Recursos humanos: un pilar indiscutible del éxito de la imagen de marca de la compañía está en las personas que trabajan ofreciendo el mejor servicio a sus clientes.

Actividades clave: En cuanto a las actividades clave, las principales son: Desarrollo de productos nuevos: muestran una imagen de marca en constante renovación. Esto permite atender la demanda de los clientes en diferentes épocas del año, Control de la cadena de suministros: Starbucks se encarga de llevar a cabo una minuciosa selección de los mejores granos de café en cada parte del mundo, verdes y sin procesar, directamente traídos desde las granjas. Supervisa el transporte, el almacenamiento, el tueste del café y el empaquetado para su posterior distribución, Marketing y publicidad: la empresa realiza, cada cierto tiempo, campañas orientadas a dar a conocer sus nuevos productos incluso ofreciendo al cliente poder probarlos de forma gratuita en sus tiendas, Desarrollo tecnológico: Starbucks es mucho más que tomar un buen café. Además, la empresa ofrece la posibilidad de que los clientes puedan

utilizar sus instalaciones como una oficina, conectándose a red Wifi. También ofrece un programa de recompensas, o una aplicación para hacer pedidos online en el momento o comprobar la disponibilidad de productos en una cafetería específica, Servicio al cliente: la formación de trabajadores cualificados y excelentes baristas es uno de los puntos clave en el éxito de Starbucks. El cliente se sentirá acompañado en todo momento, asesorado y en manos de personal cualificado y experto en ofrecer un servicio acorde al prestigio de la marca.

Asociaciones clave: En cuanto a sus asociaciones clave, sus principales son: Agricultores y productores de café: la empresa cuenta con alrededor de 70 productores de café en todo el mundo que se encargan de seleccionar los mejores granos para asegurar la máxima excelencia, Empresas exportadoras: serán las que distribuyan la producción para que llegue a los centros de la marca que se encuentran en diferentes países del mundo, Franquiciados: los socios que se encargan de expandir la red de cafeterías Starbucks por todo el mundo en lugares de gran afluencia o en espacios comerciales relevantes y Proveedores: incluye todas aquellas empresas que participan en la fabricación de material como los vasos, las máquinas de café y etiquetado.

Elementos de la Gestión Estratégica

Misión: Inspirar y nutrir el espíritu humano; una persona, una taza de café y una comunidad a la vez.

Visión: Posicionarse como el principal proveedor de cafés finos del mundo, sin comprometer jamás sus principios, y proporcionar a sus clientes y socios una experiencia inspiradora que enriquezca su día

Valores: Starbucks tiene 7 valores fundamentales que los aplica en su día a día: Innovación, Responsabilidad, Impulso, Fe, Conexión, Talento y Respeto.

Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores: Starbucks se ha posicionado en el mercado debido a que brinda una gran variedad de cafés de calidad, cuenta con un personal altamente capacitado para dar un buen servicio a los clientes. La rivalidad entre competidores para Starbucks es alta, pero la empresa sigue siendo una marca muy conocida a nivel internacional que, en caso tenga una caída, cuenta con una fuente de financiamiento enorme proveniente de su éxito fuera de Estados Unidos.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Una amenaza para Starbucks es que a toda la gente no les gusta el café y lo pueden remplazar con te, agua, refrescos helados, etc. Los lugares que le pueden sustituir a Starbucks son los bares, restaurantes la cual las personas buscan un lugar para pasar un tiempo libre entre amigos fuera de casa. La amenaza de los competidores existentes para la industria de Starbucks es baja ya que son muy pocas las empresas que pretenden entrar al mercado con la venta de cafés debido a que el mercado está saturado.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: Esta empresa cuenta con una variedad de productos entre ellas tenemos: café expreso, frappuccino, bebidas de chocolate, variedad de té (Infusiones de té caliente o frío), etc. Los productos que sustituyen a Starbucks son: té, jugos, refrescos, agua, gaseosas, batidos y bebidas energéticas. La rentabilidad en esta empresa es alta ya que los mismos productos se pueden comprar en cualquier lugar.

Poder de negociación de los proveedores: La negociación ha permitido que la demanda del café sea alta a nivel mundial. Starbucks está para contribuir mejor la vida de los proveedores de café y proteger el ambiente en las zonas donde cultivan el café. Starbucks cuenta con un programa que trabaja para incrementar sus relaciones comerciales con empresas proveedoras, propiedad de empresarios y grupos minoritarios. Para garantizar la máxima calidad en los productos Starbucks cuenta con los mejores proveedores capaces de cumplir una serie de requisitos exigidos por la empresa.

Poder de negociación con los compradores: La empresa se compromete con el cliente a brindar un buen servicio con un personal exclusivo altamente capacitado, ofrece zona wifi, promociones 2x1, descuentos especiales, un buen ambiente para pasar el tiempo entre grupos de amigos o compañeros de trabajo, cuenta con el mejor café del mundo. Además, ofrece alimentos como triples, empanadas, etc. Para acompañar con las bebidas. La empresa se enfoca a todo tipo de cliente, de todas las edades.

Ventaja Competitiva: Starbucks invierte en productos de calidad superior y en un nivel alto de servicio al usuario. Las estrategias que emplea esta compañía se fundamentan en la experiencia de tomar un café, un Buyer Persona, en el valor sensible de la marca y en la pertenencia a una comunidad única.

Análisis Modelo de Negocios

En cuanto al modelo de negocios de Starbucks, se concluye que, al tener elementos como: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, actividades clave y asociaciones clave, entre otros el modelo más cercano que se ajusta al caso es el Modelo de Negocios Canvas, de acuerdo a la información encontrada en su página web y redes sociales. Por otro

lado, también se destacan varios elementos estratégicos como visión, misión, cinco fuerzas de Porter y ventaja competitiva, que podrían explicar su gran éxito.

2.1.6 Modelo de Negocio Panadería Bertiz

Bertiz representa lo mejor de la panadería y pastelería moderna. Una red de establecimientos con el concepto “bakery coffee” pionera en España, que basa los pilares de su oferta en cuatro amplias gamas de producto: panadería, bollería, pastelería y café. Todos selectos y de la mejor calidad. Productos para llevar a casa o consumir en su barra o sala de degustación, con atención profesional en un ambiente tranquilo y acogedor. Y todo ello para satisfacer plenamente las expectativas de un consumidor exigente que apuesta por la calidad en productos y servicio. Porque para Bertiz, el cliente es lo primero.

Elementos Modelo de Negocios

Segmento de clientes: En cuanto al segmento de clientes, este corresponde a hombres y mujeres de todas las edades que consuman productos de pastelería. A nivel socioeconómico, pertenecen a los grupos socioeconómicos C1a, C1b, C2 y C3.

Propuesta de valor: En cuanto a su propuesta de valor, Bertiz tiene como principal objetivo hacer llegar al consumidor la oferta más amplia de productos selectos. La totalidad de la oferta que comercializa la cadena se elabora en los 11 centros de producción que la compañía tiene ubicados estratégicamente en todo el territorio nacional. Sólo así es posible asegurar la excelencia en la calidad e innovación que imponen los altos estándares de Bertiz. Y este factor es clave y diferencial en el desarrollo de una cadena que no depende de terceros para diseñar su oferta.

Canales: En cuanto a sus canales, los principales son las tiendas que cuentan con: Diseño, decoración y ambientación testados, agradables y de fácil acceso. La tienda es un producto más, destinado a hacer más agradable la experiencia de compra y/o el consumo “in situ”, son establecimientos con una imagen moderna y que transmiten cierto nivel. Además, cuentan con ubicaciones muy bien estudiadas, dada la experiencia de la compañía en la puesta en marcha de 200 tiendas.

Recursos clave: En cuanto a los recursos clave, como principal se destacan sus trabajadores y por ello, desarrollan planes específicos tanto para el encargado de la franquicia como para su personal. Dado que los procesos de la enseñanza son muy sencillos, una gran parte de la materia de la formación está orientada al servicio y atención al cliente. La persona encargada del establecimiento, además de pasar un proceso de selección, tiene que superar un curso de 45 días. El personal de plantilla ha de superar un curso de 10 días.

Análisis Modelo de Negocios

En cuanto al modelo de negocios de Bertiz, se concluye que, al tener elementos como: segmento de clientes, propuesta de valor, recursos clave y canales, el modelo más cercano que se ajusta al caso es el Modelo de Negocios Canvas, de acuerdo a la información encontrada en su página web y redes sociales. Por otro lado, también se destaca que, dentro de su modelo de negocios, se posee un sistema de franquicias, que reflejan la experiencia acumulada de más de un siglo de actividad exitosa de uno de los grupos de Panadería, Bollería y Pastelería más sólidos de Europa.

2.2 Razones de éxito de aplicación de Modelos de Negocios en Pastelerías

2.2.1 Nacional

Panadería y Pastelería San Camilo

Se diferencian de otras empresas por su amplia trayectoria (132 años) y estandarización de sus productos además de una gran variedad de productos disponibles tanto de pastelería y panadería como productos complementarios (por ejemplo, café). Utilizan materias primas naturales y de alta calidad manteniendo una relación de complementariedad y beneficio mutuo con sus proveedores, logrando relaciones de largo plazo con empresas líderes del Retail y el apoyo constante a empresarios pymes, siendo rigurosos en sus políticas de pago. También, y debido a la amplitud de su negocio, atienden a clientes mayoristas.

Ubicación en zona con alto tráfico: San Camilo ha simplificado sus tiendas haciéndolas cada vez más personalizadas y de autoservicio. Es una tendencia que se ha replicado en una serie de panaderías y pastelerías observadas. Esto le permite ubicarse fácilmente en sectores de gran afluencia, por un menor precio. Se pueden encontrar locales de San Camilo en avenidas de alta afluencia, terminales de buses, centros comerciales, entre otros.

Pastelería Cafetería Melinka

El principal factor clave de éxito es su red de clientes fidelizados debido a la tradición en sus productos y su trayectoria, un segundo factor de éxito es su ubicación que sumado a las promociones individuales y consumo en el local los configuran como una excelente opción para comer y no solo para pedidos.

Pastelería Paradiso

Sus factores clave de éxito están directamente relacionados con su ubicación y con ser una solución que se puede aplicar a cualquier comida del día, desde el desayuno, almuerzo y cena. La mayor concentración de locales se encuentra en el centro, donde confluye gran parte de trabajadores del segmento. Otro factor clave es el precio de sus productos, los productos individuales no superan los 1000 pesos y se pueden encontrar tortas de 15 personas a menos de 6000 pesos, estos precios son los más bajos dentro del grupo de comparación. Esto es apreciado por los consumidores, quienes consideran que la relación precio calidad es justa.

Pastelería Tavelli

Sus factores claves de éxito, además de la decoración distintiva de sus tortas y la excelente calidad que se ha mantenido constante durante los años para sus productos; también está la ampliación de su giro incluyendo franquicias que se abastecen de los productos que la misma empresa elabora en su fábrica. Y ampliando también sus canales de venta al retail, donde las personas pueden consumir de sus productos pasteleros más fácilmente y sin necesidad de realizar pedidos y esperar por la entrega.

2.2.2 Internacional

Starbucks Coffee

La estrategia y marketing de Starbucks han sido clave en la expansión y el éxito de la cadena. Dentro de los principales puntos que fueron clave en éxito de Starbucks se destacan:

1. Personalización del Producto. La posibilidad de elegir y personalizar el café es un atributo clave que cada vez es más apreciado por los consumidores. Ésta es una particularidad que se aprecia en la cual, además de escribir el nombre de cada consumidor en los vasos de plástico, éstos pueden elegir entre una gran cantidad de opciones para comprar su café.

2. Modelo de expansión inspirado en otro grande. Para el fundador del modelo Starbucks, Howard Schultz, siempre fue clave generar una rápida expansión de la cadena y el modelo por lo que ha admitido que McDonald's ha sido fuente de inspiración para su modelo de crecimiento.

3. Un enfoque premium. A pesar de inspirarse en otras franquicias consagradas, esta cadena siempre buscó la forma de diferenciarse en su visión. Las tres características más diferenciadoras son: ser muy selectivo con sus franquiciatarios, vender productos premium a clientes urbanos de clase media-alta y no hacer publicidad en TV.

4. Ofrecer una experiencia.

En Starbucks encontrarás más que el mejor café, personas que da gusto conocer, música de primera y un lugar confortable para encontrarse con alguien.

5. Experiencia Starbucks. Starbucks construyó el valor de su marca a través de una experiencia única entorno al consumo de un buen café y el diseño de locales con ambiente cálido que evocan a los pequeños cafés de barrio.

6. Centrar su funcionamiento en el cliente.

Desde sus inicios, esta cadena de cafeterías ha tenido como misión construir una relación personal con cada uno de los clientes, con la conciencia de que para asegurar el éxito en el largo plazo es esencial fijar la atención en la relación con los consumidores. Por lo tanto, “la experiencia Starbucks pone al consumidor en el centro de todo lo que hacen”, aseguran.

Panadería Bertiz

Dentro de sus factores de éxito de Bertiz destacan sus modalidades de tienda.

Bertiz Maxi: local de entre 130-150 metros cuadrados en los que se incluye una barra y una sala de degustación.

Bertiz Express: local de al menos 50 metros cuadrado, con venta para llevar y en caso de que el local disponga de terraza para ser consumidos en la terraza.

Esta franquicia requiere una inversión que ronda entre los 100.000 y los 200.000 € dependiendo del tipo y tamaño del local. No tiene royalties y Berlys está muy interesado en apoyar desde el principio a cualquier franquiciado, buscando el éxito de cada una de las tiendas Bertiz con una expansión proyectada a nivel nacional.

De momento, se abrirán nuevas franquicias en Madrid, Burgos, Logroño, Santander, Bilbao, y Vitoria. Según las experiencias de las primeras tiendas Bertiz se trata de una franquicia con posibilidad de una recuperación de la inversión rápida, una demanda estable y caracterizada por no tener que invertir en inventario.

2.3 Herramientas de análisis estratégico

2.3.1 5 fuerzas de Porter

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico (Joyas, 2006). A continuación, se nombran las 5 fuerzas de Porter.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores existentes.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos.
- Poder de negociación del proveedor
- Poder de negociación del cliente.

En cuanto a una pastelería, se puede decir lo siguiente

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Alta, debido a las posibilidades de explotación y alto atractivo para empresas que deseen invertir en la pastelería.

Rivalidad entre competidores existentes: Es media y el crecimiento del sector va en aumento debido principalmente a factores de tendencias y a las inversiones medianas. Chile pasa por un periodo de crecimiento desacelerado, los pronósticos indican que esto se mantendrá en el corto plazo.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: Hasta ahora no es fuerte, sin embargo, la tendencia a innovar en pastelería y la búsqueda de nuevos productos que vayan en la línea del cuidado de la salud puede generar oportunidades suficientes para hacer atractivo a los negocios con tal enfoque. Si a esto se suma la necesidad del consumidor de vivir experiencias nuevas durante el consumo de los productos en general, el atractivo crece.

Poder de negociación del proveedor: Es bajo debido a la gran variedad y homogeneidad en los precios de los insumos y equipos, los proveedores de diseño suelen ser empresas de menor tamaño con las cuales se pueden acordar precios preferenciales.

Poder de negociación del cliente: Es medio, los precios entre productos del mismo tipo y productos sustitutos perfectos de primer nivel son relativamente homogéneos, las empresas generan descuentos en compras mayores a ciertas cantidades establecidas por ellos.

2.3.2 Pestel

El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa.

- Política
- Economía
- Sociedad
- Tecnología
- Ecología
- Legalidad

3. Planteamiento Metodológico de Investigación

En la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que va a realizarse. En este caso para el Diseño de Modelo de Negocios para microemprendimiento en el rubro de la pastelería y panadería se propone la siguiente metodología de investigación descriptiva.

La investigación descriptiva es aquella donde se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto. La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más

populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. En este tipo de estudio se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

En el caso de esta investigación se considerarán las siguientes etapas.

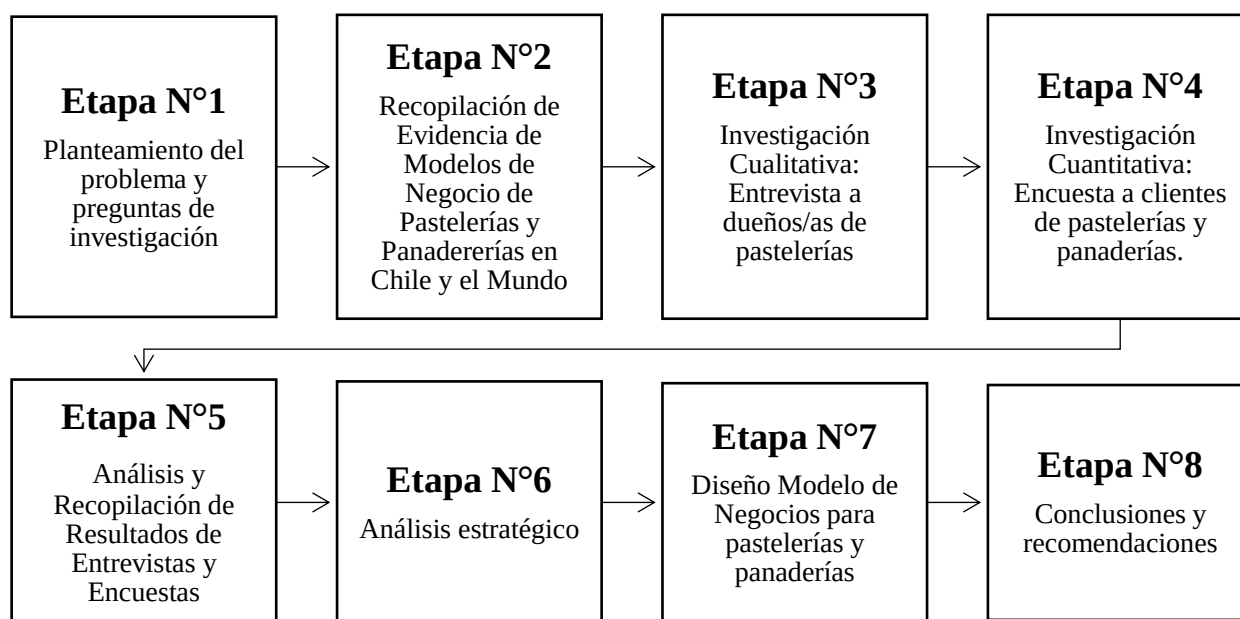


Ilustración 55: Diagrama de flujo planeación de investigación: Fuente: Elaboración

Propia

Etapas N°1: Planteamiento del problema y preguntas de investigación

En la primera etapa de esta investigación se plantea el problema y preguntas de investigación por medio de una investigación exhaustiva con el fin de poder responder a estas en las siguientes etapas y poder desarrollar un diseño de modelo de negocios para pastelerías y panaderías.

En este caso el problema de investigación sería que, en las últimas décadas tanto la innovación como el emprendimiento se han considerado claves para el desarrollo económico, y en Chile, el principal rubro donde los emprendedores eligen apuntar sus intereses es el sector gastronómico, sin embargo, gran parte de los microemprendimientos y en especial los del rubro de pastelería y panadería fallan porque no saben lo que quiere, siente o necesita el consumidor, es por ello, que es necesario una guía o directriz para los microemprendimientos de tal forma de entender al consumidor, saber su comportamiento, sus hábitos de consumo, como administrar los costos del microemprendimiento, sus ingresos, saber qué canales ocupar y qué actividades, recursos y aliados serán los más importantes para su negocio.

En el caso de las preguntas de investigación se plantean las siguientes interrogantes: ¿Existe un Modelo de Negocio que determine el éxito de las pastelerías?, ¿Cuáles son los factores de éxito en un Modelo de Negocios para microemprendimientos de pastelería?, ¿Cuáles son los factores de fracaso que presentan los microemprendimientos de pastelería?, ¿Es realmente necesario un modelo de negocios para el éxito de una pastelería?, ¿Qué papel ocupa el análisis estratégico en el éxito de las pastelerías y panaderías?

Etapas N°2: Recopilación de Evidencia de Modelos de Negocio de Pastelerías y Panaderías en Chile y el Mundo

La segunda etapa consta de una investigación exhaustiva de panaderías y pastelerías en Chile y el Mundo, con el fin de entender sus modelos de negocio, y atributos que más los destacan para tomarlos en cuenta al momento de realizar el Diseño de Modelo de Negocio para panaderías y pastelerías.

Etapla N°3: Investigación Cualitativa: Entrevista a dueños/as de pastelerías y/o panaderías

La tercera etapa, consta de una investigación cualitativa hacia pastelerías y panaderías de la quinta región, por medio de entrevistas con el fin de identificar elementos de sus modelos de negocio y potenciales factores de éxito o fracaso en su microemprendimiento de pastelerías y panaderías.

La investigación cualitativa, se caracteriza por proporcionar conocimientos y comprensión del entorno del problema, es un método para recoger y evaluar datos no estandarizados. En la mayoría de los casos se utiliza una muestra pequeña y no representativa con el fin de obtener una comprensión más profunda de sus criterios de decisión y de su motivación. En la investigación de mercado, los métodos de investigación cualitativa suelen incluir entrevistas. Los resultados y las respuestas resultantes de estos métodos se interpretan en función del contexto y no se representan cuantitativamente. Así pues, la investigación de mercado representa información que no puede medirse directamente.

La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas (Abdellah, 1994)

En el caso de esta investigación la muestra estará compuesta por 3 locales de la quinta región y si bien se entrevistará a una cafetería, esta es con el motivo de obtener información de locales que produzcan productos de pastelería, sin ser pastelerías.

- Panadería Barón
- Cafetería “El Gran Tirano”
- Pastelería Maxi’s Cakes

Entrevista

La entrevista será de carácter estructurada, es decir supondrá la confección previa de las preguntas de manera precisa y ordenada que permita dar directrices de respuesta hacia las preguntas de investigación. La entrevista cualitativa estructurada tiene la ventaja de facilitar el análisis y la clasificación de la información. También resulta efectiva en cuanto a la confiabilidad de los datos obtenidos.

La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos y se coordinará una reunión presencial.

La finalidad de esta entrevista será responder a preguntas que nos permitan identificar el modelo de negocio de las empresas, determinar sus factores de éxito y fracaso que les permitieron llegar a donde están y entender el funcionamiento de sus locales desde el punto de vista estratégico dentro de lo posible.

En el caso de esta investigación cualitativa, la muestra estará compuesta por 3 locales de la quinta región. Para un mejor entendimiento de los factores clave de estos emprendimientos responderán de tal forma de tener directrices de factores de éxito de estos emprendimientos que puedan servir en el diseño de Modelo de Negocios para pastelerías y panaderías.

Diseño de la entrevista

El diseño exitoso de una entrevista comprende una planeación adecuada, siguiendo una estructura organizada con base en los aprendizajes, categorías y literatura del tema en cuestión. A continuación, se mencionan las preguntas de la entrevista, las cuales se dividen

en 10 categorías, las cuales 9 de estas corresponden a los módulos del Modelo de Negocio Canvas.³

Categoría	Pregunta	Aprendizaje
Clientes	¿Cuáles son las características de sus clientes? <i>Rango etario – Genero – Ocupación.</i> ¿En qué horario asisten con mayor frecuencia? ¿Qué clientes considera como más importantes? ¿Logra identificar la localidad de sus clientes?	Conocer y comparar la segmentación de clientes de los emprendimientos con el fin de estandarizar un segmento de clientes.
Propuesta de valor	¿Cómo ustedes logran satisfacer las necesidades de los clientes? ¿Qué los hace diferente a los demás?	Conocer y comparar las distintas propuestas de valor de los emprendimientos con el fin de saber que atributos valoran los clientes
Canales de distribución	¿Qué medio y formas de contacto usted utiliza para que los clientes conozcan su emprendimiento? ¿Cómo piensa que los clientes llegan a su local? ¿Utiliza alguna estrategia de marketing en su emprendimiento para la comunicación con sus clientes? ¿Cuál es el medio de distribución de sus productos hacia sus clientes?	Conocer que canales son los favoritos por los clientes tanto en la comunicación y distribución de productos con el fin de definir los canales más exitosos de este tipo de emprendimientos.
Relación con el cliente	¿Cómo cree usted que es la relación con sus clientes? ¿Qué detalles de su negocio cree usted que son los más valorados por sus clientes?	Conocer que elementos son los más importantes en la relación con el cliente, identificando cuales de estos son los más valorados por estos.
Fuente de ingresos	¿Cuál es su mayor fuente de ingresos?, (venta en local, delivery u otros) ¿Qué categoría de productos son los que más éxito tienen? ¿Cuáles son los métodos y facilidades de pago utilizados?	Conocer las mayores fuentes de ingresos del emprendimiento, identificando qué categoría de productos son los más vendidos.

³ Las preguntas de la entrevista y sus respuestas se encuentran en el Anexo N°1

Recursos clave	¿Cuál cree usted que son los recursos claves de su negocio? ¿Qué elementos cree son los más valorados por sus clientes? ¿Qué cualidades de su personal son los que más valoran sus clientes?	Conocer qué recursos clave son las más importantes, con el fin de identificar cuáles de estas son más relevantes para el éxito del emprendimiento
Actividades clave	¿Cuál cree usted que son las actividades claves de su negocio? ¿Cuáles de estas son las que usted considera más importantes?	Conocer qué actividades clave son las más importantes, con el fin de identificar cuáles de estas son más relevantes para los clientes.
Asociaciones clave	¿Quiénes considera usted como socios clave? Es decir, aquellas alianzas que logren complementar las actividades de su negocio. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Cuentan con el apoyo de influencers?	Conocer que asociaciones clave son las más importantes con el fin de identificar en cuáles poner más énfasis en un modelo de negocio de estas características.
Estructura de costos	¿Qué recursos fundamentales representan un gasto significativo para su emprendimiento? ¿Qué actividades clave representan un gasto significativo para su emprendimiento? ¿Qué costos identifica usted que han variado a lo largo de su emprendimiento?	Conocer los elementos más importantes de la estructura de costos, tanto en sus recursos clave como actividades claves más importantes.
Otros factores	¿Qué dificultades y obstáculos le ha tocado pasar a su emprendimiento? ¿Cómo las pudo superar? ¿Qué fortalezas cree usted que tiene su negocio? ¿Cómo logró llegar a ellas?	Conocer los factores de éxito y fracaso por los que ha pasado el emprendimiento con el fin de identificar las fortalezas y debilidades.

Tabla 1: Preguntas de Investigación Cualitativa. Fuente: Elaboración Propia

Etapas N°4: Investigación Cuantitativa: Encuesta a clientes de pastelerías y/o panaderías.

La cuarta etapa, consta de una investigación cuantitativa hacia pastelerías y panaderías de la quinta región, por medio de una encuesta a clientes de pastelerías y panaderías con el fin de identificar elementos que consideran importantes en una panadería y pastelería que los ayudan a tomar la decisión de comprar, además de comprender los

atributos que más valoran de este tipo de locales, con el fin de utilizar esa información en el diseño del modelo de negocios para panaderías y pastelerías.

La investigación cuantitativa, se caracteriza por ser aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, además de trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

En el caso de esta investigación la muestra estará compuesta por clientes de pastelerías o panaderías de cualquier rango etáreo en Chile.

Encuesta

La encuesta es la técnica más habitual de recolección de datos cuantitativos. En esta técnica se interroga a los individuos planteando una variedad de preguntas relacionadas con su comportamiento, intenciones, actitudes, motivaciones, conocimiento, características demográficas y de estilo de vida.

El tipo de encuesta que se utilizará será de tipo analítica con el objetivo de describir las características de la población a partir de un estudio detallado de las variables de interés.

Esta encuesta tendrá de duración aproximadamente 3 semanas, en las cuales se recolectará la mayor cantidad de encuestas posibles para hacer representativa la muestra sobre clientes de pastelerías y/o panaderías de cualquier edad, esta se compartirá mediante correo electrónico y redes sociales.

La finalidad de esta encuesta será conocer los atributos que más valoran los clientes de pastelerías y panaderías de tal forma, que se puedan incluir en el diseño de modelo de negocios de pastelerías y panaderías.

Tamaño de la muestra

Para que la encuesta tenga validez estadística, es necesario que un número mínimo de personas del grupo objetivo la respondan. Dicho número se obtiene utilizando la siguiente fórmula matemática obtenida a partir de las fórmulas de distribución Gaussiana.

La expresión para calcular el tamaño de la muestra n es la siguiente:

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

Ilustración 6 6: Tamaño de la muestra. Fuente: Adaptación de la distribución Normal

Donde:

Z: Es un parámetro que se calcula en base al nivel de confianza que se desee utilizar. Este nivel de confianza es la probabilidad de que los resultados entregados por la encuesta tengan la suficiente certeza o precisión como para ser admitidos como válidos, es decir, que un nivel de confianza de un 90 % indica que la probabilidad de que la encuesta este equivocada es del 10%. (Resultados no reflejan la realidad)

N: Tamaño de la población objetivo (personas que serían validas a encuestar)

p: Probabilidad de éxito, también conocida como proporción esperada, es la proporción de los agentes que son válidos para el estudio y por convención cuando este parámetro es desconocido se utiliza 0.5 por ser la opción más prudente (los agentes tienen la misma probabilidad de ser validos como inválidos)

q: Probabilidad de fracaso (recordar que $q = 1 - p$)

d: Precisión o error admisible, también conocido como error muestral. Es un valor que indica el error a causa de encuestar una muestra de la población objetivo y no a su totalidad.

Usando los siguientes valores para las variables:

$Z = 1.96$ (para un nivel de confiabilidad del 95%)

$N = 13.132.822$ habitantes de Chile de entre 15 y 64 años (utilizando proyecciones del INE para el 2019)

Dado que, según las proyecciones del INE, en 2019 se estima un total de 13.132.822 habitantes (68,7%) pertenecen al primer rango de 15-64 años, 2.260.222 (11,8%) al segundo rango de 65 años y más, y al tercero 3.714.172 (19,5%) de 0 -14 años.

$p = 0.5$ valor que típicamente se usa cuando no se tiene información previa

$q = 0.5$

$d = 0.05$ nivel de error admitido o precisión

Reemplazando los valores en la expresión se obtiene que la muestra necesaria es de:

$$n = \frac{13.132.822 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,005^2 * (13.132.822 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 384$$

Ilustración 7 7: Tamaño de la muestra. Fuente: Adaptación de la distribución Normal

La expresión matemática indica que son necesarios al menos 384 encuestados para tener resultados con una confiabilidad del 95%.

Diseño de la encuesta

El diseño del cuestionario se presentará como una serie de pasos, dentro de los cuales se encuentran.

1. Especificar la información que se necesita
2. Especificar el tipo de encuesta
3. Determinar el contenido de las preguntas individuales
4. Diseñar las preguntas para superar la incapacidad y la falta de disposición del encuestado para responder.
5. Decidir la estructura de las preguntas
6. Determinar la redacción de las preguntas
7. Organizar las preguntas en el orden adecuado
8. Identificar el formato y diseño
9. Reproducir el cuestionario
10. Realizar las pruebas previas del cuestionario

La encuesta tiene el propósito de levantar datos relevantes para el diseño de modelo de negocios para pastelerías y panaderías, como por ejemplo preferencias de compra o frecuencia de consumo. Específicamente la encuesta se desarrolló en base a 25 preguntas que se dividieron en 3 secciones, que son explicadas a continuación.⁴

⁴ Las preguntas de la encuesta se encuentran en el Anexo N°2

Preguntas de caracterización

Las preguntas en esa sección tienen por finalidad permitir caracterizar al consumidor promedio de productos de panadería y pastelería en Chile en sus aspectos intrínsecos personales, como su nivel de educación o región de residencia. Información de este tipo es relevante porque permite el desarrollo de un perfil representativo del cliente de pastelerías y panaderías con el fin de incluirlo en el Diseño de Modelo de Negocios para este tipo de emprendimiento.

Preguntas de control

Estas preguntas cumplen el rol de filtro para separar a las personas que consumen productos de pastelerías y/o panaderías, con el fin de determinar hábitos y preferencias del segmento de la población que consume este tipo de productos, y las razones de por qué no lo consumen.

Preguntas sobre atributos

Estas preguntas buscan determinar los hábitos, atributos y preferencias de los encuestados en lo referente a su consumo de productos de pastelerías y panadería además de su percepción del servicio de estos.

Etapas N°5: Recopilación de Información

La quinta etapa consiste en una recopilación de resultados de las entrevistas y encuestas, de tal manera de constar con los análisis correspondientes previos al diseño de modelo de negocio de pastelerías y panaderías.

En el caso de la investigación cualitativa, se procederá a analizar las respuestas de los tres locales y se responderán las preguntas relacionadas a su modelo de negocios, las dificultades por las que ha pasado su emprendimiento.

En el caso de la investigación cuantitativa, se procederá a analizar los datos obtenidos en la encuesta, de tal forma de tener los atributos más importantes por parte de los clientes de pastelerías y panaderías, de tal forma, que se pueda enfatizar en el diseño de modelo de negocios de pastelerías y panaderías.

Etapas N°6: Análisis estratégico

El análisis estratégico consiste en identificar todos los elementos que influyen en la actividad de la empresa. Se trata, por tanto, de señalar los factores externos que pueden ser favorables, o por el contrario desfavorables, para el desarrollo de la empresa.

En este caso se considerarán los análisis: 5 Fuerzas de Porter y Pestel, herramientas de análisis estratégico externo

Etapas N°7: Diseño Modelo de Negocios para pastelerías y panaderías

En la sexta etapa se plantea el Diseño de Modelo de Negocios para pastelerías y panaderías, mediante el estudio y análisis de todas las etapas anteriores con el fin de realizar un diseño óptimo.

Este en un comienzo se planea realizar mediante el Modelo Canvas con los siguientes elementos.

Clientes: Identifica los distintos grupos de personas u organizaciones sobre los que tu empresa quiere enfocarse para dirigir los esfuerzos a ese grupo de clientes potenciales. ¿Cuáles son sus características, comportamientos y necesidades?

Propuesta de Valor: ¿Por qué los clientes elegirían el producto o servicio? La respuesta a esta pregunta es la propuesta de valor. ¿Qué diferencia de la competencia? El valor no es sólo en el producto, sino en todo lo que el usuario puede experimentar.

Canales de distribución: Describe cómo el negocio alcanza el segmento elegido para entregar su propuesta de valor. Los canales dependerán del segmento definido y deben ser efectivos: canales directos, mayoristas, puntos de venta propios o vía web.

Relación con el cliente: Representa el tipo de relación con tus potenciales clientes. Piensa en cómo alcanzarlos, mantenerlos y lograr el posicionamiento esperado. Comunicaciones, posventa, atención personalizada, entre otros.

Fuente de ingresos: ¿Cómo se genera ingresos?, ¿Cómo es el flujo?, ¿diario, mensual, fijo, variable, estacional? Esta información es clave para la rentabilidad y sostenibilidad de tu propuesta de valor.

Recursos clave: Abarca los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener su modelo de negocio: bienes tangibles, maquinarias, local comercial, tecnologías, know-how, recursos humanos.

Actividades clave: Son las actividades estratégicas esenciales para llevar de forma fluida la propuesta de valor al mercado: relaciones comerciales, producción, marketing, distribución, servicios específicos, mantenimiento, nuevos desarrollos, etc.

Socios clave: Identificar la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio. No eres autosuficiente, estas inmerso en una red de contactos que podrían optimizar su propuesta de valor y tener éxito en el mercado: inversores, proveedores estratégicos, organismos de control, alianzas comerciales.

Estructura de costos: Implica los costos que tendrá la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio. Es importante definir la causa del costo y si son fijos o variables, para optimizar y lograr un modelo más eficiente.

4. Desarrollo de la Investigación

El proceso de investigación comprende básicamente dos fases: la primera fue plantear el qué, el para qué, el cómo, el durante qué tiempo y la disponibilidad de los recursos para realizar una investigación, y la fase de desarrollo de investigación propiamente dicha, la cual consiste básicamente en dar respuesta al problema de investigación mediante el desarrollo de los objetivos propuestos en la primera fase, según el cronograma de actividades y presupuesto previsto en este.

En el desarrollo de esta investigación descriptiva, se pretende responder a las preguntas del problema de investigación planteadas en un inicio.

En el método tradicional de investigación científica, el desarrollo de la investigación comienza con el contacto con la población objeto del estudio, es decir, de la población de la cual se obtendrá la información para darles respuesta a los objetivos del estudio, que en este caso es recopilación de la mayor cantidad de información posible para el diseño de modelo de negocios para pastelerías y panaderías.

Hasta ahora se han abordado las Etapas N°1, N°2, N°3 es decir al planteamiento del problema y preguntas de investigación, la recopilación de evidencia de modelos de negocio de pastelerías y panaderías en Chile y el Mundo, la Investigación Cualitativa y se encuentra en proceso la recolección de encuestas de la Etapa N°4 de Investigación Cuantitativa, por ende, se procederá ahora con el desarrollo de las siguientes etapas.

Resultados Etapa N°5

La quinta etapa consiste en una recopilación de resultados de las entrevistas y encuestas, de tal manera de constar con los análisis correspondientes previos al diseño de modelo de negocio de pastelerías y panaderías.

Investigación Cualitativa

La entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos, donde se coordinó una reunión presencial con 3 emprendimientos asociados a la panadería, pastelería y cafetería, con la finalidad de identificar los elementos del modelo de negocios y elementos determinantes en el éxito de estos negocios, con el fin de utilizarlos como directriz tanto del diseño de modelo de negocios de pastelerías y panaderías, como de la investigación cuantitativa.

Para un mejor entendimiento de los resultados de esta investigación cualitativa, se analizarán los resultados, respondiendo a los objetivos planteados.

Objetivo N°1: Conocer y comparar la segmentación de clientes de los emprendimientos con el fin de estandarizar un segmento de clientes.

Factor	Pastelería	Cafetería	Panadería
Segmento de clientes	Mujeres amas de casa o pasteleras de 30 a 50 años de Quilpué- Emprendimientos de la zona que requieran productos de pastelería	Mujeres profesionales de 25 a 60 años y universitarios de la zona de Valparaíso.	Personas de 15 a 65 años de Valparaíso, de distintas profesiones u oficios, además de estudiantes de Valparaíso – Emprendimientos de la zona que requieran productos de panadería.
Frecuencia de compra	Nivel Medio – Mayor Frecuencia de 20:00hrs a 22:00hrs	Nivel Medio – Mayor Frecuencia de 8:00hrs – 15:00 hrs	Nivel Medio – Mayor Frecuencia de 16:00hrs – 19:00 hrs

Tabla 2: Resultados Objetivo N°1 Investigación Cualitativa. Fuente: Elaboración Propia

Objetivo N°2: Conocer y comparar las distintas propuestas de valor de los emprendimientos con el fin de saber que atributos valoran los clientes.

Factor	Pastelería	Cafetería	Panadería
Propuesta de valor	Ofrecer productos de pastelería con la mejor experiencia de servicio, privilegiando una rápida entrega y atención a todos los clientes de Quilpué	Ofrecer los mejores productos de origen vegano a los clientes de la comuna de Valparaíso, con la mejor atención que un cliente pueda tener.	Ofrecer productos de panadería de la mejor calidad de Valparaíso con una atención y servicio inigualable.

Tabla 3: Resultados Objetivo N°2 Investigación Cualitativa. Fuente: Elaboración propia

Objetivo N°3: Conocer que canales son los favoritos por los clientes tanto en la comunicación y distribución de productos con el fin de definir los canales más exitosos de este tipo de emprendimientos.

Factor	Pastelería	Cafetería	Panadería
Canales de distribución	Los principales medios de contacto con los clientes para coordinación de pedidos son Facebook e Instagram, sin embargo, el emprendimiento se da a conocer por lo clientes por el boca a boca y pago de publicidad en las redes sociales mencionadas anteriormente. En cuanto a la distribución de los productos, esta es principalmente es retiro en tiendas y entrega en el centro de Quilpué.	Los principales medios de contacto con los clientes para coordinación de pedidos son la venta presencial, sin embargo, el emprendimiento se da a conocer por lo clientes por el boca a boca y pago de publicidad en la Radio Ritoque. En cuanto a la distribución de los productos, esta es la venta en tienda.	Los principales medios de contacto con los clientes para coordinación de pedidos son la venta presencial, sin embargo, el emprendimiento se da a conocer por lo clientes por el boca a boca y pago de publicidad en Radio Bohemia. En cuanto a la distribución de los productos, esta es la venta en tienda y venta a otros negocios vía camioneta.

Tabla 4: Resultados Objetivo N°3 Investigación Cualitativa, Fuente: Elaboración Propia

Objetivo N°4: Conocer que elementos son los más importantes en la relación con el cliente, identificando cuales de estos son los más valorados por estos.

Para atraer, mantener e incrementar los clientes, los emprendimientos realizan las siguientes actividades.

Factor	Pastelería	Cafetería	Panadería
Relación con el cliente	Servicio post venta mediante encuestas de satisfacción, rapidez en la atención tanto para compras como para dudas generales de los productos ofrecidos.	La atención al cliente es fundamental para mantener e incrementar clientela, además el servicio post venta que les permite tener aprendizaje de los atributos que más valoran los clientes.	La atención al cliente y las facilidades de pago atrae al cliente y mejora su relación. Por otro lado, para ser más atractivos cuentan con una caja vecina

Tabla 5: Resultados Objetivo N°4 Investigación Cualitativa. Fuente: Elaboración Propia

Objetivo N°5: Conocer las mayores fuentes de ingresos del emprendimiento, identificando qué categoría de productos son los más vendidos.

Las mayores fuentes de ingreso y formas de pago de los emprendimientos son los siguientes.

Factor	Pastelería	Cafetería	Panadería
Fuentes de ingreso	La mayor fuente de ingreso se da en la venta en el local, donde los productos más vendidos son los productos cupcakes y maracons y la facilidad de pago son las transferencias bancarias y dinero en efectivo.	La mayor fuente de ingreso se da en la venta en el local, donde los productos más vendidos son el café y productos de pastelería y la facilidad de pago son las transferencias bancarias, dinero en efectivo y tarjeta de débito y crédito.	La mayor fuente de ingreso se da en la venta a otros emprendimientos donde se requiere productos de panadería y en segundo lugar la venta en el local y la facilidad de pago son las transferencias bancarias, dinero en efectivo y tarjetas de débito y crédito.

Tabla 6: Resultados Objetivo N°5 Investigación Cualitativa, Fuente: Elaboración Propia

Objetivos N°6: Conocer qué recursos clave son las más importantes, con el fin de identificar cuáles de estas son más relevantes para el éxito del emprendimiento.

Los recursos más importantes de los emprendimientos son los siguientes.

Factor	Pastelería	Cafetería	Panadería
Recursos clave	Principalmente son el uso de software de AMCB de gestión y control de alimentos y bebidas, además del uso de instalaciones y maquinaria para facilitar las labores de producción de alimentos. Por otro lado, un recurso clave son los colaboradores del emprendimiento que, junto con su cordialidad y cercanía con el cliente, permiten atraer y concretar ventas.	Principalmente son las materias primas, tanto para productos de café como de pastelería. Por otro lado, los colaboradores son un recurso clave al dedicarse al máximo en el servicio al cliente tanto en el local como post venta.	Principalmente son las materias primas, tanto para productos de café como de pastelería. Por otro lado, los colaboradores son un recurso clave al dedicarse al máximo en el servicio al cliente tanto en el local como a emprendimientos que requieren los servicios de panadería.

Tabla 7: Resultados Objetivo N°6 Investigación Cualitativa, Fuente: Elaboración Propia

Objetivo N°7: Conocer qué actividades clave son las más importantes, con el fin de identificar cuáles de estas son más relevantes para los clientes. Las actividades clave más importantes de los emprendimientos son las siguientes:

Factor	Pastelería	Cafetería	Panadería
Actividades clave	Capacitaciones en el área económica y contable con el fin de evaluar el comportamiento de los costos, que dentro de estos últimos meses ha aumentado entre el 60 y 70% con respecto a años anteriores. Además, se destaca como actividad clave, la publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram y un servicio al cliente de calidad.	Capacitaciones en el área gastronómica donde buscan nuevas recetas. Además de búsqueda de nuevas materias primas que permitirán bajar los costos y diversificar la oferta de productos.	La dedicación en la producción es una actividad clave, donde la personalización en los productos es parte fundamental de la clientela. Por otro lado, otra actividad clave es el control de calidad y el desarrollo de nuevos productos.

Tabla 8: Resultados Objetivo N°7 Investigación Cualitativa, Fuente: Elaboración Propia

Objetivo N°8: Conocer que asociaciones clave son las más importantes con el fin de identificar en cuáles poner más énfasis en un modelo de negocio de estas características.

Las asociaciones clave más importantes de los emprendimientos son las siguientes:

Factor	Pastelería	Cafetería	Panadería
Asociaciones clave	Se destacan los proveedores como los más importantes debido a las facilidades de pago que presentan que permiten mayor liquidez del emprendimiento a corto plazo. Específicamente los proveedores de harina de almendras y huevos, debido a que han sido los que más han variado los costos este último tiempo.	Se destacan los proveedores de las materias primas como Master Martin, proveedor de café, Cervecería Brauzer que provee cerveza artesanal vegana y la Radio Ritoque donde se publicita la cafetería.	Se destacan los repartidores como asociaciones clave donde no son se encargan del reparto, sino también de ser la imagen del emprendimiento. Además de el molinero que es el proveedor de harina.

Tabla 9: Resultados Objetivo N°8 Investigación Cualitativa, Fuente: Elaboración Propia

Objetivos N°9: Conocer los elementos más importantes de la estructura de costos, tanto en sus recursos clave como actividades claves más importantes.

Factor	Pastelería	Cafetería	Panadería
Estructura de costos	El principal elemento es el costo de las materias primas directa, es decir, todos los productos necesarios para la elaboración de un producto de pastelería, además del costo de mano de obra requerido para la producción, que varía según la época del año, ya que en épocas festivas se requiere mayor apoyo, y por ende este costo aumenta.	El principal elemento es el costo del arriendo y las instalaciones, luego los costos fijos del local como la electricidad y el agua y luego el costo del café y productos de pastelería que presentan un alza en el último tiempo.	El principal elemento es la mano de obra, debido a que hay escasez de panaderos y la materia prima para la producción de pan que ha tenido un alza considerable.

Tabla 10: Resultados Objetivo N°9 Investigación Cualitativa. Fuente: Elaboración Propia

Objetivo N°10: Conocer los factores de éxito y fracaso por los que ha pasado el emprendimiento con el fin de identificar las fortalezas y debilidades, además de estrategias de venta.

Factores	Pastelería	Cafetería	Panadería
Éxito	Adaptabilidad Conocimiento del mercado Conocimiento de herramientas técnicas Utilización de publicidad en RRSS Servicio post venta	Experiencia en el rubro Servicio al cliente Servicio post venta Buenos precios	Resiliencia Tolerancia al fracaso Innovación en productos Servicio al cliente Servicio post venta
Fracaso	Alza de costo en materias primas Falta de alianzas con proveedores Inflación	Situación país Alza de costo en materias primas Dificultad de traslado de mercado debido a pandemia	Alza de costo en materias primas Situación país
Estrategia de ventas	Envío del producto incluido en el precio del producto. Descuento por ventas mayoristas.	Se destaca por sus precios bajos	Precios asequibles, con concursos de vez en cuando y regalo de productos a clientes frecuentes.

Tabla 11: Resultados Objetivo N°10 Investigación Cualitativa. Fuente: Elaboración

Investigación Cuantitativa

La encuesta tuvo una duración de 2 semanas, en donde se consiguieron encuestas tanto de manera presencial, al ir a establecimientos concurridos por las personas, como vía online, mediante el compartir el link por medio de redes sociales.

Esta encuesta logró obtener información correspondiente a clientes de pastelerías y panaderías con el fin de identificar con el fin de visualizar elementos que consideran importantes en una panadería y pastelería que los ayudan a tomar la decisión de comprar, además de comprender los atributos que más valoran de este tipo de locales, con el fin de utilizar esa información en el diseño del modelo de negocios para panaderías y pastelerías.

Esta encuesta logró recopilar 392 respuestas, es decir una cantidad mayor al tamaño propuesto en la investigación de 384 encuestados para tener resultados con una confiabilidad del 95%

Para el desarrollo de los resultados de la etapa cuantitativa se presentaron categorías de preguntas tanto de categorización, en donde se caracterizó a la muestra tanto por **edad, género, región y ocupación**, también una pregunta de control con el fin de **identificar a los clientes de pastelerías y panaderías** y en base a ellos analizar la información obtenida, y finalmente las preguntas sobre atributos, donde se preguntó tanto de medios de información, preferencias de consumo, características más importantes que deben tener los productos de pastelería y panadería, entre otras. Por ende, para comprender de mejor manera los resultados obtenidos se harán los análisis en base a esas tres categorías mencionadas anteriormente.

Preguntas de caracterización

- Edad

En cuanto a la edad, se obtuvieron los siguientes resultados.

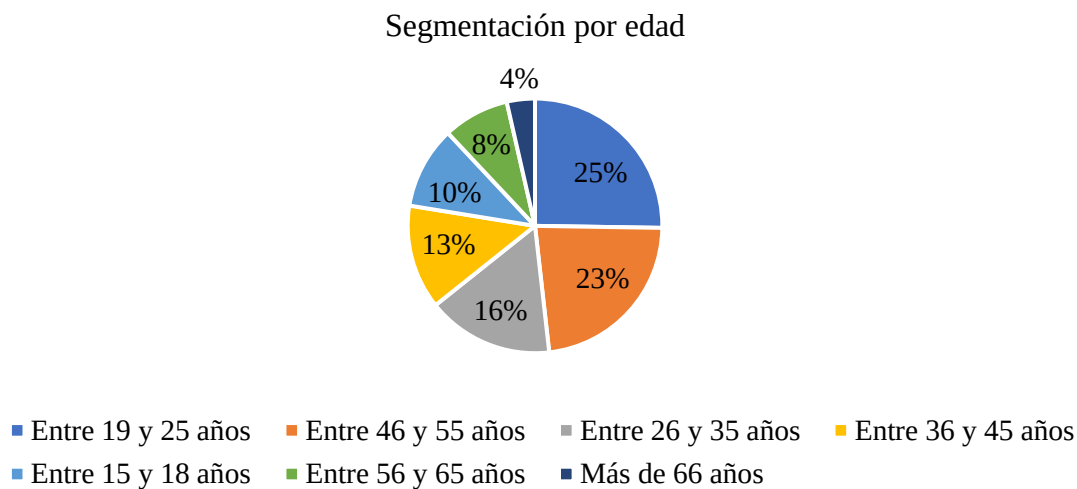


Figura 1: Segmentación por edad. Fuente: Elaboración Propia

Según los encuestados, el 25% fueron clientes de pastelerías y panaderías de 19 a 25 años, 23%, entre 46 y 55 años, 16% entre 26 a 35 años, 13% entre 36 a 45 años, 10% entre 15 a 18 años, 8% entre 56 y 65 años y 4% más de 66 años.

Y dado el comportamiento de la segmentación por edad, podemos definir a tres grupos, el primer grupo de 15 a 25 años, que representan el 36% de los encuestados, entre 26 a 45 años, el 29% y más de 46 años, el 35% de los encuestados.

Segmentación por grupo de edad

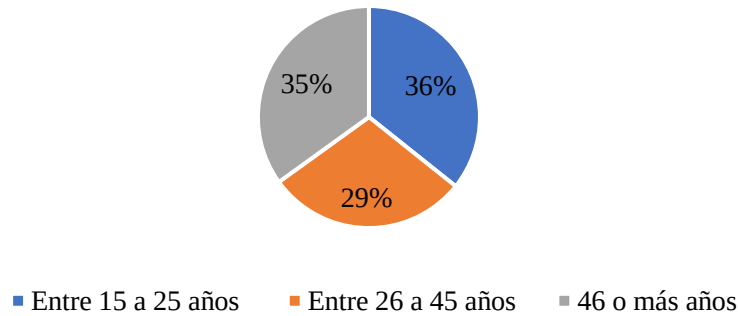


Figura 2: Segmentación por grupo de edad. Fuente: Elaboración Propia

- Género

En la segmentación por género, el 64% de los encuestados era del género femenino, el 34% masculino y el 2% estaba concentrado en No Binario y personas que prefirieron no decirlo.

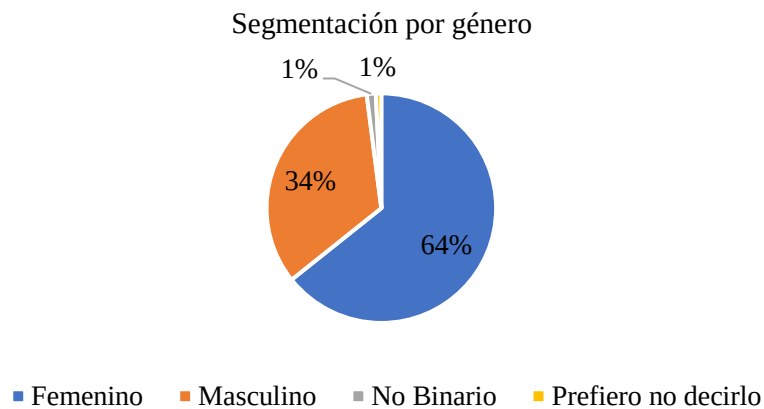


Figura 3: Segmentación por género. Fuente: Elaboración Propia

- Región

Los encuestados tuvieron las siguientes opciones para la elección de su región, donde se obtuvieron los siguientes resultados.

Región	% de Participación
I Región de Tarapacá	0,3%
II Región de Antofagasta	0,5%
III Región de Atacama	2,3%
IV Región de Coquimbo	1,3%
V Región de Valparaíso	83,4%
Región Metropolitana de Santiago	5,9%
VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	1,8%
VIII Región del Biobío	1,8%
IX Región de la Araucanía	1,5%
X Región de Los Lagos	0,5%
XI Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	0,3%
XII Región de Magallanes y Antártica Chilena	0,3%
XIV Región de Los Ríos	0,3%

Tabla 12: Segmentación por región. Fuente: Elaboración Propia

En la segmentación por región, si bien el 83% se concentraba en personas de Valparaíso y el 6% en la Región Metropolitana de Santiago, se tuvo participación de 13 regiones, como la I, II, III, IV, V, Región Metropolitana de Santiago, VI, VIII, IX, X, XI, XII y XIV. Por ende, a continuación, se realizarán los análisis considerando solo la población de Valparaíso para las conclusiones del análisis.

- Ocupación

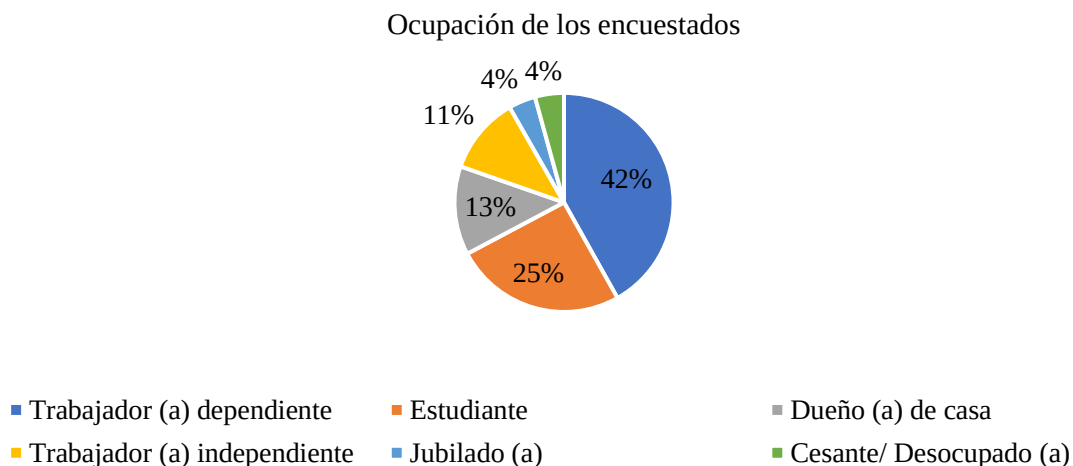


Figura 4: Segmentación por ocupación. Fuente: Elaboración Propia

En la segmentación por ocupación de Valparaíso, el 42% de los encuestados son trabajadores (as) dependientes, el 25% son estudiantes, el 13% dueños (as) de casa, el 11% trabajadores independientes, y el otro 8% se concentraba en personas cesantes/desocupados (as) y jubilados (as)

Para los siguientes análisis se considerará la respuesta exclusivamente de los encuestados de Valparaíso, es decir 327 personas, el 84% total de la muestra recolectada, dado el enfoque de esta investigación.

Preguntas de control

- Consumo de productos de pastelería y panadería

Como pregunta de control y filtro, se eligió esta pregunta para el análisis de los clientes de pastelerías y panaderías, donde de las 327 encuestas recolectadas, 321, afirmaron ser clientes de este tipo de establecimientos.



Figura 5: Consumo de productos de pastelería y panadería. Fuente: Elaboración Propia

Según las preguntas de control, se recopiló la información acerca del consumo de productos de pastelería y panadería, donde el 98% afirmó consumir este tipo de productos y el 2% no consumirlos.

- Variables de no consumo de productos de pastelería y panadería

Dentro de este no consumo de productos de pastelería y panadería se consultaron qué razones los motivaban a no consumir estos productos, donde las que más destacaron fueron las siguientes.

Variables predominantes en el no consumo de productos de pastelería y panadería

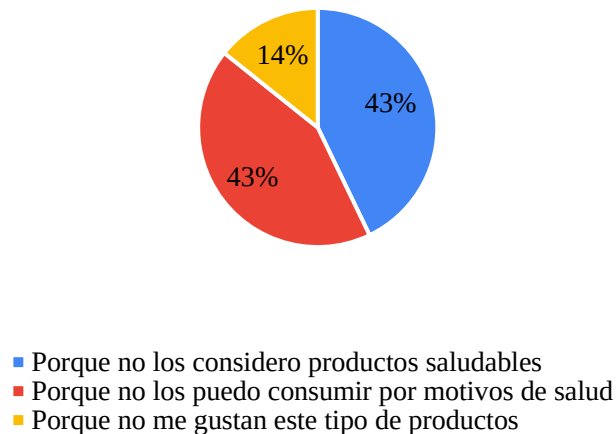


*Figura 6: Variables predominantes en el no consumo de producto de pastelería y panadería.
Fuente: Elaboración Propia*

Los motivos de no consumo principalmente se deben a productos que no pueden ser consumidos por motivos de salud en un 43%, que no son considerados como productos saludables también en un 43%, y en menor proporción debido a que no gustan de ese tipo de productos.

Preguntas sobre atributos

- Medios de información acerca de pastelerías y panaderías

Con el fin de identificar de qué manera los emprendimientos pueden a dar a conocer sus productos, se destacaron los siguientes medios de información preferidos por los encuestados.

Medios de información acerca de pastelerías y panaderías

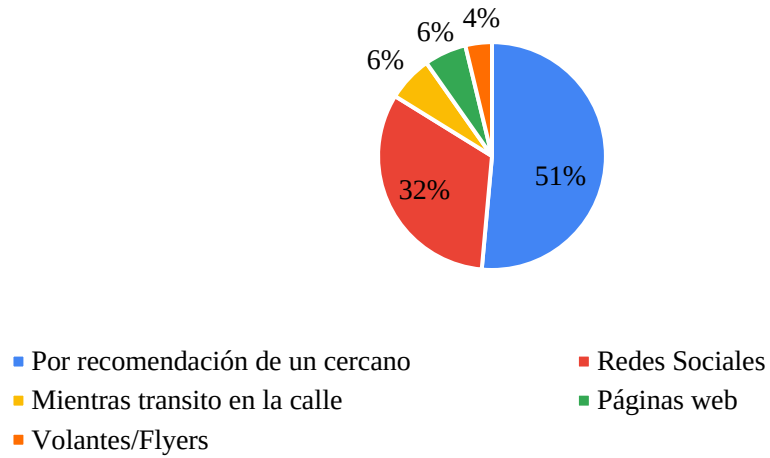


Figura 7: Medios de información acerca de pastelería y panaderías. Fuente: Elaboración Propia

Donde la mayoría de los clientes de pastelerías y panaderías prefieren como medio de información la recomendación de un cercano en un 51% y redes sociales en un 32% en su mayoría

Además, se hizo un análisis bivariado, es decir un análisis cuantitativo, que implica el análisis de dos variables con el propósito de determinar la relación empírica entre ellas. En este caso se relacionó el segmento de edad con los medios de información con los que las personas conocen a pastelerías y panaderías.

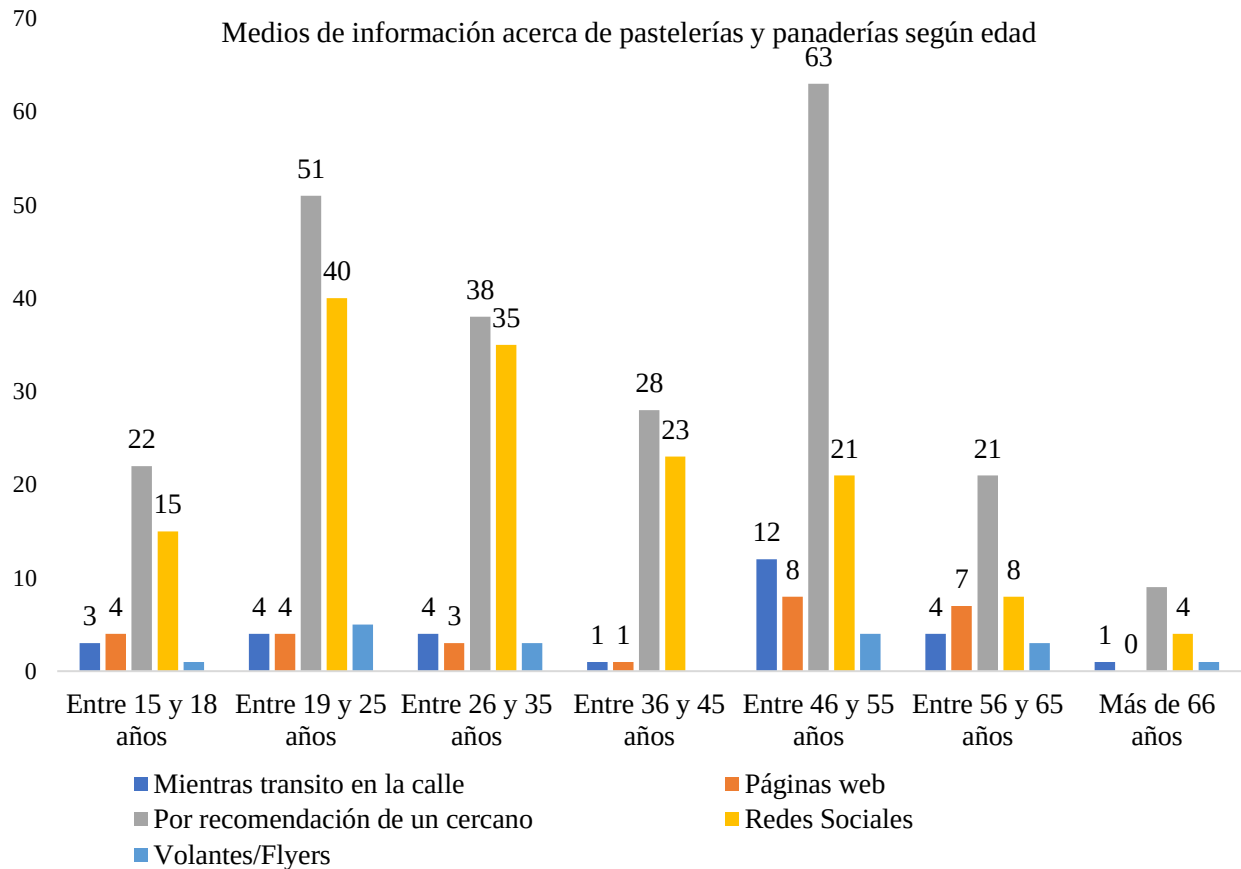


Figura 8: Medio de información acerca de pastelerías y panaderías según edad. Fuente: Elaboración Propia

En donde, según los encuestados de todas las edades el medio de conocimiento de pastelerías y panaderías, son en primer lugar por el “boca a boca” o recomendación de un cercano y en segundo lugar por Redes Sociales, incluso en rangos etéreos, como desde 56 años en adelante.

- Frecuencia de consumo de productos de pastelerías y panaderías

Con el fin de identificar la frecuencia de consumo de las personas que asisten a este tipo de emprendimientos, se destacaron los siguientes resultados.

Frecuencia de compra de los clientes de pastelerías y panaderías

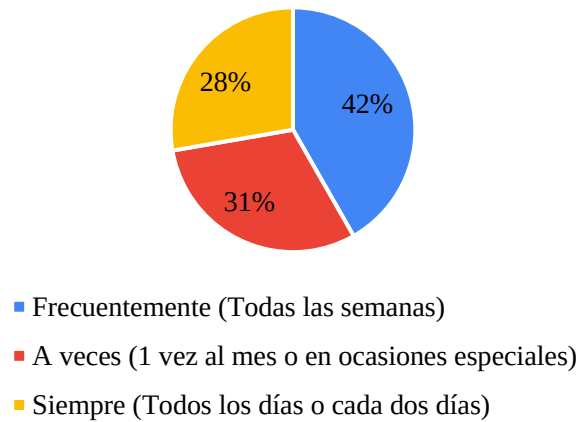


Figura 9: Frecuencia de compra de clientes de pastelerías y panaderías. Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los encuestados, el 42% afirma comprar todas las semanas productos de panadería y pastelería, el 31% al 1 vez al mes o en ocasiones especiales y el 28% todos los días o cada dos días. Por ende, se puede ver un comportamiento de compra dividido entre el comprar todos los días y 1 vez a mes o en ocasiones especiales.

- Horario de compra de productos de pastelerías y panaderías

Con el fin de identificar el horario de compra preferido de las personas que asisten a este tipo de emprendimientos y poder conocer las horas punta de compra de productos, se destacaron los siguientes resultados.

Preferencia de horario de compra en pastelerías y panaderías

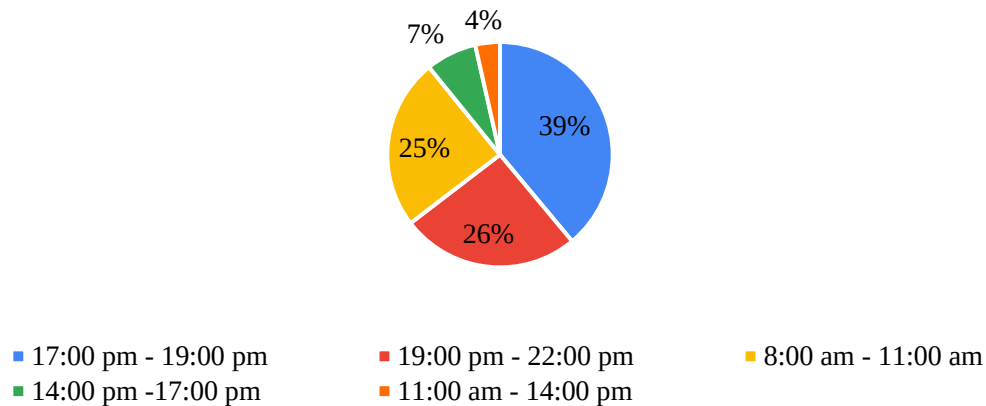


Figura 10: Preferencia de horario de compra en pastelerías y panaderías. Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los encuestados, el 39% compra productos de pastelería y panadería de 17:00 pm – 19:00 pm, 26%, de 19:00 pm – 22:00 pm, el 24% de 8:00 am – 11:00 am, el 7% de 14:00 pm – 17:00 pm y el 4% de 11:00 am -14:00 pm.

Además, se hizo un análisis bivariado, donde se relacionó la ocupación de los encuestados con los horarios que frecuenta pastelerías y panaderías.

Preferencia de horario de compra en pastelerías y panaderías según ocupación

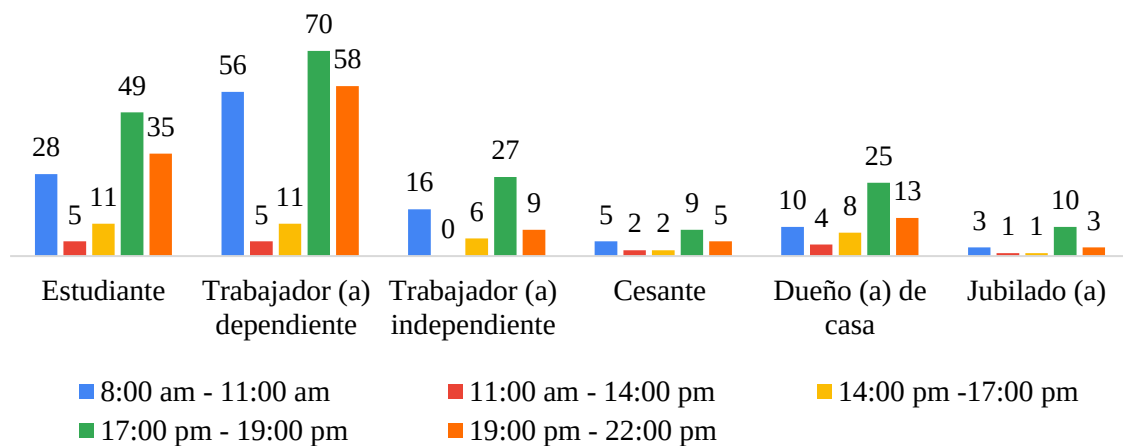


Figura 11: Preferencia de horario de compra en pastelerías y panaderías según ocupación. Fuente: Elaboración Propia

Donde, en todos los grupos etáreos se ve como horario favorito, de 17:00 pm – 19:00 pm y en segundo lugar en el caso de estudiantes, trabajadores (as) dependientes, cesantes y dueños (as) de casa, de 19:00 pm – 22:00 pm.

- Preferencia de consumo de productos de pastelerías y panaderías

Con el fin de identificar la preferencia de consumo de productos de los clientes de pastelerías y panaderías, tanto si prefieren por medio de servicio de reparto o delivery, presencial o retiro en el local

Preferencia de consumo de productos de pastelería y panaderías

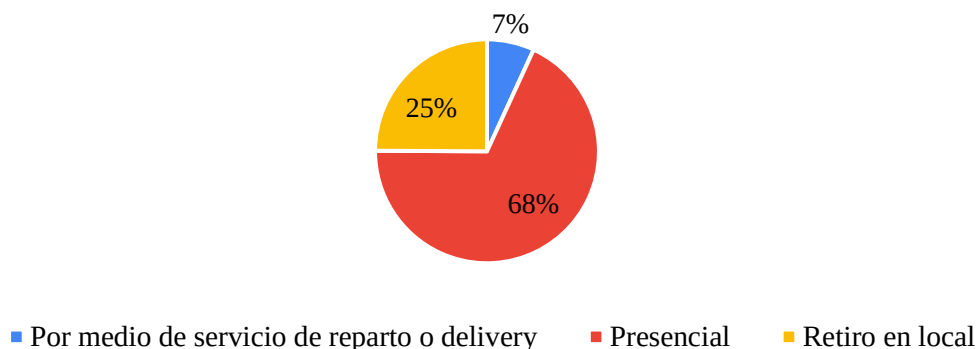


Figura 12: Preferencia de consumo de productos de pastelería y panadería. Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los encuestados el 68% de los encuestados prefirió comprar productos de pastelerías y panadería de manera presencial, el 25% por medio de retiro en el local y el 7% por medio de servicio de reparto o delivery.

Además, se hizo un análisis bivariado, donde se relacionó la edad de los encuestados con la preferencia de consumo en pastelerías y panaderías.

Preferencia de consumo de productos de pastelería y panaderías según edad

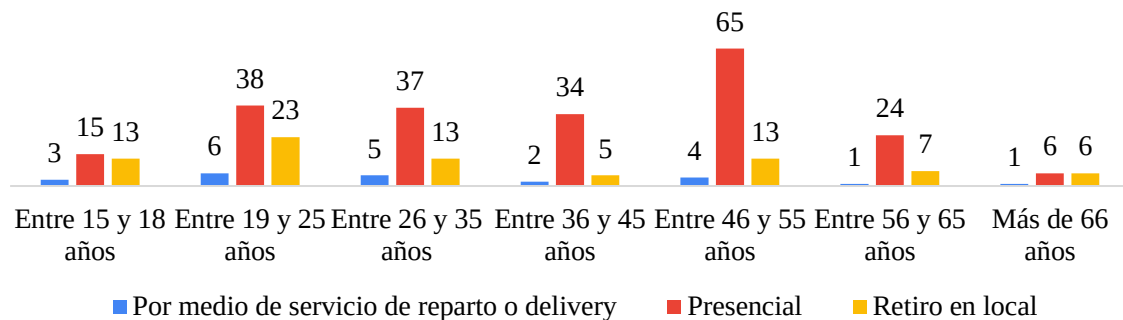


Figura 13: Preferencia de consumo de productos de pastelerías y panaderías según edad. Fuente: Elaboración Propia

Donde, en todos los rangos etáreos se prefirió el consumo de productos de forma presencial en el local, luego retiro en local y en tercer lugar por medio de servicio de reparto o delivery a excepción de personas mayores a 66 años, que prefirieron de igual forma la presencialidad que retiro en el local.

- Preferencia de ubicación de pastelerías y panaderías.

Con el fin de identificar la preferencia de ubicación de este tipo de emprendimientos, se utilizaron dos criterios: Ubicación física y Cercanía

Ubicación física

Preferencia de ubicación de una pastelería y panadería

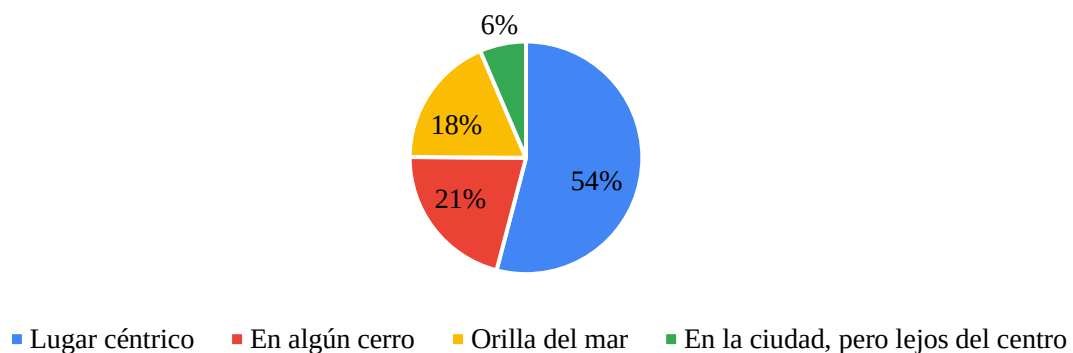


Figura 14: Preferencia de ubicación de una pastelería y panadería. Fuente: Elaboración propia

Según los encuestados, al momento de elegir una pastelería y panadería, estos prefieren que se encuentre en un lugar céntrico en un 54%, a la orilla del mar en un 21%, en algún cerro en un 18% y en la ciudad, pero lejos del centro un 6%

Cercanía

Preferencia de cercanía de una pastelería y panadería

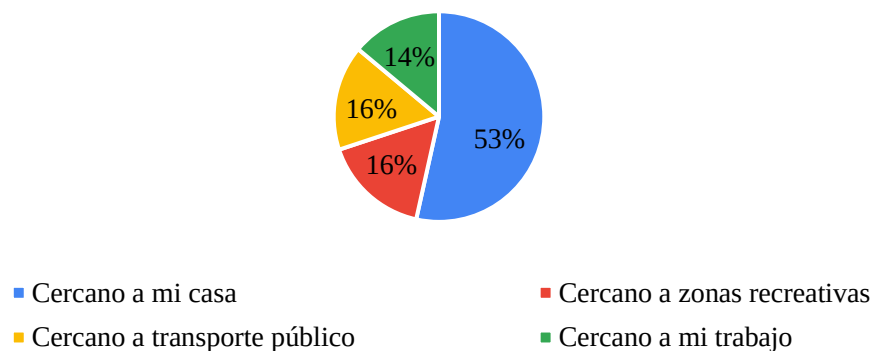


Figura 15: Preferencia de cercanía de una pastelería y panadería. Fuente: Elaboración propia

Según los encuestados, al momento de elegir una pastelería y panadería, estos prefieren en cuanto a cercanía, su casa, en un 53%, zonas recreativas en un 16%, transporte público en un 16% y zona de trabajo en un 14%.

- Preferencia de acompañamiento a pastelerías y panaderías.

Con el fin de identificar la preferencia de acompañamiento de los clientes de pastelerías y panaderías, se dividieron 5 subcategorías, solo (a), pareja, amigos (as), familia y compañeros (as) de trabajo.

Preferencia de acompañamiento a pastelerías y panaderías

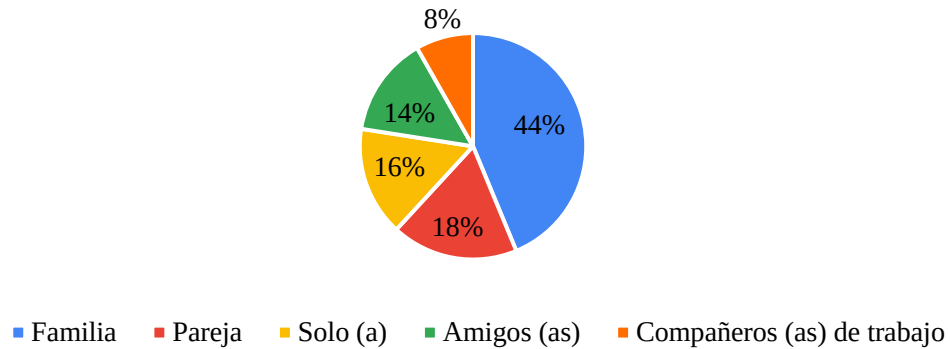


Figura 16: Preferencia de acompañamiento a pastelerías y panaderías. Fuente: Elaboración Propia

Según los encuestados, el 44% prefiere ir a pastelerías y panaderías con su familia, un 18% con su pareja, un 16% solo, 14% con amigos (as) y 8% con compañeros (as) de trabajo.

- Motivos de asistir a una pastelería

Con el fin de identificar los motivos por los cuales los clientes de pastelerías asisten a estos establecimientos, se encontraron los siguientes resultados.

Motivos de asistir a una pastelería

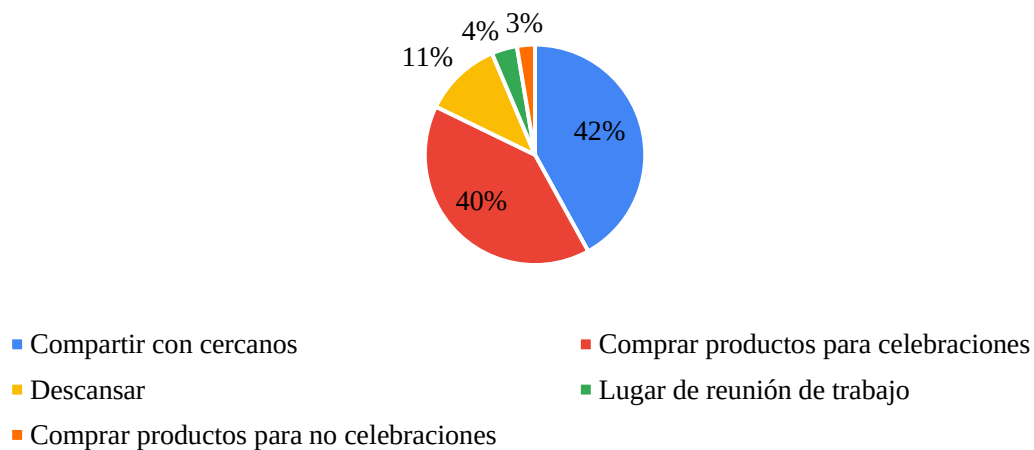


Figura 17: Motivos para asistir a una pastelería. Fuente: Elaboración Propia

Según los encuestados el 42% asiste a pastelerías con el motivo de compartir con cercanos, el 40% con el motivo de comprar productos para celebraciones, como cumpleaños y fechas importantes, el 11% para descansar, el 4% como lugar de reunión de trabajo y el otro 3% para comprar productos para no celebraciones.

Además, se hizo un análisis bivariado, donde se relacionó la edad de los encuestados el motivo de asistir a una pastelería.

Motivos de asistir a una pastelería según edad

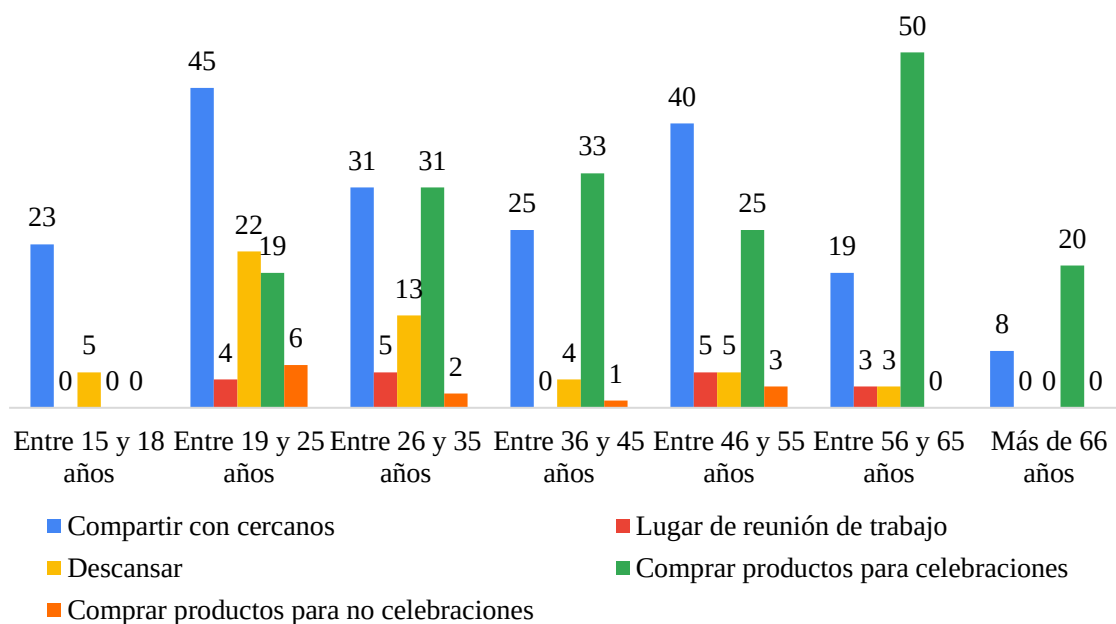


Figura 18: Motivos de asistir a una pastelería según edad. Fuente: Elaboración Propia

Donde, dentro de todos los rangos etáreos la preferencia de asistencia es compartir con cercanos y comprar productos para celebraciones, como cumpleaños o fechas importantes.

- Atributos más importantes a la hora de elegir y consumir en una pastelería

Con el fin de identificar que atributos son los más importantes para los clientes de pastelería y considerarlos en la propuesta de valor del diseño de modelo de negocios para pastelerías y panaderías.

Atributos más importantes al momento de escoger una pastelería y panadería

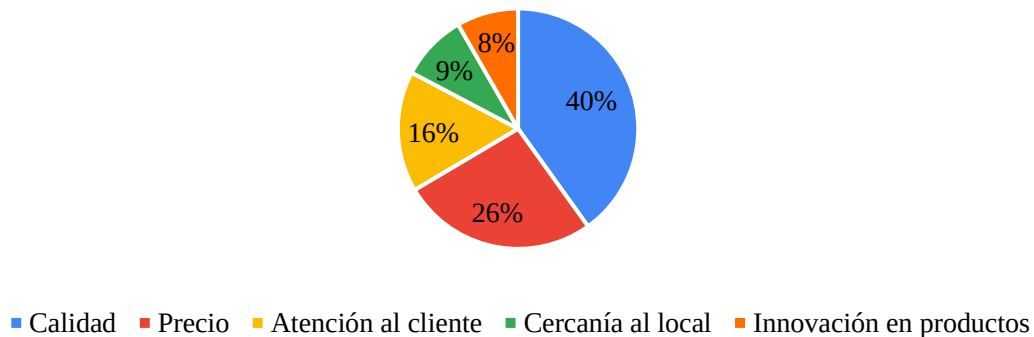


*Figura 19: Atributos más importantes al momento de escoger una pastelería y panadería.
Fuente: Elaboración Propia*

Según los encuestados, dentro de los atributos que más relevancia toma al momento de escoger una pastelería, se destaca en un 40% calidad, un 26% precio, un 16% atención al cliente, un 9% cercanía al local y un 8% la innovación en productos.

Además, se realizó un análisis multivariado, que consideró variables como la edad de los encuestados, la frecuencia de compra y el atributo que consideran más importante al momento de elegir una pastelería. Para ello se hicieron segmentos de grupo, donde el Grupo 1.x, representa a todos los encuestados de 15 a 25 años, Grupo 2.x de 26 a 45 años y Grupo 3.x mayores a 46 años y por otro lado el segmento de Grupo x.1, que representa a las personas que asisten a veces a las pastelerías, es decir, 1 vez al mes o en ocasiones especiales, Grupo x.2 que representa que asisten frecuentemente, es decir, todas las semanas, y Grupo x.3, que representa que asisten siempre, es decir todos los días o cada dos días.

Personas de 15 a 25 años que asisten a pastelerías
Grupo 1.1: Asisten a veces a pastelerías
Grupo 1.2: Asisten frecuentemente a pastelerías
Grupo 1.3: Asisten siempre a pastelerías
Personas de 26 a 45 años que asisten a pastelerías
Grupo 2.1: Asisten a veces a pastelerías
Grupo 2.2: Asisten frecuentemente a pastelerías
Grupo 2.3: Asisten siempre a pastelerías
Personas mayores de 46 años que asisten a pastelerías
Grupo 3.1: Asisten a veces a pastelerías
Grupo 3.2: Asisten frecuentemente a pastelerías
Grupo 3.3: Asisten siempre a pastelerías

Tabla 13: Segmentación por frecuencia de compra y edad. Fuente: Elaboración Propia

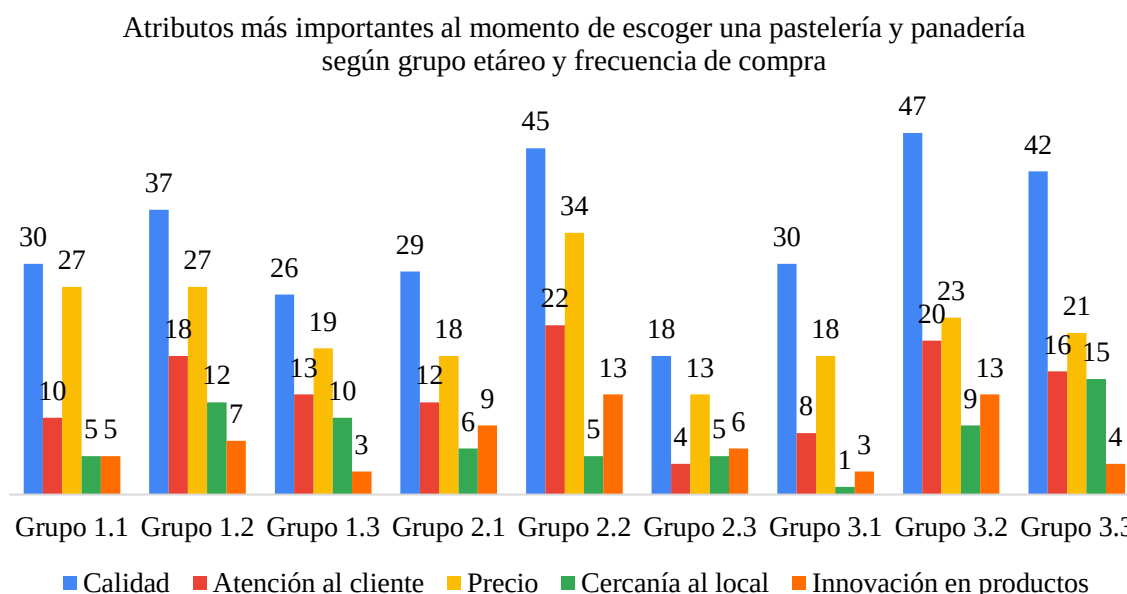


Figura 20: Atributos más importantes al momento de escoger una pastelería y panadería según grupo etario y frecuencia de compra. Fuente: Elaboración Propia

Por ende, a nivel general, los encuestados si bien tienen distintas frecuencias de consumo y edad, en todos los grupos se plantea como característica más importante, la calidad de los productos al momento de elegir una pastelería.

- Preferencia de productos de panadería

Con el fin de identificar los productos preferidos de los clientes de panaderías, se destacaron los siguientes resultados.

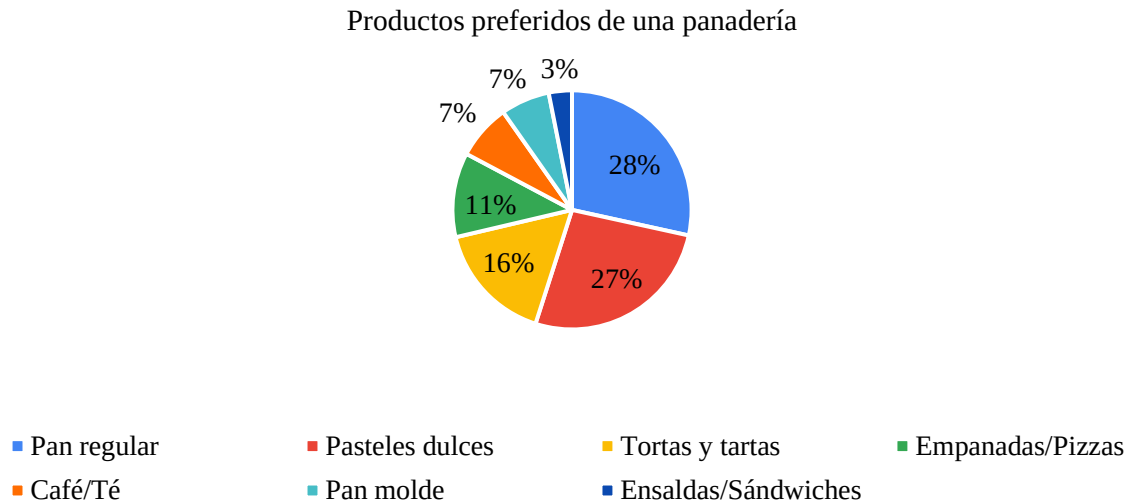


Figura 21: Productos preferidos de una panadería. Fuente: Elaboración Propia

Según los encuestados, el 27% de los encuestados prefieren comprar pan regular en panaderías, como hallulla, marraqueta, coliza, el 27% pasteles dulces, 16% tortas y tartas, 11% empanadas/pizzas, 7% café y té, 7% pan molde y 3% ensaladas y sándwiches.

- Preferencia de productos de pastelería

Con el fin de identificar los productos preferidos de los clientes de pastelerías, se destacaron los siguientes resultados.

Productos preferidos de una pastelería

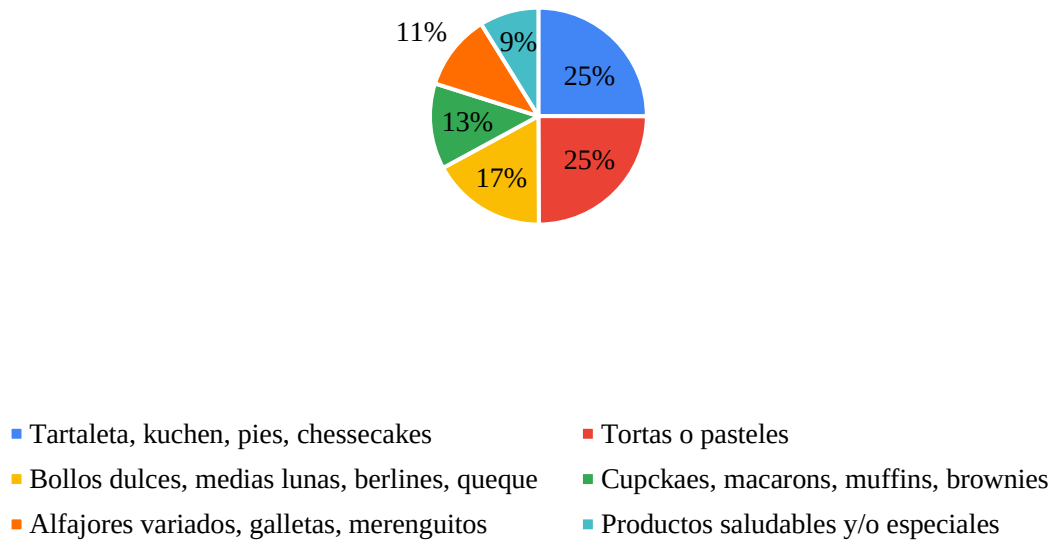


Figura 22: Productos preferidos de una pastelería. Fuente: Elaboración Propia

Según los encuestados, el 25% de los encuestados prefieren comprar 25% tartaleta, kuchen, pies, cheesecakes, 25% tortas o pasteles, 17% bollos dulces, medias lunas, berlines, queques, 13% cupcakes, macarons, muffins, brownies, 11% alfajores variados, galletas, merenguitos y 9% productos saludables y/o especiales.

- Opciones en el menú que los clientes de pastelerías y panaderías valoran

Con el fin de identificar cuáles son las opciones de menú alternativas que los clientes de pastelerías y panaderías valoran más, se obtuvieron los siguientes resultados.

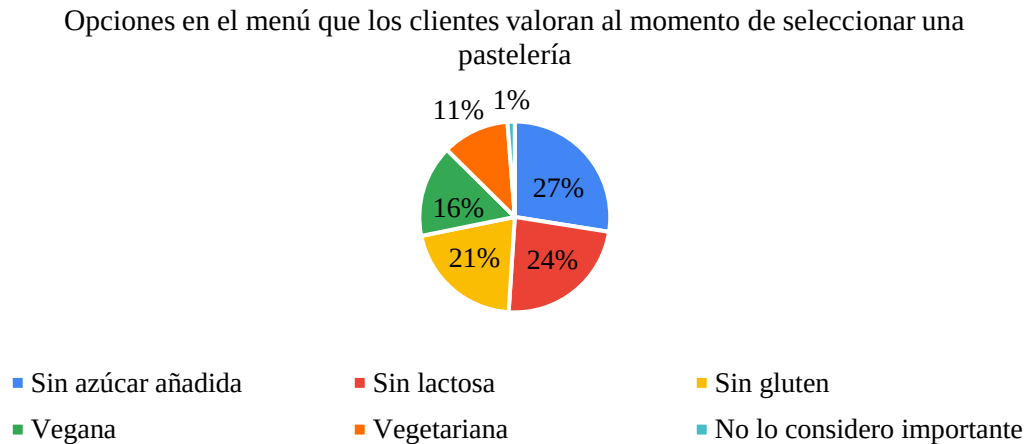


Figura 23: Opciones en el menú que los clientes valoran al momento de seleccionar una pastelería. Fuente: Elaboración Propia

Según los encuestados, las opciones de menú alternativas, que más prefieren, son en 27% la opción sin azúcar añadida, 24% sin lactosa, 21% sin gluten, 16% vegana, 11% vegetariana y solo 1% no considera las opciones anteriores como relevantes.

- Ingreso destinado a productos de pastelería en una compra

Con el fin de conocer el ingreso destinado a productos de pastelería al momento de realizar una compra, se tuvieron los siguientes resultados.

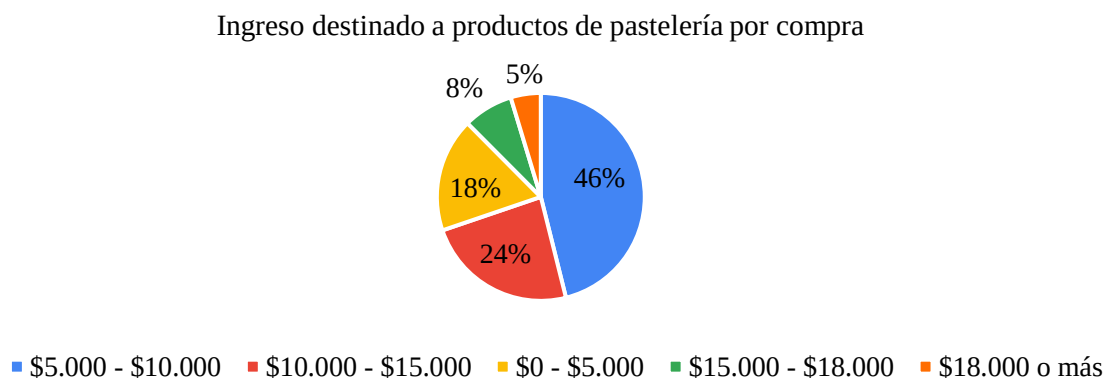


Figura 24: Ingreso destinado a productos de pastelería por compra. Fuente: Elaboración Propia

Según los encuestados el 46% de los clientes de pastelería gasta de entre \$5.000 - \$10.000, el 24% de \$10.000 - \$15.000, 18% de \$0 - \$5.000, 8% de \$15.000 - \$18.000 y 5% de \$18.000 a más.

- Ingreso destinado a productos de panadería en una compra

Con el fin de conocer el ingreso destinado a productos de panadería al momento de realizar una compra, se tuvieron los siguientes resultados.

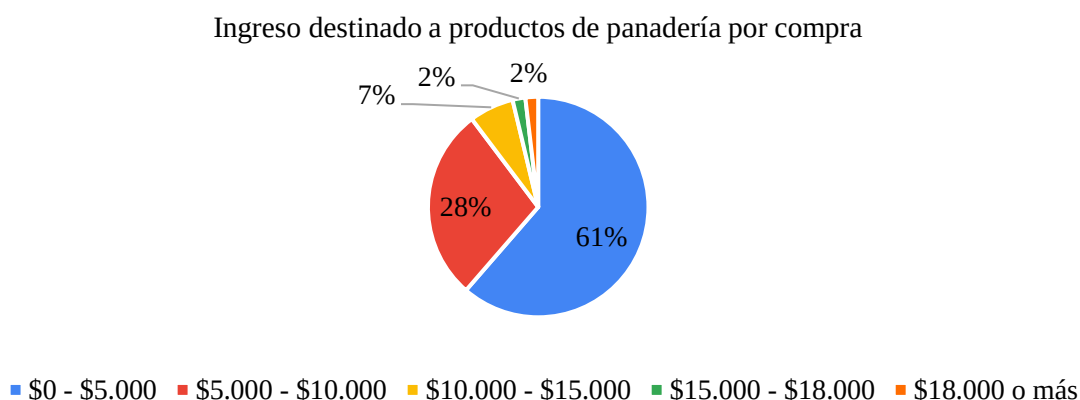


Figura 25: Ingreso destinado a productos de panadería por compra. Fuente: Elaboración Propia

Según los encuestados el 61% de los clientes de panadería gasta de entre \$0 - \$5.000, el 28% de \$5.000 - \$10.000, 7% de \$10.000 - \$15.000, 2% \$18.000 o más y 2% de \$15.000 - \$18.000.

- Medios de pago preferidos por los clientes de pastelerías y panaderías

Con el fin de conocer los medios de pago preferidos de los clientes de pastelerías y panaderías para considerarlo en los socios clave para tener en cuenta en el diseño de modelo de negocios, se obtuvieron los siguientes resultados.

Medios de pago preferidos por clientes de pastelerías y panaderías

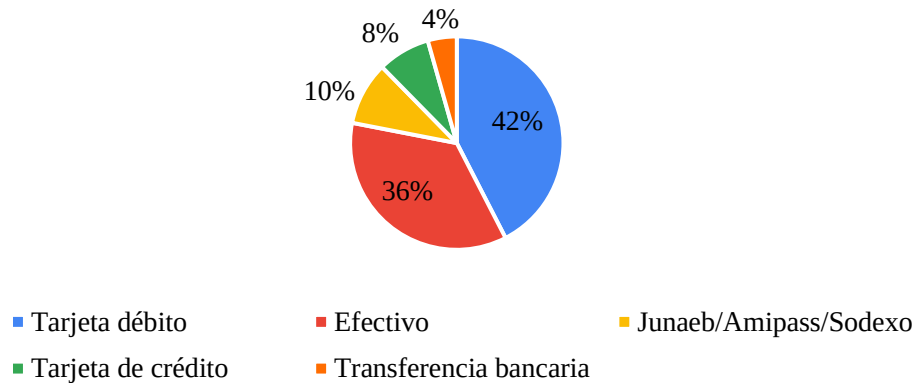


Figura 26: Medios de pago preferidos por clientes de pastelerías y panadería. Fuente: Elaboración Propia

Según los encuestados, los clientes de pastelerías y panaderías prefieren en un 42% pagar con Tarjeta de débito, 36% en efectivo, 10% con Junaeb/Amipass/Sodexo, 8% Tarjeta de crédito y 4% con Transferencia bancaria.

- Atributos más importantes para considerar al momento de asistir a una pastelería y/o panadería

Con el fin de conocer los atributos que los clientes de pastelerías y panadería prefieren al asistir a estos establecimientos, se consideraron la decoración, es decir un lugar con espacios y diseños creativos, limpieza, refiriéndose al orden y ventilación adecuada, seguridad, es decir cámaras y alarmas, también espacios comunes cómodos, con sillones, terraza, mesas, sillas entre otros y el acceso a la locomoción como micros, colectivos, y otros medios de transporte.

Atributos más importantes en un local de pastelería y panadería

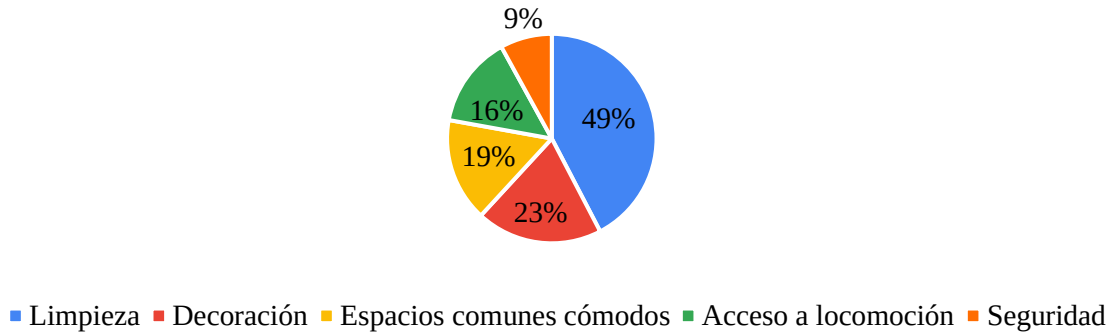


Figura 27: Atributos más importantes en un local de pastelería y panadería. Fuente: Elaboración Propia

Según los encuestados, el 49% de los clientes de pastelerías y panaderías, prefieren establecimientos con orden y una ventilación adecuada, el 23% que posea una decoración con espacios y diseños creativos, el 19% que tenga espacios comunes cómodos con sillones, terrazas, mesas y sillas, 16% que tengan acceso a locomoción y 9% que tengan seguridad, mediante cámaras y alarmas de seguridad.

5. Análisis de Herramientas de Gestión Estratégica

Un análisis estratégico es el proceso de estudio interno y externo de una empresa. La finalidad que persigue es extraer la máxima información posible para establecer un plan de negocio que haga triunfar a dicho emprendimiento, por ende, se tomarán a consideración para el diseño del modelo de negocios de pastelerías y panaderías.

Análisis externo

El análisis externo, permite conocer información sobre el entorno en el que se mueve una empresa. Incluyendo aspectos como el económico, comercial, político, social, tecnológico y cultural.

5.1 Análisis del Macroentorno: PESTEL

Un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada para analizar y monitorizar los factores macro ambientales que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis FODA, que se presentará más adelante.

Factores políticos

La propuesta de Constitución Política de la República de Chile de 2022 es un texto de carácter jurídico de dicho país que fue elaborado por la Convención Constitucional entre el 4 de julio de 2021 y la misma fecha de 2022. De aprobarse, sería la primera carta magna chilena realizada por un proceso constituyente elegido democráticamente. Esta propuesta de Constitución busca reemplazar la Constitución Política de 1980, cuyo texto original fue aprobado mediante un plebiscito nacional con una legitimidad que ha sido cuestionada, por ende y dada las distintas posturas a nivel país, crea incertidumbre para este tipo de emprendimientos.

Factores económicos

Dentro de Latinoamérica, Chile ha sido una de las economías que más rápido ha crecido durante las últimas décadas gracias fundamentalmente a un marco económico sólido. Sin embargo, es importante visualizar y tener a consideración que más del 30% de la población es vulnerable económicamente y es sabida la desigualdad abismante que existe en el país.

Bajo el contexto del estallido social, el PIB disminuyó de 3,9% en el año 2018 a un 1,1% para el año 2019. El desempleo también ha resultado preocupante pasando de un nivel del 7,1% en diciembre del año 2018 a un 7,4% en diciembre del año 2019. Bajo este contexto resulta preocupante el nivel general de ingresos que puedan tener las personas, en especial la clase media que en muchas circunstancias se siente afectada por estos vaivenes de la economía.

Es así como se puede involucran estos cambios en la economía con los que puedan afectar directa o indirectamente a una pastelería y panadería en el día a día, ya que es evidente la dependencia con respecto a los clientes y su nivel de remuneraciones o ingresos en general, y su poder adquisitivo para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, se considera que, dado el posicionamiento de la pastelería y panadería dentro del factor sociocultural de las personas en Chile, no se vería mayormente mermado el consumo debido al posicionamiento que tienen estos productos en el país

Es importante destacar que la industria de las pastelería y panadería está fuertemente ligada al consumo, por lo tanto, convierte a este tipo de emprendimientos dependientes del ciclo económico en que se encuentre la economía, y si existen políticas fiscales tendientes a potenciar o no el consumo, así como también políticas monetarias como la tasa de interés la que de alguna medida también tendrá impacto en el factor consumo.

Factores sociales

Los hábitos de los consumidores han cambiado y Chile no es la excepción, según datos de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), durante 2020 y hasta febrero del 2021,

la compra de bienes durables por internet subió en un 186%, mientras que la venta en tiendas físicas en el mismo período alcanzó sólo un -4%.

Factores tecnológicos

Los clientes buscan productos y servicios innovadores, que sobresalgan de lo común, que se tenga una mejora continua e implementación de tecnologías y calidad en los procesos de entrega de los alimentos y bebestibles. Uno de los factores importante, es la calidad y nivel que tienen los proveedores, es decir, la experiencia y personal certificado, para entregar un buen servicio. Es por esto que las pastelerías y panaderías deben tener como base la capacidad de configurar, instalar y adaptar una entrega satisfactoria de los productos a los clientes, cumpliendo con las necesidades que estos piden. También es importante considerar, contar con un sistema de información que permita un mejor manejo del local, así los empleados puedan acceder las órdenes y pedidos, entregas, inventarios y reportes, con el fin de mejorar las operaciones y tener un control. Hoy en día, la tecnología es parte del diario vivir de las personas, por lo que el emprendimiento debe considerar un sistema de Wifi eficiente, lo cual permitirá a los clientes permanecer más tiempo en esta. Además, se debe contar con página web y redes sociales, para entregar información a los clientes y tener un contacto en línea con ellos, como también un espacio para la difusión de la marca. También se debe tener en consideración la forma de pago que realizarán los clientes, es decir, tener un sistema eficiente de pago con tarjetas de crédito y formas fáciles de pago, como a través del celular, por lo que se debe tener una especial atención a las nuevas formas de pago disponibles para incorporarlas al local.

Factores ecológicos

Hoy en día, la protección del medio ambiente se ha vuelto cada vez más importante, especialmente en la actividad económica y de consumo. Por ello deberá existir capacitación a trabajadores, entrega de información a clientes a través de redes sociales, página web y de manera presencial. Además de minimizar el consumo de energía, hacer uso de materiales ecológicos como vasos, platos, servicio, para reducir la cantidad de residuos. Por la parte interna de estos emprendimientos, se manejan procesos de elaboración de productos lo cual generará el mínimo desperdicio de la materia prima e insumos. Además de contar con un sistema de reciclaje y manejo de residuos por parte de la clientela. Una forma de conservar y proteger el medio ambiente es a través de la propuesta de las 3R de la ecología, es decir, Reducir, Reutilizar y Reciclar, la cual pretende cambiar los hábitos de consumo, haciéndolos responsables y sostenibles.

Factores legales

1. Regulaciones, permisos e inscripciones

Regulaciones, permisos e inscripciones
● Escritura de constitución de la empresa. ● Inscripción en el registro de comercio. ● Documentos tributarios: Libros contables, boletas y/o facturas de venta, entre otros. ● Reglamento Sanitario de los Alimentos: Que determinará los requisitos específicos que deben cumplir las instalaciones y los alimentos con el objetivo de garantizar productos seguros para el consumo humano. ● Patente Comercial: Es un permiso Municipal, la que permitirá llevar a cabo la actividad del proyecto dentro de los límites de la comuna en la que se encuentre la pastelería y panadería ● Permiso de Edificación: En caso de que el local se requiera de alguna construcción, reconstrucción, reparación, alteración, ampliación y/o demolición de obras de cualquier naturaleza. ● Inscripción correspondiente en el Servicio de Impuestos Internos. ● Registro de Marca

Tabla 14: Regulaciones, permisos e inscripciones. Fuente: Elaboración Propia

2. Leyes laborales

Leyes laborales
● Ley de Protección del Empleo: En este caso lo que afectaría directamente a las pastelerías y panaderías sería esta ley que protege los ingresos y la relación laboral de los trabajadores, ante escenarios adversos como lo son el cierre de empresas o cuarentenas que impidan al trabajador prestar sus servicios. ● Proyecto de Reducción de Jornada Laboral a 40 horas ● Ley de prevención de riesgos laborales, la cual establece normas referentes a los accidentes y enfermedades de los trabajadores. ● Ley N°21.009, facilita el pago de propinas en establecimientos de atención al público. ● Ley N°21.155, establece medidas de protección a la lactancia materna

Tabla 15: Leyes laborales. Fuente: Elaboración Propia

5.2 Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de Porter

Fundamentalmente el modelo de análisis de Michael Porter tiene como motivo comprender las fuerzas de mayor relevancia que rodean a la industria, como se sabe, este análisis incluye 5 factores a considerar: - Poder de negociación de los clientes o compradores. - Poder de negociación de los proveedores o vendedores. - Amenaza de nuevos competidores entrantes. - Amenaza de productos sustitutos. - Rivalidad entre los competidores.

A continuación, se hará el correspondiente análisis de cada uno de estos factores

Poder de negociación de los clientes o compradores

Caracterización de los clientes

En este diseño de modelo de negocio para pastelerías y panaderías se tomará como clientes a personas de todo Chile, sin embargo, al tener más respuestas de la quinta región y la región Metropolitana, se considerarán como clientes principales. Por ende, los clientes serán personas que residen en Valparaíso o comunas aledañas, trabajen en lugares cercanos,

o bien visiten el sector ya sean personas de otras partes del país o bien turistas internacionales. Respecto a las variables demográficas, la propuesta irá dirigida en su mayoría a personas adultas, ya sean adulto jóvenes hasta adultos mayores, considerando las posibles diferencias en sus recursos económicos, pero teniendo al menos los ingresos que les permitan visitar una pastelería y panadería sobre este último punto, se estima que el nivel socioeconómico de los clientes corresponderá a medio.

Concentración de los clientes o compradores

La concentración de los clientes es en términos generales baja, y debido a esto el poder de negociación de estos también es baja. Si bien los clientes pastelerías y panadería tienen características similares, existen diversos tipos de clientes que van con cierto grado de regularidad a este tipo de emprendimientos, siendo los perfiles de estos clientes de características variadas. Una variable importante para considerar es el uso recurrente de parte de los clientes de las denominadas redes sociales, lo que para efectos del proyecto puede ser para bien o para mal, ya que si la experiencia del usuario es buena puede servir de propaganda para que vayan nuevos clientes, sin embargo, también puede servir para generar malas referencias producto quizás de una mala experiencia del usuario por lo que es una variable que se debe tener siempre presente en sus implicancias. La fidelización o no del cliente puede ser gatillado por estas recomendaciones o comentarios ya sean positivos o negativos a través de las redes sociales o por las conversaciones entre ellos en persona.

Conclusiones

Se visualiza que los clientes o compradores tienen un poder de negociación bajo frente a la industria de las pastelerías y panaderías, debido básicamente a que su concentración es

baja, además que en términos generales están dispuestos a pagar más por un producto que consideren de buena calidad, y a pesar de que tienen el poder de manejar cierto grado de reputación del local donde vayan, a través del uso de las redes sociales por ejemplo, dada una vez más el factor de la baja concentración de estos clientes, sigue siendo un factor que no repercute en mayor medida al poder de negociación de los clientes, y finalmente la falta de un conocimiento acabado también limita el poder de negociación de estos.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Caracterización de los insumos

La pastelería y panadería tienen un insumo en común, que es el trigo, esta materia primera

ha registrado un alza del 45% este 2022, disparando el precio del pan por las nubes, en medio de un alza generalizada en el precio de los alimentos, por efecto de la alta inflación que se registra en el país. El incremento es resentido por el gremio de panaderos y por los clientes, quienes deben ajustar sus presupuestos ante la escalada del pan, que ya supera los \$ 2.000 en la Región Metropolitana (RM), según cifras de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA). Cabe mencionar que, en línea con datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el consumo per cápita promedio de los chilenos es de 98 kilos de pan al año, mientras que el de trigo está sobre los 140 kilos anuales, muy por encima del promedio mundial de 67,4 kilos.

Variedad e insumos sustitutos

En el caso de la panadería, si bien es el producto principal en estos establecimientos, también es importante evidenciar el rol que juegan productos sustitutos como pasteles, tortas

y tartas entre otros, los que deben estar presentes en la oferta expuesta a través del menú, sin embargo, se debe considerar y dejar en claro que a pesar de su importancia no se consideran una amenaza potencial en sí para el producto principal que es el pan.

Concentración de los proveedores

En el área de las pastelerías y panaderías es posible ver que existe un amplio número de proveedores de las materias primas, entre otros insumos, lo que implica que la posibilidad de que haya una concentración de proveedores es muy baja, lo que limita rotundamente las probabilidades de negociación de estos.

Relevancia de los volúmenes manejados por los proveedores

Los pedidos no siempre serán del mismo tamaño, en relación con el volumen de los requerimientos que se necesiten para cubrir la demanda de los clientes también tendrá que ir de la mano con el tamaño de los proveedores. En un comienzo el emprendimiento, como es natural de esperar no tendrá necesidad de acceder inmediatamente a grandes pedidos a sus proveedores, sin embargo, es de considerar siempre la importante posibilidad de hacer tratos, convenios, acuerdos, o asociarse con algunos proveedores que garanticen los volúmenes apropiados para que este no sea un factor preocupante en el tiempo.

Relevancia de los insumos en los costos o el logro de la diferenciación

Como se decía antes, existe una amplia gama de posibilidades para la obtención de los productos que finalmente se ofrezcan al público, lo que va claramente en directa relación a los costos para el funcionamiento del proyecto como así también para conseguir un grado de diferenciación.

Conclusiones

Se puede llevar a la conclusión dado los elementos descritos anteriormente, de que el poder de negociación de los proveedores es bajo-medio debido a que por un lado si bien existen muchas posibilidades de obtención de los productos, una variable importante puede ser los volúmenes o bien la necesidad de asegurar ciertos insumos mediante acuerdo con algunos proveedores, si los proveedores con los que se trabaje tienen un tamaño considerable, disponen de buenos recursos, marcas que sean relevantes, etc. puede tener cierto grado de poder de negociación.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Generalidades de las barreras de entrada de nuevos competidores

En este punto, se debe partir señalando que se puede visualizar de dos maneras, por una parte, tenemos a potenciales competidores que quieren entrar al mercado para enfocarse en cubrir las necesidades de un nicho específico, como es el caso de pastelerías especializadas, y por otra parte competidores que buscan entrar para más bien consolidar su participación de mercado en la industria a través del establecimiento de cadenas de panaderías o pastelerías como por ejemplo Panadería San Camilo, quien vende productos de panadería y pastelería. Quienes quieren entrar a la industria deben lograr vencer las barreras de entrada primero que todo estableciendo la creación de la sociedad legal que corresponda para instaurar el proyecto y sus correspondientes permisos, por ejemplo municipales, sin embargo una barrera de entrada importante es los altos costos de localizar una pastelería o panadería en un sector con amplio flujo de personas que puedan ser los potenciales clientes, también se debe disponer de importantes recursos para obtener los insumos, lo que limita

enormemente la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, como es de esperar, estos costos serán una mayor dificultad para pastelerías que busquen apuntar a un nicho más específico como especialización en veganismo, vegetarianismo, productos sin gluten entre otros, y no así para grandes cadenas que ya tengan un importante grado de posicionamiento dentro de la industria. Ahondando un poco más sobre las barreras de entrada, se puede decir que para ingresar a la industria de las panaderías y pastelerías es necesario, como se decía anteriormente, contar con un capital importante sobre todo en una primera etapa, para cubrir los costos fijos, los que básicamente estarán distribuidos en el arrendamiento o compra del local en donde se emplace el proyecto, remuneraciones de los colaboradores, adquisición de muebles o similares, así como además de la tecnología necesaria, entre otros gastos. Se cree necesario para minimizar estas barreras de entrada contar con acuerdos con proveedores, que además de asegurarnos un flujo constante de insumos, puedan permitir llevar un manejo de los costos variables asociados a los productos. Estos acuerdos, pueden además permitir optimizar los tiempos de entrega, generar acuerdos de pagos, establecer un nivel de confianza mutua con los proveedores, y asegurar una buena calidad de los productos. Todos estos factores pueden potencialmente generar una ventaja competitiva por lo que también puede ser un factor muy relevante en establecer una barrera de entrada.

Costos y posibilidad de economías de escala

Se podría establecer una economía de escala en una pastelería y panadería, como así en cualquier otro tipo de proyecto, al alcanzar un gran volumen de ventas que ayuden a prorratar los costos fijos, así como los variables en un mayor número de unidades, lo que como se sabe abarata finalmente los costos unitarios de la producción propia del proyecto. Para alcanzar este estándar es indispensable que el negocio genere un servicio de excelente

calidad lo que busca que los clientes o consumidores generen una buena publicidad y con ello esperar que la clientela promedio vaya en aumento, así como también el consumo. Ahondando un poco más en el tema puntual de los costos, se establece que para una los costos no deben ser tan fluctuantes o volátiles, esto porque básicamente la cantidad de insumos debe estar destinada para cubrir cierto nivel de producción para satisfacer a la demanda del día a día, en pocas palabras realizar de manera eficiente los procesos. En esta línea es primordial que los colaboradores realicen los procesos de forma estandarizada, aplicando los insumos o materias primas de manera óptima en la producción, evitar pérdidas debido a productos mal hechos, derrames, inconsistencias, o cualquier tipo de desperfectos que afecten de manera negativa la calidad final de los productos ofrecidos, todo lo que finalmente también constituirá una variable importante para establecer una ventaja competitiva y factor adicional de barrera de entrada a nuevos competidores.

Establecimiento de identidad de marca

Buscando una definición de identidad de marca podemos encontrar: “La identidad de marca es la esencia de una marca. No es una identidad corporativa, no es una identidad visual, no es un logotipo. Está formada por dos áreas, la personalidad de marca y la imagen de marca, es la suma de la identidad visual, verbal, personalidad, posicionamiento, etc.”. En este sentido, si bien las diferencias entre los productos ofrecidos manteniendo una calidad similar es relativamente baja, el sólo hecho de asistir a una local por productos de panadería y pastelería transmite una sensación particular, y si estas tienen alguna característica diferenciadora incluso nos puede generar cierto status, en cuyo caso se maximiza ese efecto si se logra una buena reputación, sobre todo en el caso de pastelerías de nicho.

Este efecto lo podemos ver sin mayor esfuerzo al analizar marcas como Starbucks o Juan Valdez, que venden productos de pastelería y panadería, gran cadena reconocida a nivel mundial, exitosa por lo demás entre otros factores gracias a un establecimiento de un modelo de negocios que hace que la experiencia del usuario sea reconfortante. La atención al cliente también es sumamente relevante a la hora de pretender establecer una diferenciación del proyecto respecto a otros de similares características u oferta de productos. Starbucks, por ejemplo, establece el hecho de escribir los nombres de los clientes en los vasos utilizando en ello el denominado marketing relacional, lo que involucra al cliente con la marca, estableciendo una fidelización de este con la marca.

Conclusiones

Si bien la industria de las pastelerías y panaderías puede establecerse como una altamente atractiva para nuevos competidores dado el masivo interés por parte de los consumidores por productos relacionados a ellas, y porque socioculturalmente en especial el pan y los pasteles se encuentran insertos en las personas de nuestro país, existen importantes barreras de entrada determinadas en especial por las considerables inversiones necesarias para llevar a cabo el proyecto, así como también el hecho de que el público cada vez es más exigente con la calidad de los productos como así también con el buen servicio. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores entrantes es media, en especial para quienes quieran entrar al mercado apuntando hacia un nicho en específico, pues para marcas ya consolidadas en el mercado y con grandes recursos estas barreras pueden tornarse más bien como bajas. El hecho que esta amenaza sea considerada como media, genera un potencial escenario de una rentabilidad también en un intervalo medio para nuevos competidores, aunque sobre esto último es importante que la marca logre satisfacer al cliente y lograr una diferenciación por

sus productos y/o servicio que genere valor al proyecto, en cuyo caso por supuesto sus expectativas de rentabilidad aumentan.

Amenaza de productos sustitutos

Estimaciones de la tendencia del cliente o consumidor por los sustitutos

Este año Elige Vivir Sano, presentó un estudio llamado "Radiografía de la Alimentación en Chile" que revela que, en un hogar promedio, compuesto por 3,3 personas, se compran mensualmente 17,5 kilos de pan, equivalente a 5,3 kilos mensuales por persona, convirtiéndose en la segunda categoría de alimentos de mayor consumo. Por ende y dado lo anterior, se piensa que la tendencia por productos sustitutos no es muy significativa, pues estos productos están muy posicionados en el consumo habitual de las personas.

Conclusiones

Se puede establecer que la amenaza de productos sustitutos en la industria de las panaderías y pastelerías es baja, ya que, si bien los productos potencialmente sustitutos se pueden encontrar en una amplia variedad de lugares, el hecho de asociar los productos al ambiente en donde se están consumiendo hace que la experiencia del cliente no sea la misma. Sin embargo, si los clientes o consumidores buscan quizás el consumo de algunos productos sustitutos en lugares más especializados para aquellos entonces en ese caso se puede tornar como media-baja está amenazas.

Rivalidad entre los competidores

Panorama general de la rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores se presenta como una bastante estrecha entre las panaderías y pastelerías, las que como es de suponer abarcan una parte ampliamente significativa del mercado gracias fundamentalmente a la identidad de marca que han generado, así como a su capacidad, por contar con los recursos necesarios, para instalarse en puntos estratégicos importantes. Independientemente de si el perfil de la pastelería o panadería corresponde a una perteneciente a una gran cadena o bien a un local de nicho o segmento de mercado, ambos tipos buscarán generalmente localizarse lo más cerca posible de su clientela objetiva, lo que a larga implica en muchos casos disminuir los costos de cambio, sumado al hecho de que generalmente existe poca diferenciación de los productos, así como también los precios de los productos se encuentran dentro de una banda similar.

Rivalidad entre pastelerías o panaderías de nicho o segmento de mercado

Sin embargo, si nos enfocamos puntualmente a locales de nicho o segmento de mercado, se puede decir que entre estas la rivalidad no es excesivamente fuerte, aunque de todos modos es media-alta, pues las temáticas suelen ser similares, así como la ambientación, por lo que es vital lograr un grado de diferenciación del proyecto y de la propuesta de valor. Se estima que el proceso formado por implementar el proyecto, crear acuerdos con proveedores y fidelizar clientes constituye una fuerte barrera de entrada para quien quiera entrar a la industria y será al mismo tiempo lo que dará un grado de ventaja competitiva respecto a la competencia. La competitividad entre estos locales de nicho se puede visualizar como una particionada o fragmentada, esto debido a que existen muchos competidores, pero

la cuota de mercado de cada uno no es especialmente significativa, lo que incrementa la rivalidad entre ellas, aunque no a los niveles de las pastelerías y panaderías más predominantes pertenecientes a alguna cadena.

Conclusiones

A raíz de los puntos anteriores, se puede concluir que la intensidad de la rivalidad entre los competidores es alta, esta conclusión se basa en que la industria presenta un atractivo promedio bastante alto ya que el concepto de pastelerías y panaderías se encuentra en crecimiento.

6. Modelo de Negocios

6.1 Clientes

Mercado Meta

A través de la segmentación de mercados se puede identificar el segmento objetivo al cual se atenderá y así mismo establecer una estrategia para lograrlo. Es importante tener en cuenta que en la actualidad existen consumidores con gustos y necesidades diferentes, es por esto que se debe identificar claramente a aquellas personas que pueden ser potenciales consumidores, por tal razón, es importante crear segmentos en los que se incluya a consumidores con características similares. Estos segmentos deben elaborarse en función del servicio que ofrecerá la pastelería y panadería para que puedan ser correctos. A partir de lo anterior se realiza la siguiente clasificación.

Segmentación demográfica

La segmentación en los mercados se puede realizar considerando variables como edad, género, ingresos, ocupación, nivel educativo, nacionalidad y clase social. En el caso de la panadería con productos de pastelería sería lo siguiente.

Mujeres y hombres de entre 15 a 65 años, ya sea que estudien, trabajen o están desocupados.

Segmentación geográfica

En esta subcategoría se toma en cuenta la posición geográfica del público que se desea fragmentar, más específicamente el país, ciudad/localidad, clima; en qué espacio y en qué condiciones se desarrollan las vidas de estos potenciales clientes. En el caso de la panadería con productos de pastelería sería lo siguiente.

Clientes que vivan en Valparaíso

Segmentación socioeconómica

Esta subcategoría estudia la clase social y poder adquisitivo, el estilo de vida, características personales, entre otras variables. En el caso de la panadería con productos de pastelería sería lo siguiente.

Mujeres y hombres que estén dispuestos a gastar de entre \$0 a \$10.000 en productos de panadería y pastelería, del nivel socioeconómico C1B, C2, C3 y D.

Segmentación psicológica

Esta subcategoría incluye variables como patrón de consumo y lealtad hacia la empresa. En el caso de la panadería con productos de pastelería sería lo siguiente.

Por ende, la segmentación quedaría en lo siguiente

Mujeres y hombres de entre 15 a 65 años, ya sea que estudien, trabajen o están desocupados, que vivan en Valparaíso, que estén dispuestos a gastar entre \$0 a \$10.000, del nivel socioeconómico C1B, C2, C3 y D, y que prefieran la calidad como principal atributo al momento de comprar productos de panadería y pastelería.

Grupo de consumidores activos

Son las personas que visitan una panadería constantemente.

Explorador

Tienen una necesidad básica de descubrir nuevas experiencias, prueban nuevas ideas y son el segmento más tolerante y menos prejuiciosos. La panadería, podría representar variaciones en comparación a panaderías normales, buscando ser un punto de encuentro para estos tipos de consumidores que prefieren productos o servicios innovadores y nuevas experiencias.

Simulador

Se caracterizan por ser materialistas, ambiciosos y consumistas; sus decisiones son motivados por las decisiones de otros, más que sus propios valores. El consumo de estas personas en una panadería es para buscar reconocimiento, prefiriendo productos que sean de gusto popular y sean tendencia, omiten de sus preferencias los productos innovadores, y es común que seleccionen productos que sean aceptados por su círculo cercano; tendrán cierta fidelidad por la marca, siempre y cuando sea popularmente aceptada.

Disconforme

Su principal meta es el escape, se guían por el impacto visual y las sensaciones físicas que le producen. La panadería buscaría tener un impacto visual positivo, esto puede ser por la ambientación fuera de lo común, lo que permitirá que las personas que la visitan puedan salir de la rutina, entregando un espacio de comodidad, destacando estas características para atraer a este tipo de cliente.

Exitoso

Son personas bien informadas, pero a la vez son las más estresadas de la sociedad, por lo que buscan recompensas y prestigio. La panadería busca satisfacerlo, de tal forma que puedan disfrutar de un momento y mitigar su estrés, a través de la implementación de una variedad de productos que les otorguen cierto nivel de prestigio.

Integrado

La rutina es fundamental en su forma de vida y sus elecciones tienen que ver más con un “nosotros” que con un “yo”. Le interesa una buena calidad a un buen precio. La panadería busca atraer a este tipo de consumidores, por medio de la calidad de los productos y servicios que se les va a ofrecer como también cautivarse por la comodidad.

Grupo de consumidores inactivos

Personas que visitan la panadería 1 o 2 veces al mes.

Reformadores

Son los menos materialistas, en general son percibidos como intelectuales, son socialmente conscientes y se enorgullecen de su tolerancia. Los productos que sintonizan con ellos son inteligentes, innovadoras, auténticas y no pretenciosas.

Resignado

Son personas con valores establecidos y rígidos, que se caracterizan por tener como necesidad básica la sobrevivencia y se conforman con lo que tienen. La elección de las distintas marcas está motivada por la búsqueda de seguridad y economía. Muchas personas que recaen en esta categoría prefieren cantidad antes que calidad, generalmente buscan los servicios o productos con un bajo precio.

Por ende y dado todo lo anterior se obtiene lo siguiente.

Perfil a los que apunta directamente el proyecto: Son aquellos clientes ideales que tendría la panadería y que representan mayores beneficios en cuanto a ventas y frecuencia de visita. En este caso el Integrado, sería un cliente ideal al buscar productos de buena calidad a un buen precio.

Perfiles potenciales a los que apunta el proyecto: En este se destacan aquellos futuros clientes que podría tener la panadería. En este caso el Simulador, si es una opción para alcanzar gran popularidad entre las demás panaderías de la zona, este tipo de clientes, al ser un tipo de persona que imita la decisiones de otras, se puede ver atraído a este tipo de negocio que se diferencia por la variedad de productos, además del Exitoso, puesto que es un tipo de consumidor que pasa por un constante estrés, entre las opciones que se le presentan para relajarse y disfrutar en su tiempo libre, la panadería puede ser una de esas. Además, siendo personas tan trabajadoras, este tipo de negocios se vuelven cada vez más populares para reuniones de trabajo, como un espacio externo del lugar en donde oficialmente trabajan.

6.2 Propuesta de valor

Necesidades detectadas del mercado meta

- En Chile el principal rubro donde los emprendedores eligen apuntar sus intereses es el sector gastronómico, debido a que es un mercado dinámico donde los consumidores son muy sensibles con respecto al precio y tendencias. Dentro del sector gastronómico con el pasar de los últimos años se ha visto el aumento de presencia de panaderías y pastelerías, que, con sus innovadoras propuestas, intentan conquistar a los consumidores. Sin embargo, gran parte de los microemprendimientos y en especial los del rubro de estos emprendimientos fallan porque no saben lo que quiere, siente o necesita el consumidor, es por ello, que es necesario una guía o directriz para los microemprendimientos de tal forma de entender al consumidor, saber su comportamiento, sus hábitos de consumo, como administrar los costos del microemprendimiento, sus ingresos, saber qué canales ocupar y qué actividades, recursos y aliados serán los más importantes para su negocio, entre otros. De acuerdo con la información recabada anteriormente, se pueden encontrar los siguientes hallazgos que los clientes de productos de pastelería y panadería necesitan, que este tipo de local debe satisfacer.

Necesidades que satisfacer de clientes de pastelerías y panaderías
• Necesidad de conocimiento por medio de la recomendación de un cercano y redes sociales • Necesidad de compra de productos de panadería y pastelería incluso en horarios como de 19:00hrs a 22:00hrs • Preferencia de consumo de productos de panadería y pastelería de forma presencial por sobre retiro en el local • Preferencia de ubicación de panaderías y pastelerías en un lugar céntrico • Preferencia de acompañamiento con familiares • Necesidad de compra de productos de panadería para compartir con cercano y celebraciones • Necesidad de una panadería donde el atributo más importante sea la calidad de los productos y el servicio • Preferencia por productos de panadería como pan regular, pasteles dulces y tortas y tartas • Preferencias por productos de pastelería como tartaletas, kuchens, pies, cheesecakes, tortas y pasteles. • Necesidad de opciones sin azúcar añadida, sin lactosa y sin gluten en productos de panadería y pastelería. • Necesidad por productos de panadería y pastelerías de entre \$5.000 a \$10.000 • Necesidad de panaderías con opciones de pago, en débito, transferencia bancaria y Junaeb/Amipass y Sodexo. • Necesidad por panaderías que tengan como atributos más importantes en su establecimiento, la limpieza, decoración y espacios comunes cómodos.

Tabla 16: Necesidades de los clientes de pastelerías y panaderías. Fuente: Elaboración Propia

Por ende, y dadas las necesidades de los clientes se obtiene la siguiente propuesta de valor.

Ofrecer productos de panadería y pastelería para personas que busquen calidad de productos y servicios, atención rápida y precios competitivos, en un lugar céntrico de la ciudad, para poder satisfacer la necesidad de todos los clientes de panaderías de la quinta región.

6.2.1 Productos

Dentro de los productos preferidos por los clientes de panaderías, se destacan los siguientes productos

	Productos
Panadería	• Pan regular • Pasteles dulces • Tortas y tartas • Empanadas • Pizzas • Café/Té
Pastelería	• Tartaleta • Kuchen • Pies • Cheessecakes • Tortas • Pasteles

Tabla 17: Preferencia de productos. Fuente: Elaboración Propia

6.3 Canales de distribución

Un canal es todo aquel medio que conecta tu proyecto con tus clientes, comunicando y entregando tu propuesta de valor para dicho segmento de clientes. Podemos definir el canal como todo aquel medio a través del cual nos comunicamos con los clientes y le hacemos llegar la propuesta de valor. En el caso de la panadería y pastelería se utilizará canal directo, es decir el medio en el que el fabricante distribuye su mercancía directamente al consumidor, sin la intervención de un intermediario, por lo que esto implica una venta cara a cara.

Sus ventajas consisten en tener un costo relativamente bajo, posible alcance global, no se reparten ganancias con un distribuidor y sensibilidad inmediata de la reacción de los consumidores.

Además, podemos clasificar los canales en las siguientes subcategorías.

Comunicación

Estos canales se utilizan para comunicarse con el mercado, principalmente para dar a conocer la propuesta de valor. Están muy relacionados con la intención de informar a los clientes y generar interés sobre los productos o servicios. También son de utilidad para

brindar servicios de atención al cliente y postventa. En el caso de la panadería se utilizarán los siguientes canales.

- Redes Sociales como Instagram, Facebook, Twitter y TikTok
- Volantes
- Correo electrónico para realizar servicio postventa
- Concursos en el local y en redes sociales con el fin de aumentar visitas tanto a la página de red social como al local presencial.

Distribución

Se emplea para hacer llegar al mercado los productos, un puesto de venta, un distribuidor, o una combinación de estos. En el caso de la panadería se utilizarán

- Venta presencial directa
- Venta mediante delivery

Ventas

Son medios para acercar la propuesta de valor al cliente con la finalidad de promover las ventas, especialmente en el corto plazo.

- Regalo de muestras de nuevos productos
- Ofrecer descuentos al por mayor
- Organización de eventos

6.4 Relación con el cliente

La relación con el cliente hace referencia a todas aquellas estrategias que te permiten definir cómo vas a adquirir, retener y expandir tu base de clientes. Se fundamenta, entre otros, en la segmentación y personalización de tus mensajes y propuesta de valor a través de los diferentes canales donde tienes presencia.

En este caso de una panadería con productos de pastelería y panadería, los elementos que más destacan son:

Calidad en productos y servicio

La calidad de tus productos siempre será una de las mayores preocupaciones. Tomar en cuenta la selección de los ingredientes que compondrán el producto final. Si es posible, realizar diferentes pruebas con productos utilizando alternativas de materias primas e ingredientes, siempre es una buena opción para definir diferentes posibilidades y obtener un producto con mayor calidad y ajustado a la propuesta de valor. Encontrar productos que ofrezcan beneficios verdaderos, como superior rendimiento, suavidad en el producto, mayor rendimiento en unidades y vida en el estante.

La selección del equipamiento

Especialistas afirman que además de seleccionar correctamente los ingredientes las máquinas en la panadería o pastelería deben de ser fiables, certificadas y fáciles de manejar, que garanticen la seguridad de los trabajadores y que proporcionen una rentabilidad alta, son las variables que debes tener en cuenta. La inversión que se realice en las instalaciones, los equipamientos y el equipo de trabajo de panaderos o reposteros tendrá como recompensa la calidad de la producción.

La importancia de la imagen y la comunicación

Lo principal es centrarse no solo en la calidad que quieres ofrecer a los clientes, la presentación de las instalaciones o el vestuario de los colaboradores son también cosas importantes, una vez hayas decidido la anterior. La divulgación de una marca formal de la panadería es una forma de atraer a más consumidores y clientes. Hoy en día, diferenciarse de la competencia y aproximarse a los clientes es vital con variedad de producto, una buena presentación y regirse por los debidos estándares de higiene y saneamiento. Más ahora ante el COVID-19 es importante mantener los estándares de limpieza, el distanciamiento social y el despacho de producto sin contacto para resguardar a los colaboradores y clientes. También es importante que los precios estén visibles. El escaparate debe llamar la atención de quien pasa frente a él. De este modo, el cliente, si en un primer momento no se decide a entrar, más tarde puede recordar en qué tienda vio un determinado artículo.

Tener una buena atención al cliente

Si bien la atención al cliente básica en una panadería es la simpatía de los trabajadores, también se puede dar a conocer por las siguientes acciones.

- Una buena zona de paso para el personal, evitando problemas
- Facilidades para ver los mejores productos expositivos
- Una decoración agradable que aporte una buena experiencia
- Sillas suficientes para todos los clientes
- Un mobiliario y disposición de los elementos que evite esperas excesivas
- Un ambiente de iluminación acorde a las necesidades

Además, según el tipo de atención al cliente, la clientela tomará la decisión si recomendar o no el emprendimiento a sus cercanos, y considerando que este es el medio por el que más las personas deciden asistir a un local, la atención debe ser excepcional, para impulsar el poder que tienen las recomendaciones de los clientes satisfechos a otros potenciales compradores.

Innovación en productos

La innovación en panadería está impulsada por el interés del consumidor hacia productos más nutritivos, naturales y transparentes en su etiquetado. Además, se ha observado un aumento en el lanzamiento de productos sin gluten, sin azúcar, sin lactosa, entre otros, en respuesta al crecimiento del número de personas que padecen intolerancias y alergias.

Las opciones de menú alternativas, que más prefieren los clientes de panaderías y pastelerías son en 26% la opción sin azúcar añadida, 24% sin lactosa, 21% sin gluten, 16% vegana y 12% vegetariana.

6.5 Fuente de ingresos

Las fuentes de ingresos permiten detallar cómo cobrar y en función de qué. Es decir, cómo ganar dinero con el proyecto en función del segmento de clientes y la propuesta de valor que se ofrezca. El ingreso de las panaderías estará representado por la venta directa de productos, dada por las ventas presenciales, servicio de delivery y retiro en local, bajo la línea de productos de panadería y pastelería.

Se tendrá como medios de pago, la tarjeta de débito, crédito, transferencias bancarias, Amipass, Junaeb, Sodexo y efectivo. Además, la venta, se realizará de forma que primero se reciba el pago y luego se haga entrega del producto.

6.5.1 Precio

La fijación de los precios variará según exista mucha o poca oferta o demanda. Siendo la oferta, el número de vendedores que hay en el mercado. A continuación, se presentan los precios estimados de los productos más populares de panaderías y pastelerías con el fin de obtener un promedio de estos y utilizarlos en el cálculo de ingreso.

Panadería

A continuación, se mencionan los precios referenciales de panaderías ofertantes de los productos más vendidos en las panaderías.

Panadería	Panadería San Camilo	Panadería RB	Panadería Camila	Promedio
Pan regular [kilo]	\$2.590	\$2.590	\$1.400	\$2.193
Pasteles dulces [unidad]	\$990	\$1.000	\$1.100	\$1.030
Tortas y tartas [entera]	\$11.900	\$12.800	\$11.000	\$11.900
Empanadas [unidad]	\$1.990	\$2.200	\$2.000	\$2.063
Café/Té [unidad]	\$1.490	\$2.000	\$1.500	\$1.663

Tabla 18: Precios referenciales de panaderías. Fuente: Elaboración Propia

Por ende, se tiene un promedio de \$4.196 de todos los productos, sin embargo, dentro de los más vendidos, es decir pan regular y pasteles dulces, se tiene un promedio de \$1.611.

A continuación, se muestra el promedio en ventas de una persona que consume 98 kilos de pan al año con un precio promedio de \$2.193, con un crecimiento de 0,6% por año dado el incremento en la demanda en la comuna de Valparaíso.

Panadería	Promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pan [kilo]	\$214.947	\$216.228	\$217.517	\$218.814	\$220.119	\$221.431

Tabla 19: Consumo promedio anual de pan de una persona. Fuente: Elaboración Propia

Luego, dada la información recolectada en la entrevista, también se considera un promedio de al menos 5 clientes al día en un año para el cálculo de estimación de ventas anuales que se muestra a continuación.

Año	Ventas anuales por persona [\$]	Venta anual [\$]	Venta mensual [\$]
Año 1	\$216.228	\$394.616.544	\$32.884.712
Año 2	\$217.517	\$476.363.239	\$39.696.937
Año 3	\$218.814	\$559.070.702	\$46.589.225
Año 4	\$220.119	\$642.747.484	\$53.562.290
Año 5	\$221.431	\$727.402.204	\$60.616.850

Tabla 20: Estimación de ventas panadería a 5 años. Fuente: Elaboración Propia

Pastelería

A continuación, se mencionan los precios referenciales de pastelerías ofertantes de los productos más vendidos en las pastelerías.

Pastelería	Delice	Strindberg	Dulcería Praline	Promedio
Tartaleta [trozo]	\$3.000	\$2.900	\$2.500	\$2.800
Kuchen [trozo]	\$2.850	\$1.863	\$2.000	\$2.238
Pie [trozo]	\$2.850	\$1.475	\$2.375	\$2.233
Cheesecake [trozo]	\$3.000	\$2.720	\$2.500	\$2.740
Tortas [entera]	\$20.000	\$23.800	\$28.000	\$23.933
Pasteles dulces [unidad]	\$3.000	\$2.950	\$3.000	\$2.983

Tabla 21: Precios referenciales de pastelerías. Fuente: Elaboración Propia

Por ende, se tiene un promedio de \$2.599 entre los productos de pastelería: trozo de tartaleta, kuchen, pie, cheesecake o pasteles dulces.

A continuación, se muestra el promedio en ventas de una persona que consume 120 unidades de pasteles al año con un precio promedio de \$2.599, con un crecimiento de 0,6% por año dado el incremento en la demanda en la comuna de Valparaíso.

Pastelería	Promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos de pastelería [u]	\$311.760	\$313.619	\$315.489	\$317.370	\$319.262	\$321.166

Tabla 22: Consumo promedio anual de pasteles de una persona. Fuente: Elaboración Propia

Luego, dada la información recolectada en la entrevista, también se considera un promedio de al menos 5 clientes al día en un año para el cálculo de estimación de ventas anuales que se muestra a continuación.

Año	Ventas anuales por persona [\$]	Venta anual [\$]	Venta mensual [\$]
Año 1	\$313.619	\$572.354.322	\$47.696.193
Año 2	\$315.489	\$690.920.243	\$57.576.687
Año 3	\$317.370	\$810.879.670	\$67.573.306
Año 4	\$319.262	\$932.245.002	\$77.687.084
Año 5	\$321.166	\$1.055.028.742	\$87.919.062

Tabla 23: Estimación de ventas pastelería a cinco años. Fuente: Elaboración Propia

Panadería y Pastelería

A continuación, se muestra el consolidado con la información de ingresos de los productos pan y productos de pastelería.

Ingresos por panadería y pastelería			
Año	Ventas anuales por persona [\$]	Venta anual [\$]	Venta mensual [\$]
Año 1	\$529.847	\$966.970.865	\$80.580.905
Año 2	\$533.006	\$1.167.283.482	\$97.273.624
Año 3	\$536.184	\$1.369.950.372	\$114.162.531
Año 4	\$539.381	\$1.574.992.487	\$131.249.374
Año 5	\$542.597	\$1.782.430.946	\$148.535.912

Tabla 24: Ingresos por ventas de panadería y pastelería. Fuente: Elaboración Propia

Por ende y bajo el supuesto de que el 25% de los ingresos sean destinados al microemprendimiento en cuestión, dada la cantidad de emprendimientos en la comuna, se tiene lo siguiente.

Ingresos por panadería y pastelería			
Año	Ventas anuales por persona [\$]	Venta anual [\$]	Venta mensual [\$]
Año 1	\$132.462	\$241.742.716	\$20.145.226
Año 2	\$133.252	\$291.820.871	\$24.318.406
Año 3	\$134.046	\$342.487.593	\$28.540.633
Año 4	\$134.845	\$393.748.122	\$32.812.343
Año 5	\$135.649	\$445.607.737	\$37.133.978

*Tabla 25: Ingresos por ventas de panadería y pastelería del diseño de modelo de negocios.
Fuente: Elaboración Propia*

6.5.2 Estimaciones

Estimación de la demanda

Para determinar la demanda de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, se realiza una segmentación del cliente objetivo según los datos obtenidos de estudios estadísticos sobre su distribución demográfica, el nivel socioeconómico de la población y otros indicadores.

Según las cifras arrojadas por el Censo del 2017 en Valparaíso vivían 296.655 personas, a su vez, en Viña del Mar esta cifra alcanzaba los 334.248 habitantes.

Al realizar un análisis por rango etario, se obtuvo que en Viña del Mar 86.801 personas se encontraban en el intervalo de 15 a 29 años, mientras en Valparaíso, esta cifra era de 76.183.

En cuanto al rango de 30 a 45 años, se observa que 63.245 personas formaban parte de este en Viña del Mar y 53.911 en Valparaíso.

En relación con los datos encontrados, las ventas de la industria panificadora se expandieron a una tasa media anual de 30,3% entre 2005 y 2012, además que el consumo diario de pan previo al Covid era de un 89% y tras la pandemia éste bajó a un 74%, siendo los canales preferidos por los consumidores los comercios pequeños y panaderías, versus grandes cadenas de retail.

A continuación, para realizar el análisis de la demanda pasada se realizaron diversos supuestos, ya que muchos de los datos encontrados no estaban actualizados o no se encontraban disponibles:

- Se realizará una aproximación a partir de los datos de 15 a 65 años que son parte del segmento del diseño de modelo de negocios en esta investigación.
- La ingesta de pan ha ido decreciendo a nivel mundial; sin embargo, en Chile se mantiene un elevado consumo, estimándose una media de 98 kilos per cápita anuales. Por ende, se realizarán los cálculos en base a lo anterior para Valparaíso.
- En cuanto al consumo de productos de pastelería, en Chile, se consumen alrededor de 6 kilos en pastelería, y cada pastel tiene un gramaje de 50g, por ende, se estiman que, al año, los chilenos consumen 120 pasteles.

A continuación, se presenta una tabla con la información por año y cantidad de habitantes de personas de entre 15 a 60 años que es el segmento etéreo de este diseño de modelos de negocios para pastelerías y panadería en Valparaíso.

Año	Habitantes
2005	198.437
2006	200.505
2007	202.472
2008	204.249
2009	205.918
2010	207.434
2011	208.885
2012	210.248
2013	211.348
2014	212.370
2015	213.324
2016	214.214
2017	215.523
2018	216.963
2019	218.320

Tabla 26: Personas del segmento etéreo. Fuente: Elaboración Propia

Para el nivel socioeconómico al cual pertenecen las personas de Valparaíso se toma en consideración la siguiente tabla que muestra la distribución por nivel socioeconómico de la comuna.

Nivel socioeconómico	% Hogares
AB	1,3
C1a	6,0
C1b	6,4
C2	11,5
C3	25,3
D	36,9
E	12,6

Tabla 27: Distribución Nivel socioeconómico en Chile. Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta la información de personas de la comuna de Valparaíso de entre 15 a 60 años que pertenecen a los niveles socioeconómicos C1b, C2, C3 y D, que son parte de las características del segmento de clientes para pastelerías y panaderías en

Valparaíso. Además, para el cálculo de ventas por año, se consideró el consumo promedio de 98 kilos de pan con un precio promedio de \$1.800 y 120 pasteles al año con un precio promedio de \$500 por habitante del segmento de clientes.

Año	Habitantes de 15 a 60 años	Habitantes del nivel socioeconómico C1b, C2, C3 y D	Ventas por año
2005	198.437	158.750	\$28.003.489.440
2006	200.505	160.404	\$28.295.325.600
2007	202.472	161.978	\$28.572.908.640
2008	204.249	163.399	\$28.823.678.880
2009	205.918	164.734	\$29.059.208.160
2010	207.434	165.947	\$29.273.146.080
2011	208.885	167.108	\$29.477.911.200
2012	210.248	168.198	\$29.670.257.760
2013	211.348	169.078	\$29.825.489.760
2014	212.370	169.896	\$29.969.714.400
2015	213.324	170.659	\$30.104.342.880
2016	214.214	171.371	\$30.229.939.680
2017	215.523	172.418	\$30.414.665.760
2018	216.963	173.570	\$30.617.878.560
2019	218.320	174.656	\$30.809.378.400

Tabla 28: Ventas por año según segmento etáreo y socioeconómico. Fuente: Elaboración propia

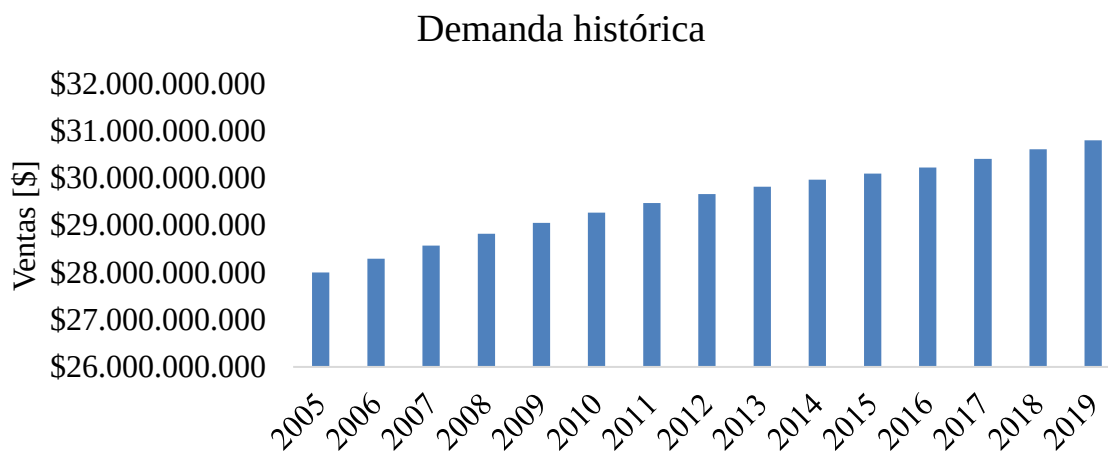


Figura 28: Demanda histórica. Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis de la demanda futura, se debe tomar en cuenta a los datos obtenidos en la demanda histórica, por lo tanto, se comienza con el cálculo de la regresión lineal de los años 2005 hasta 2019, ya que representan a la demanda pasada, se obtiene lo siguiente:

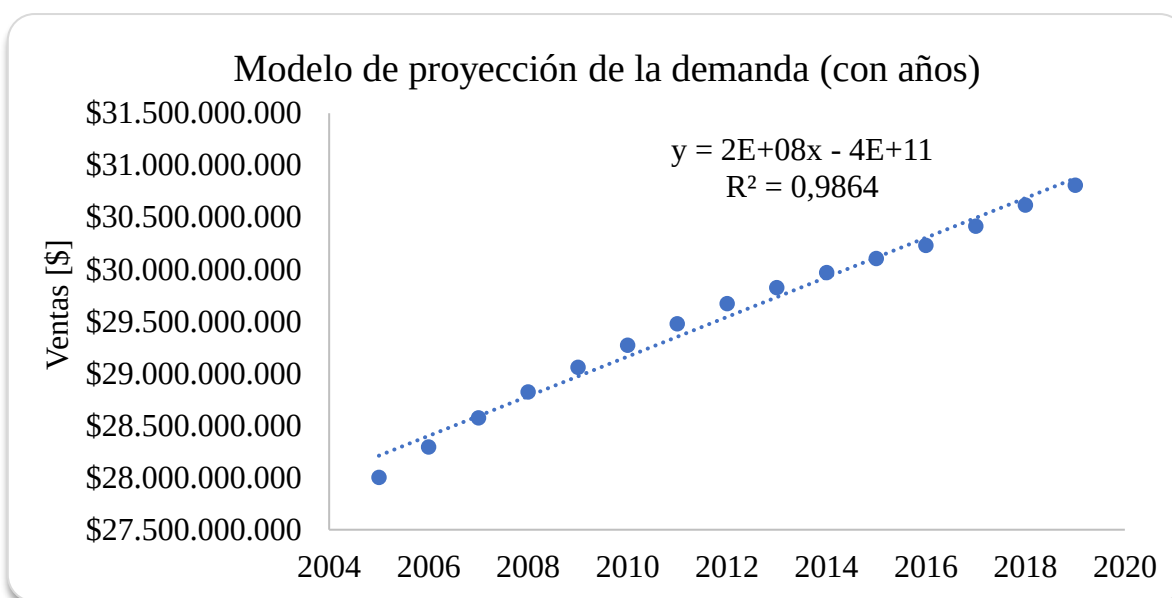


Figura 29: Modelo de proyección de la demanda. Fuente: Elaboración propia

Para la proyección de la demanda se utilizó un modelo lineal, ya que este se ajusta de mejor forma a los datos, con un 98,64% ⁵de representatividad, donde se obtuvieron los siguientes resultados.

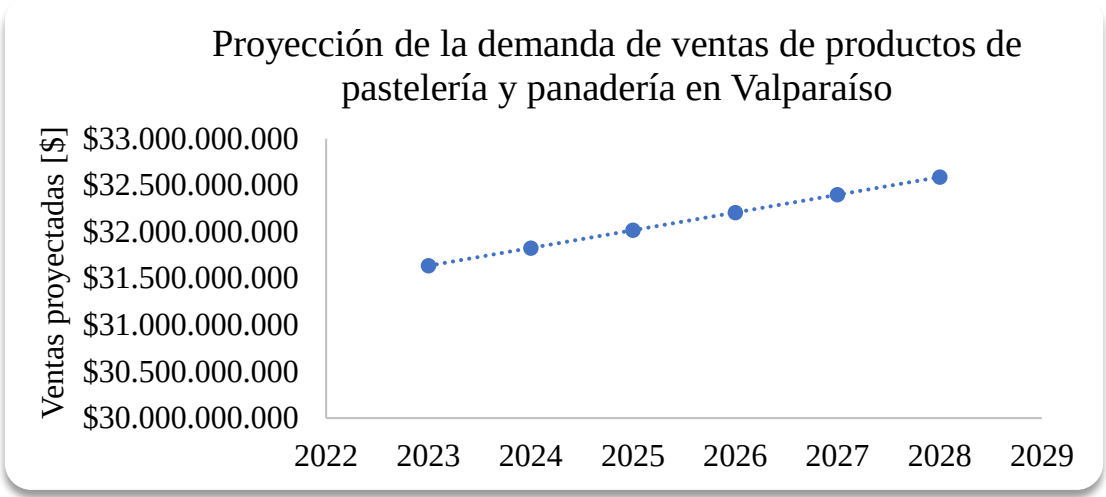


Figura 30: Proyección de la demanda de ventas de productos de pastelería y panadería en Valparaíso. Fuente: Elaboración Propia

6.5.2.1 Estimación de la oferta

Para la estimación de la oferta, se realizaron cálculos según la información encontrada en el SII de las siguientes actividades económicas en la región de Valparaíso.

Actividad económica	Descripción
472105	Venta al por menor en comercios especializados de productos de panadería y pastelería
107100	Elaboración de productos de panadería y pastelería

Tabla 29: Actividades económicas para el cálculo de oferta futura. Fuente: Elaboración propia

⁵ Para más información sobre el cálculo, revisar el Anexo N°3

La estimación de oferta de este tipo de emprendimiento se basó en un cálculo de una regresión lineal.

A continuación, se presenta la información de personas de la comuna de Valparaíso de entre 15 a 60 años que pertenecen a los niveles socioeconómicos C1b, C2, C3 y D, que son parte de las características del segmento de clientes para pastelerías y panaderías en Valparaíso. Además, para el cálculo de ventas por año, se consideraron las actividades económicas 472105, pertenecientes a la venta por menor en comercios especializados de productos de panaderías y pastelerías y 107100, la elaboración de productos de panadería y pastelería.

Año	Ventas anuales [\$] de la comuna de Valparaíso
2005	\$14.070.662.136
2006	\$14.077.812.834
2007	\$15.381.235.154
2008	\$15.824.462.451
2009	\$16.759.236.891
2010	\$16.890.887.516
2011	\$17.153.640.244
2012	\$17.277.265.900
2013	\$18.812.796.321
2014	\$19.360.298.623
2015	\$19.378.731.460
2016	\$19.682.553.434
2017	\$20.008.594.371
2018	\$20.620.115.645
2019	\$20.217.553.160

Tabla 30: Ventas anuales de pastelerías y panadería en la comuna de Valparaíso

Para realizar el análisis de la oferta futura, se debe tomar en cuenta a los datos obtenidos en la oferta histórica, por lo tanto, se comienza con el cálculo de la regresión lineal de los años 2005 hasta 2019, ya que representan a la oferta pasada y se obtiene lo siguiente:

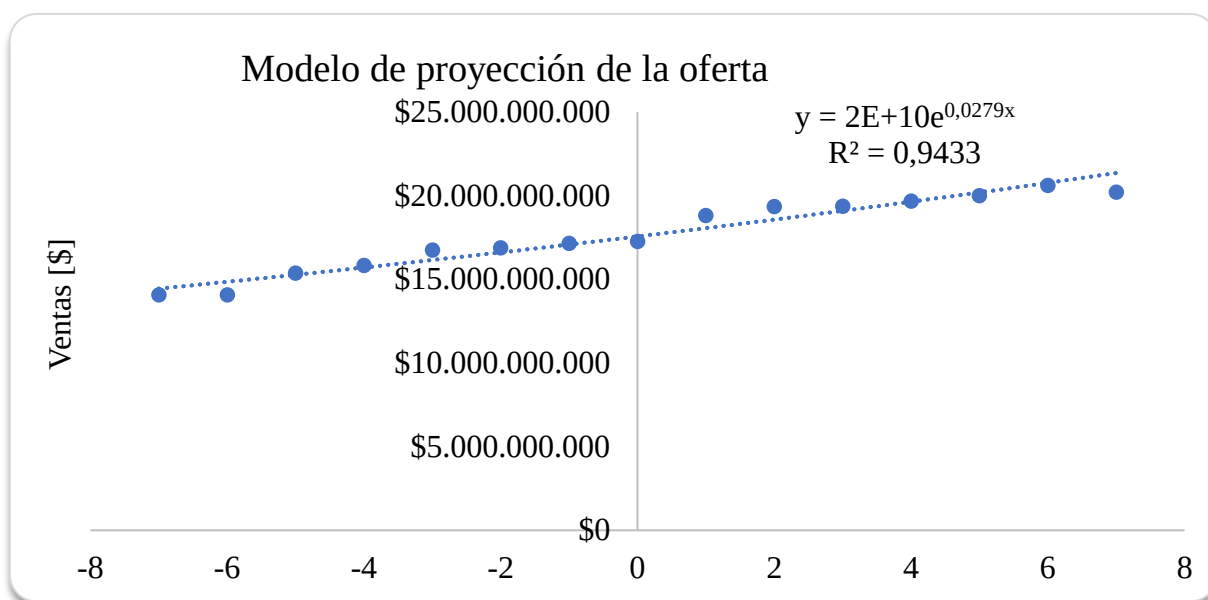


Figura 31: Modelo de proyección de la oferta. Fuente: Elaboración propia

Para la proyección de la oferta se utilizó el modelo de tipo exponencial debido a que, dentro de los modelos evaluados, fue aquel que presentó mejor ajuste al tener mayor porcentaje de representatividad de los datos de oferta, de un 94,33%.⁶

Brecha entre estimación de demanda y de oferta

En cuanto a la brecha entre la estimación de la demanda y la oferta, se puede ver que en el primer año hay una demanda satisfecha del 86%, es decir existe una demanda insatisfecha de 14%, misma situación hasta el año 2029, donde existe una demanda mayor a la oferta, sin embargo, podemos ver que, en el año 2030, la oferta supera la demanda y allí ya no sería viable según nuestra estimación el establecer alguna panadería o pastelería en la comuna de Valparaíso.

Año	Índice	Demanda [\$]	Oferta [\$]	Brecha	Demanda Insatisfecha
2023	11	\$31.636.553.448	\$27.184.100.815	\$4.452.452.633	14%
2024	12	\$31.826.862.336	\$27.953.216.502	\$3.873.645.834	12%

⁶ Para más información sobre el cálculo, revisar el Anexo N°4

2025	13	\$32.017.171.224	\$28.744.092.663	\$3.273.078.561	10%
2026	14	\$32.207.480.112	\$29.557.344.965	\$2.650.135.147	8%
2027	15	\$32.397.789.000	\$30.393.606.493	\$2.004.182.507	6%
2028	16	\$32.588.097.888	\$31.253.528.242	\$1.334.569.646	4%
2029	17	\$32.778.406.776	\$32.137.779.628	\$640.627.148	2%
2030	18	\$32.968.715.664	\$33.047.049.007	-\$78.333.343	0%

Figura 32: Demanda insatisfecha de pastelerías y panaderías. Fuente: Elaboración propia

Estimación ventas pan

La ingesta de pan ha ido decreciendo a nivel mundial; sin embargo, en Chile se mantiene un elevado consumo, estimándose una media de 98 kilos per cápita anuales. En el caso de la región de Valparaíso, que cuenta con 295.113 habitantes, se estimó que por año se podría satisfacer la demanda de lo mencionado a continuación.

Año	DD Satisfecha
Año 1	0,10%
Año 2	0,12%
Año 3	0,14%
Año 4	0,15%
Año 5	0,17%

Tabla 31: Estimación de ventas pan. Fuente: Elaboración Propia

Por ello la estimación de ventas de pan, considerando el crecimiento de consumo de pan, región y cantidad de posibles clientes es la siguiente.

Año	Ventas anuales por persona [\$]	Venta anual [\$]	Venta mensual [\$]
Año 1	\$222.233	\$66.670.005	\$5.555.834
Año 2	\$229.767	\$80.418.468	\$6.701.539
Año 3	\$237.556	\$95.022.457	\$7.918.538
Año 4	\$245.609	\$110.524.179	\$9.210.348
Año 5	\$253.935	\$126.967.716	\$10.580.643

Tabla 32: Estimación de ventas pan considerando crecimiento de consumo. Fuente: Elaboración Propia

Estimación ventas pastelería

La ingesta de productos de pastelería anual se tomó de referencia lo vendido en el emprendimiento de Valparaíso de productos de pastelería, Salenzi. Además de los habitantes de Valparaíso, es decir 295.113 habitantes.

Año	Ventas anuales por persona [\$]	Venta anual [\$]	Venta mensual [\$]
Año 1	\$372.204	\$111.661.195	\$9.305.100
Año 2	\$384.822	\$134.687.589	\$11.223.966
Año 3	\$397.867	\$159.146.849	\$13.262.237
Año 4	\$411.355	\$185.109.660	\$15.425.805
Año 5	\$425.300	\$212.649.855	\$17.720.821

Tabla 33: Estimación de ventas de productos de pastelería considerando crecimiento de consumo. Fuente: Elaboración Propia

Estimación Margen

El margen promedio de productos de pastelería depende de los gastos generales y costo de materiales de producción, y dado los productos de pastelería y panadería mencionados anteriormente, el margen de mínimo redondea el 20% para cubrir los costos operativos y obtener ingresos.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel en el cual los ingresos son iguales a los egresos y por lo tanto no se genera ni utilidad ni pérdida en la operación. Nos permite determinar el número mínimo de unidades que deben ser vendidas o el valor mínimo de las ventas para operar sin pérdida. Por lo tanto, en el punto de equilibrio no hay ganancias ni beneficios económicos. (Yermanos, 2011).

La fórmula para determinar el punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} \times \frac{1}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ingresos por ventas}}}$$

Considerando lo anterior, para estimar el punto de equilibrio sobre cada uno de los cinco años de evaluación debemos tomar en cuenta los ingresos por ventas, costos variables y costos fijos obtenidos del flujo de caja.

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
Ingreso por venta	\$241.742.716	\$291.820.871	\$342.487.593	\$393.748.122	\$445.607.737
(-) Costos variables	152.143.057	183.626.731	215.656.632	248.273.394	281.525.167
(-) Costos fijos	40.811.720	50.390.764	62.242.867	76.911.953	95.073.059
Punto de equilibrio	\$110.111.312	\$135.913.800	\$168.077.332	\$208.173.182	\$258.194.949

Tabla 34: Punto de equilibrio. Fuente: Elaboración Propia

Obteniéndose que para el primer año de funcionamiento el punto de equilibrio se alcanza con un nivel de ventas de \$110.111.312, para el segundo año \$135.913.800, para el tercer año \$168.077.332, para el cuarto año \$208.173.182 y para el quinto año \$258.194.949

6.6 Recursos clave

Identifica los recursos que permiten a tu empresa, crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a tu segmento de clientes, mantener relaciones con los clientes, y generar ingresos. En el caso de la panadería se pueden encontrar los siguientes recursos.

6.6.1 Recursos financieros

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

Además, como egresos se considerarán los siguientes como principales

Egresos	
I.	Arriendo: Su costo será fijo
II	Materias primas: se calcula en base a la demanda proyectada de cada año, la cual irá cambiando. Luz, Agua y Gas: Como supuesto será que cada año estos servicios irán subiendo un 10% respecto al año anterior
III	Remuneraciones: Se obtienen los costos a partir del programa de trabajo
IV	Sistema Transbank (presencial + internet): es fijo para cada año.
V	Publicidad en Redes Sociales y página web

Tabla 35: Egresos. Fuente: Elaboración Propia

Los recursos físicos son la propiedad tangible, e incluyen instalaciones, oficinas, bodegas, terrenos, maquinaria, equipos y herramientas. Dentro de las instalaciones y terrenos se tienen los siguientes recursos, considerando el arriendo de un local en la comuna de Valparaíso que requerirá los siguientes arreglos.

Arreglos del local de arriendo	
I.	Remodelación del sistema eléctrico: Es decir el conjunto de instalaciones, conductores y equipos necesarios para la generación, el transporte y la distribución de la energía eléctrica en el local.
II	Pared falsa: Creación de una pared falsa con el fin de obtener un espacio recreativo y llamativo, donde las personas puedan tomarse fotos.
III	Construcción de mesones
IV	Pintar habitaciones: Pintar todo el entorno del local, creando un ambiente con una excelente estética.
V	Mural: Se refiere a la creación y ejecución del dibujo en el mural
VI	Decoración del lugar

Tabla 36: Arreglos local. Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la maquinaria, equipos y herramientas se tienen los siguientes recursos.

Activos Fijos	
Microondas	Cafetera
Sillas	Vitrina refrigerada pequeña
Horno	Vitrina refrigerada grande
Sobadora	Refrigerador
Revolvedora y Amasadora	Congelador
Aire Acondicionado	Batidora
Mesa para cocina - Mesón	Licuadora
Tablas para picar	Computador
Utensilios	Parlantes
Tazas	Caja registradora

Platos	Sartenes: set de 3
Impresora	Paños de cocina: set de 3
Escritorio - Mesón de recepción	Set Tazones de 6 unidades
Estantes	Frasco de vidrio x 50 unidades

Tabla 37: Activos fijos. Fuente: Elaboración Propia

6.6.2 Capital humano

El capital humano hace referencia a la capacidad productiva de una empresa en base a la calidad de formación de sus colaboradores y a su experiencia de trabajo. En el caso de la panadería, se necesitarían a los siguientes trabajadores esenciales.

Equipo de trabajo	
I	Maestro panificador: Preparar masas, elaborar panes y otros productos de panadería, fermentar y hornear masas, organizar trabajo en la sala de producción, supervisar la elaboración de productos, controlar calidad de materias primas e insumos.
II	Ayudante de panadería: Apoyar al maestro panificador en la preparación de las masas con altos estándares de calidad y creatividad, así como en la limpieza adecuada en el área de trabajo. Aplicar las técnicas básicas de manipulación o tratamiento de alimentos en crudo.
III	Pastelero: Elabora diferentes tipos de postres y otros dulces. Sus principales tareas son confeccionar la oferta de productos de pastelería y repostería, realizar aprovisionamiento y controlar consumos.
IV	Administrativo: Se encargará de la contabilidad y pago de remuneraciones del local, así como alianzas con otros emprendimientos y campañas de marketing por redes sociales.
V	Vendedor: Gestionar transacciones con clientes utilizando cajas registradoras. Escanear las mercancías y asegurarse de que el precio sea el correcto. Cobrar en efectivo o con tarjeta de crédito.

Tabla 38: Equipo de trabajo. Fuente: Elaboración Propia

6.6.3 Capital intelectual

Se refiere a marca, patentes, derechos de autos, un contrato de exclusividad o una base de datos de clientes que confieren una ventaja por el simple hecho de ser únicos. Y en el caso de la pastelería se tendría lo siguiente.

Capital intelectual	
I	Patente Comercial: Es el permiso necesario para emprender cualquier actividad comercial que necesita un local fijo. Lo otorga la municipalidad del lugar donde se instalará el negocio. El lugar queda definido en la declaración de inicio de actividades ante el SII.
II	Recetas: Cualquier invención o innovación en recetas para productos de panadería o pastelería que agregue valor al cliente en la propuesta de valor final

Tabla 39: Capital intelectual. Fuente: Elaboración Propia

6.7 Actividades clave

Las actividades claves son aquellas acciones que un negocio deberá poner en marcha para poder ofrecer su propuesta de valor. Se pueden clasificar en 2 categorías:

Actividades relacionadas con la fabricación de un producto

Elaboración pan tradicional	I. Amasado: Se trata de mezclar de forma homogénea los ingredientes básicos (agua, harina, sal y levadura) hasta formar una masa flexible y elástica.
Las etapas utilizadas en el proceso de elaboración tradicional de pan son: amasado, división, boleado, formado, fermentación, reposo y horneado.	II. Reposo - 1ª fermentación: Se deja la masa un tiempo hasta doblar su volumen. III. División: Consiste en pesar y cortar la masa en partes homogéneas. IV. 2ª Fermentación: La masa se deja reposar de nuevo hasta doblar el volumen. V. Cocción - horneado: La masa continúa inflándose hasta que se alcanzan los 55° C. Internamente se forma la miga y a medida que aumenta la temperatura, la corteza se endurece y adquiere un tono dorado.

Elaboración pan industrial	I. Amasado, fermentación y 1ª cocción: la masa se elabora, fermenta y cuece como en el proceso tradicional, pero la cocción se interrumpe antes del acabado del producto.
No existe un sólo método de panificación, varía en función del tipo de pan, las características del obrador y de las	II. Enfriamiento y congelación: el pan se enfría y posteriormente se congela. Cuando el pan sale del túnel de congelación se empaqueta inmediatamente en una bolsa de plástico bien cerrada y se introduce en cajas de cartón especiales para congelación. III. Almacenamiento y transporte: se almacena a temperatura constante no superior a -14 °C y se transporta hasta el punto de venta en vehículos congeladores, para no romper la cadena de frío, que garantizan la temperatura adecuada de congelación o en su caso refrigeración. IV. 2ª Cocción-horneado: una vez en el punto de venta, se termina la cocción en hornos especiales.

materias primas a utilizar.	
-----------------------------	--

Elaboración queque tradicional chileno	I. El primer paso es batir la mantequilla con la cantidad de azúcar indicada en un recipiente, hasta notar que se forme una sustancia espumosa. Para esto se hace uso de herramientas tales como batidoras que facilitan de gran manera este paso. En este punto, se precalienta el horno a 180°C. II. Una vez la mantequilla y el azúcar se hayan convertido en la sustancia espumosa que queríamos, se agrega los huevos. Esto debe hacerse uno por uno, mezclándolos con los ingredientes que ya están en el recipiente. III. En otro recipiente se agrega la harina cernida, luego el polvo para hornear, la ralladura de naranja o la ralladura de limón, según lo escogido. Ahora, se mezcla muy bien. IV. Para una consistencia esponjosa, se agrega la mitad de esta mezcla la masa previamente preparada. V. Una vez hecho esto, se incorpora segundo huevo a la masa que entonces, ya contendrá: la mezcla de la harina, la ralladura elegida o la esencia de vainilla y el polvo para hornear. Durante todo el proceso de preparación del queque, es importante ir mezclando todos y cada uno de los ingredientes. VI. Pondremos la mezcla al interior del molde en el que será horneado el queque. Lo pondremos en el horno alrededor de 20 a 25 minutos. VII. Finalizado este tiempo, hay que verificar si la masa del queque ya está lista. Para esto, se pincha con un palillo y si sale sin algún resto de la mezcla, quiere decir que aún no está lista. Mientras que, si sale limpio, nos anuncia que el queque tradicional que hemos preparado está listo. Cuando se realice esta prueba, no es necesario retirar completamente el recipiente del horno, se puede acercar un poco hacia la puerta y de esta manera, evitaremos que el queque pierda el volumen adquirido.
--	---

Tabla 40: Actividades relacionadas con la fabricación de un producto. Fuente: Elaboración Propia

Actividades para la implementación de soluciones que respondan a necesidades el cliente

Mejorar en el sistema de seguridad	El espacio del arriendo debe contar con un sistema de alarma, pero para mejorar la seguridad del lugar, tanto de los materiales que se tendrán dentro y además de la seguridad para los clientes, por lo cual se mejorará el sistema de seguridad incluyendo cámaras, las cuales deben ser instaladas en los puntos óptimos del local y para ver la imagen en el computador, guardando las grabaciones de cada día.
------------------------------------	---

Instalación de aire acondicionado	Para la comodidad de los clientes, el local debería contar con la instalación de aire acondicionado, el cual tiene tanto la opción para aire frío y caliente, con el fin de entregar un ambiente agradable a los clientes especialmente en aquellos días en donde hace mucho frío o demasiado calor, según corresponda.
Instalación sistema Transbank	Es necesaria la implementación de este sistema de medio de pago a través de tarjetas, tanto de crédito como débito, ya que, en estos tiempos son los más utilizados por los consumidores, este será implementado tanto para ventas presenciales y por internet. Para el caso de las ventas presenciales, se contratará un sistema de Pos Móvil con chip, el cual tiene un costo de arriendo mensual de 0.60 UF + IVA. (Aproximadamente \$21.000/Mensuales), incluye también una comisión por ventas según el tipo de tarjeta que utilice el cliente, para el caso de tarjeta de crédito es aproximadamente un 3.2% y para el caso de tarjetas débito es un 2.0% aproximadamente. Para las ventas por internet se contará con el sistema Webpay Plus Tienda Normal, en donde se cobrará una comisión de 1.49% del total de cada venta por cada viaje, según el sector al cual debe ir, estimando que mensualmente este ganará \$280.000
Implementación de despacho a domicilio	Con la finalidad de estar más cerca con los clientes y brindar un mejor servicio, se podría implementar el servicio de despacho a domicilio, donde se cuenta inicialmente con un repartidor quien debe tener una bicicleta o moto para poder realizar el delivery. El sueldo del repartidor será respecto a los viajes que realice, ganando entre \$1.200 y \$2.000 por viaje.
Campaña de marketing, publicidad y página web	Se debe tener en consideración una estrategia para posicionar la marca y el local, mediante el uso de una campaña de marketing en donde, se hace publicidad a través de redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter. En el ámbito presencial este se realizará con la repartición de volantes fuera del local por parte de los dueños del local y publicidad, donde se contará con un letrero pequeño de 15 m2. También se incluye la creación de una página web, donde se incorporará toda la información necesaria y relevante, como los horarios, precios y catálogos de productos, para que permita al cliente conocer el servicio y además contar con la opción de que el cliente pida en línea con reparto a domicilio, donde se podría contratar un asesor de marketing solo por un mes, para que diseñe la página web y enseñe cómo realizar la publicidad en esta y en redes sociales.

Tabla 41: Actividades para la implementación de soluciones que respondan a necesidades el cliente. Fuente: Elaboración Propia

6.8 Socios clave

Son las alianzas estratégicas que establece la organización para colaborar en temas como compartir experiencias, costes y también recursos. Socios estratégicos, socios industriales, socios inversores son algunos de los socios claves para una empresa.

Socios financieros	Se necesitarán socios financieros si se requieren más de los recursos que se poseen. Algunos de estos aliados pueden ser inversores, bancos, familiares, plataformas de crowdfunding, entre otros que se logren adaptar al emprendimiento.
Asociación proveedores	Las alianzas con proveedores clave son importantes ya que te ayudan a obtener recursos, conocimientos y materia prima. Los socios se pueden unir para crear un producto o servicio innovador.
Producción	La producción contempla las siguientes materias prima básicas para productos de pastelería y panadería, cómo: harina, manteca, sal agua, levadura, huevos, chocolate, manjar, cremas, galletas, azúcar, azúcar flor, polvo de hornear, maicena, vainilla, vino blanco, leche, aceite, ron, clavo de olor, nuez moscada, fruto secos y yogurt
Medios de pago	A medida que el dinero en efectivo se hace más obsoleto y crece la aceptación de las transacciones electrónicas, las empresas y los consumidores reclaman métodos de pago más rápidos, seguros y cómodos, y los beneficios de los pagos digitales son múltiples. La comodidad y la accesibilidad responden inmediatamente a la pregunta de por qué el pago digital, que se efectúa en una transacción impecable de un nanosegundo, es mejor que el pago en efectivo. Por ende, se requieren los siguientes socios clave de este tópico: Transkbank, Junaeb, Amipass y Sodexo. Transbank: Es necesaria la implementación de este sistema de medio de pago a través de tarjetas, tanto de crédito como débito, ya que, en estos tiempos son los más utilizados por los consumidores, este será implementado tanto para ventas presenciales y por internet. Junaeb: La Beca de Alimentación para la Educación Superior es un apoyo complementario para los jóvenes de este nivel educativo, que se entrega a través de una tarjeta electrónica de canje para ser utilizada en locales en convenio especializados en la venta de productos alimenticios y supermercados. Amipass: Es una tarjeta electrónica que está asociada a una cuenta individual, clave secreta y permite administrar el beneficio de la alimentación por cada funcionario, en los locales en convenio. Sodexo: Es una tarjeta de alimentación que permite que tus colaboradores disfruten de mayores beneficios y el mejor servicio del mercado.

Tabla 42: Socios clave. Fuente: Elaboración Propia

6.9 Estructura de costos

Es el conjunto de gastos relacionados con los elementos clave y que son necesarios para la realización de nuestra propuesta de valor.

6.9.1 Presupuesto de inversión inicial

Capital Fijo

A continuación, los elementos de capital fijo de una panadería y pastelería.

Activos Fijos	Valor neto total	Vida útil normal
Paños de cocina: set de 3	\$6.689	3
Sartenes: set de 3	\$13.437	3
Batidora	\$14.277	5
Frasco de vidrio x 50 unidades	\$14.286	3
Licuadora	\$25.202	5
Parlantes	\$42.008	6
Tablas para picar	\$43.664	3
Set Tazones de 6 unidades	\$46.664	3
Impresora	\$50.412	3
Tazas	\$60.908	3
Platos	\$63.000	3
Estantes	\$63.870	5
Microondas	\$82.336	9
Congelador	\$130.244	9
Mesa para cocina - Mesón	\$150.596	5
Utensilios	\$151.210	3
Mesón de recepción	\$176.454	5
Refrigerador	\$184.866	9
Caja registradora	\$193.277	6
Vitrina refrigerada pequeña	\$285.630	9
Horno	\$293.269	7
Sobadora	\$419.328	7
Aire Acondicionado	\$436.958	10
Cafetera	\$537.798	5
Computador	\$621.832	6
Revolvedora y Amasadora	\$760.496	5
Vitrina refrigerada grande	\$835.042	9
Sillas	\$1.470.168	5
Total	\$7.173.919	

Tabla 43: Capital fijo panadería y pastelería. Fuente: Elaboración Propia

Obras físicas

A continuación, se mencionan los elementos de obras físicas de una panadería y pastelería.

Tipo	Valor neto total	Vida útil
Remodelación sistema eléctrico	\$ 258.356	10
Pared falsa	\$ 130.629	30
Construcción de mesones	\$ 298.017	30
Pintar Habitaciones	\$ 303.348	10
Mural	\$ 154.092	10
Decoración del lugar	\$ 100.723	10
Total	\$ 1.245.165	

Tabla 44: Obras fijas panadería y pastelería. Fuente: Elaboración Propia

Remuneraciones

A continuación, se mencionan los elementos de remuneraciones de una panadería y pastelería.

Cargo	Sueldo bruto	Descuentos legales 19,7%	Gratificación 25%
Maestro panificador	\$ 520.000	\$ 102.440	\$ 130.000
Ayudante de panadería	\$ 400.000	\$ 78.800	\$ 100.000
Pastelero	\$ 520.000	\$ 102.440	\$ 130.000
Administrativo	\$ 450.000	\$ 88.650	\$ 112.500
Vendedor	\$ 450.000	\$ 88.650	\$ 112.500
Total	\$ 2.340.000		

Tabla 45: Remuneraciones de colaboradores. Fuente: Elaboración Propia

Para las remuneraciones se considera un incremento en el sueldo de 25% por año, debido a la importancia que el equipo tiene en el modelo de negocios de pastelerías y panaderías.

Costos de operación

A continuación, se mencionan los elementos de costos de operación de una panadería y pastelería.

Costo fijo	2023	2024	2025	2026	2027
Sistema transbank (fijo)	61.500	61.500	61.500	61.500	61.500

Costo Variable	2023	2024	2025	2026	2027
Materias primas (variable)	147.463.057	178.010.731	208.917.432	240.186.354	271.820.719
Luz (variable)	1.200.000	1.440.000	1.728.000	2.073.600	2.488.320
Agua (variable)	2.760.000	3.312.000	3.974.400	4.769.280	5.723.136
Gas (variable)	720.000	864.000	1.036.800	1.244.160	1.492.992
Total	152.143.057	183.626.731	215.656.632	248.273.394	281.525.167

Tabla 46: Costos fijos y variables. Fuente: Elaboración Propia

En el caso de las materias primas, luz, agua y gas, se consideró un 20% de incremento por año en el egreso, debido a factores como: inflación, conflictos mundiales, entre otros.

Estudio de Marketing

Se considera publicidad en redes sociales y páginas web, un monto inicial de \$500.000, con un incremento en el valor de un 25% por año.

Estudio Organizacional

Capacitaciones \$240.000 solo aplica para el primer año

Inversión inicial

Presupuesto de Inversión Inicial		
Inversión fija		
Local		
Arriendo	\$	1.014.185
Subtotal	\$	1.014.185
Producción y Ventas		
Maquinaria y equipos	\$	7.173.919
Obras físicas	\$	1.245.165
Capacitaciones	\$	240.000
Total Inversión Fija	\$	10.687.455
Inversión Activos Intangibles		
Patente de servicio	\$	95.000
Seguros	\$	13.185
Impuesto al mutuo	\$	120.000
Permisos	\$	100.000
Firma electrónica avanzada	\$	7.452
Legalización y confección de escritura ante notario	\$	6.262
Incorporar en el Registro cualquier otro documento	\$	9.745
Certificado de información previa	\$	6.668
Registro de marca	\$	150.816
Total Inversión Diferida	\$	509.128
Capital de Trabajo		
Capital de Trabajo		
Total Capital de Trabajo	\$	55.492.161
Total Inversión	\$	66.688.744

Tabla 47: Inversión inicial. Fuente: Elaboración Propia

Estado de Resultados y Flujo de Caja

6.9.2 Tasa de descuento

La tasa de descuento, también llamada costo de oportunidad del capital, se puede descomponer en dos factores principales:

- Una tasa libre de riesgo, que representa el valor del dinero en el tiempo.
- Un Bono por riesgo, que representa el retorno adicional exigido a la inversión debido a la variabilidad de sus flujos.

Para determinar la tasa de descuento, se utiliza el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$Tasa\ de\ descuento = Rf + \beta \times (Rm - Rf)$$

En donde Rf corresponde a la tasa libre de riesgo, la cual es considerada como 7,51% de acuerdo a los bonos BCP5 del Banco Central, el beta es obtenido de la industria de alimentos informada por NYU (New York University), que para esta industria fue considerada de un 0,71, y el retorno de un portafolio eficiente representativo del mercado Rm fue determinado de un 18%. Obteniendo como resultado una tasa de descuento de 14,96%.

Tasa de descuento	14,96%
Rf	7,51%
B	0,71
Rm	18%

Tabla 48: Determinación tasa de descuento. Fuente: Elaboración Propia

6.9.3 Horizonte de evaluación

El horizonte de evaluación dependerá del tipo de proyecto que se implemente, los productos o servicios que se ofrezcan, sus objetivos en el tiempo y las regulaciones gubernamentales que estén ligadas a dicho proyecto. La elección del tiempo del proyecto es fundamental, ya que, si se utiliza un horizonte muy corto, habrá flujos que no se podrán considerar, mientras que, si los horizontes son extensos habrá proyecciones que perderán su certeza.

Clase	Horizonte	Ejemplos
Volátil	1 a 3 años	Proyectos tecnológicos o inmobiliarios
Estables	5 a 10 años	Características de mercado, producto, demanda estables
Otros	10 a 20 años	Mineras y viñas
Infinitos	"infinito"	Carreteras y hospitales

Tabla 49: Tipos de proyectos y horizonte de evaluación. Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se puede tomar en cuenta tanto vida útil de los activos como el tiempo que se necesitará para obtener algún tipo de financiamiento para este emprendimiento, De igual manera, el mercado en el que se establecen la pastelerías y panaderías es bastante competitivo por la gran cantidad de locales en la zona, lo que demandará un mayor tiempo para poder destacar por sobre esta competencia. Finalmente, dado lo anterior, se prevé un horizonte de evaluación de 5 años para poder realizar todas aquellas actividades de inversión, construcción, mantenimiento, entre otros, que se requieren para empezar un proyecto.

6.9.4 Flujo de caja

	2022 0	2023 1	2024 2	2025 3	2026 4	2027 5
Ingresos por Ventas (+)		241.742.716	291.820.871	342.487.593	393.748.122	445.607.737
Costos Operacionales Fijos (-)		-61.500	-61.500	-61.500	-61.500	-61.500
Costos Operacionales Variables (-)		-152.143.057	-183.626.731	-215.656.632	-248.273.394	-281.525.167
Remuneraciones (-)		-28.080.000	-35.100.000	-43.875.000	-54.843.750	-68.554.688
Capacitaciones (-)		-240.000	0	0	0	0
Arriendo (-)		-12.170.220	-14.604.264	-17.525.117	-21.030.140	-25.236.168
Publicidad (-)		-500.000	-625.000	-781.250	-976.563	-1.220.703
Utilidad Operacional	0	48.547.939	57.803.376	64.588.094	68.562.775	69.009.510
Depreciación (-)		-5.415.836	-1.751.587	-1.316.293	-42.865	-2.481.229
Interés Crédito CP (-)						
Interés Crédito LP (-)						
Pérdida Ejercicio Anterior						
Venta de Activo						4.174.149
Valor Libro (-)						-214.323
Utilidad Antes de Impuestos	0	43.132.103	56.051.789	63.271.802	68.519.910	70.488.108
Impuestos (-)		-11.645.668	-15.133.983	-17.083.386	-18.500.376	-19.031.789
Utilidad Después de Impuestos	0	31.486.435	40.917.806	46.188.415	50.019.534	51.456.319
Depreciación (+)		5.415.836	1.751.587	1.316.293	42.865	2.481.229
Pérdida Ejercicio Anterior (+)						
Valor Libro (+)						214.323
Amortización Crédito CP (-)						
Amortización Crédito LP (-)						
Recuperación Capital de Trabajo (+)						55.492.161
Flujo de Caja Antes de Inversión	0	36.902.272	42.669.393	47.504.708	50.062.399	109.644.031
Inversión Activos Depreciables	-10.036.704		-349.563		-2.438.365	
Inversión Activos No Depreciables	-631.049					
Inversión Capital de Trabajo	-55.492.161					
Flujo de Caja Antes de IVA	-66.159.914	36.902.272	42.319.830	47.504.708	47.624.034	109.644.031
Recuperación IVA (+)	0	8.897.886	-8.019.364	-28.445.815	-52.383.576	-79.826.542
Flujo Antes de Financiamiento	-66.159.914	45.800.158	34.300.466	19.058.893	-4.759.541	29.817.490
Crédito CP						
Crédito LP						
Flujo de Caja Neto	-66.159.914	45.800.158	34.300.466	19.058.893	-4.759.541	29.817.490
Flujo de Caja Acumulado	-66.159.914	-20.359.756	13.940.710	32.999.603	28.240.061	58.057.551
Valor Presente	-66.159.914	39.826.224	25.936.080	12.531.531	-2.721.283	14.824.562
Valor Acumulado (VAN)	-66.159.914	-26.333.689	-397.609	12.133.922	9.412.639	24.237.201

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por IVA		45.931.116	55.445.965	65.072.643	74.812.143	84.665.470
Egresos por IVA	-8.897.886	-29.013.866	-35.019.514	-41.134.883	-47.369.177	-53.733.400
Balance Anual	-8.897.886	16.917.250	20.426.452	23.937.760	27.442.966	30.932.070
Saldo Crédito (-) /Débito (+)	-8.897.886	8.019.364	28.445.815	52.383.576	79.826.542	110.758.611
Flujo	0	8.897.886	-8.019.364	-28.445.815	-52.383.576	-79.826.542

VAN	24.237.201
TIR	35%
PAYBACK	3 año

Tabla 50: Flujo de caja a cinco años. Fuente: Elaboración Propia

En el diseño de modelos de negocios para pastelerías y panadería, se obtiene un VAN de \$24.237.201, es decir el indicador financiero para determinar la viabilidad del proyecto,

tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos, descontando la inversión inicial, nos da una ganancia de ese valor. En cuanto a la TIR, es decir la tasa interna de retorno o rentabilidad que ofrece la inversión, es de un 35% de beneficio. El valor del PAYBACK del proyecto es de 3 años, es decir, en este periodo de tiempo se recupera la inversión. Como da 3 años, entonces se concluye que el proyecto es rentable debido a que el retorno de la inversión ocurre en un tiempo menor al horizonte de evaluación. Por lo tanto, según los datos obtenidos de los indicadores y sus resultados, se obtiene que el proyecto es rentable.

7 Conclusiones y Recomendaciones

Para que los emprendimientos de pastelerías y panaderías sean exitosos y competitivos en el mercado, necesitan tener conocimiento de lo que quiere el consumidor, de tal manera de entender su comportamiento y saber cómo llegar a ellos. Es por ello que, si bien no existe una fórmula mágica para el éxito, si se pudo encontrar en esta investigación directrices de lo que quiere el consumidor actual de este tipo de productos.

Los factores de éxito en un Modelo de Negocios para microemprendimientos de pastelerías y panaderías son el conocimiento del medio favorito de comunicación de los clientes, ya que si bien existe un amplio segmento etéreo para estos emprendimientos, coinciden de forma unánime que la forma en como conocen pastelerías y panaderías es por medio de recomendaciones de cercanos y redes sociales, por lo que la relación con el cliente y las actividades clave que se tengan en el diseño de modelo de negocios son de vital importancia, al estar ligado con la experiencia del cliente y su decisión de recomendar o publicar o no en sus redes sociales al emprendimiento. El horario de consumo también fue un hallazgo importante ya que los clientes de estos emprendimientos, tanto en lo descubierto en el estudio de competencia, investigación cualitativa y cuantitativa, se afirma que, debido

a las altas exigencias de la vida moderna, se requieren establecimientos con horarios más flexibles, como de 19:00hrs -22:00hrs. En cuanto al consumo de productos, si bien aún se sigue prefiriendo la presencialidad para la compra de este tipo de productos, dado el poco tiempo de los clientes, también existió un segmento que prefirió la entrega de productos por medio de delivery, por ende toma la relevancia los canales que tenga el modelo de negocios, ya que la venta por medio de aplicaciones si bien tiene sus ventajas al darle facilidades al cliente en cuanto a tiempo, tiene cierta complejidad para emprendimiento, ya que debe prestar atención a elementos como, buenas fotos que llamen la atención del consumidor, precios visibles, descripción del producto y sobre todo reseñas positivas de otros clientes. Por otro lado, también toma relevancia en el diseño de modelo de negocios para pastelerías y panaderías la preferencia de acompañamiento de los clientes, ya que, dependiendo de eso, influye la ambientación del local, y dado lo investigado, se concluye que los clientes para este tipo de locales prefieren ser acompañados en su mayoría por familiares, por ende, la ambientación debiese ser acorde a ello, es decir, que transmita calidad y calidez, con espacios limpios y cómodos. Además de ubicarse en sectores más céntricos, ya que dentro de los motivos por lo que las personas asisten a estos locales, es para compartir con cercanos o comprar productos para celebraciones especiales. También dentro de este segmento de clientes, como factor de éxito para este modelo de negocios de pastelerías y panaderías, se encuentra la innovación en el menú, siendo las opciones más favoritas, los productos sin azúcar añadida, sin lactosa y sin gluten, dadas las preferencias del consumidor actual. Y por último dentro de los factores de éxito, destaca la calidad como principal atributo de preferencia del cliente, donde se prefiere por sobre el precio, cercanía al local e innovación en productos.

En cuanto a los factores de fracaso de estos emprendimientos se destacan principalmente la no aplicación de los elementos mencionados en el párrafo anterior, junto con elementos externos que puedan afectar a pastelerías y panaderías, como lo fue en este último tiempo el estallido social, pandemia e inflación.

El análisis estratégico si toma relevancia en este tipo de emprendimientos, sobre todo el análisis externo, ya que, si bien cada panadería o pastelería tendrá sus fortalezas y debilidades, de forma general, todo este tipo de locales tendrán las mismas amenazas y oportunidades al estar en la misma industria.

Respecto a la evaluación financiera, es posible apreciar que con una tasa de descuento aplicada de un 14,96% y un horizonte de evaluación de cinco años, es posible generar un proyecto rentable. De la evaluación se puede estimar un VAN de \$24.237.201, y una TIR de 35%, con un periodo de recuperación o PAYBACK de 3 años.

Por ende y dado todo lo anterior, se puede afirmar que un modelo de negocios para pastelerías y panaderías, y en especial el diseño realizado en esta investigación, ayudará a estos microemprendimientos al dar una visión completa y un anteproyecto de una estrategia que aplica estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

8 Referencias Bibliográficas

- Banco Central de Chile. (Diciembre de 2015). Banco Central de Chile. Obtenido de <http://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Excel/CCNN/trimestrales/excel.html>
- Londoño Cardozo, J. (2018). Educación para emprender¿ práctica o teoría? Departamento de Ciencias Sociales.
- Luco, A. (2020, 31 agosto). ¿Por qué fracasan las PYMES? Businessconsulting. <https://www.businessconsulting.cl/por-que-fracasan-las-pymes/>
- Sáez, B. (2020). Emprendimiento y subsistencia: Radiografía a los microemprendimientos en Chile.
- Sercotec. (2021, 31 enero). ¿Están las condiciones para emprender en Chile? El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2021/01/31/estan-las-condiciones-para-emprender-en-chile/#:~:text=Si%20lo%20ponemos%20en%20n%C3%BAmeros,antes%20de%20los%205%20a%C3%B1os.>
- Mejía – Trejo, J., & Sánchez – Gutiérrez , J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 11(42), 105-128.
- Ricart, J. (2009) Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Obtenido de Universia Busines Review: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300912.pdf
- Pelegriova, L. y Pesakova, P. (2010) Innovation Business Models: The case of eastern Slovakia. International Journal of Management Cases, 24-37

Johnson, M.; Christensen, C. y Kagermann, H. (2008) Reinventing Your Business Model.

Obtenido de Harvard Business Review:

<http://www.brookings.edu/~media/research/files/reports/2012/10/blum%20roundtable/10%20business%20models%20kubzansky.pdf>

Casadesus, R. y Ricart, J. (2009) From Strategy to Business Models and to Tactics. En IESE, Working Paper 813. Barcelona: IESE Business School University of Navarra.

Ferrán, A. F. (2015). San Camilo: «Sentimos que hemos estado en la mesa de muchas familias, uniendo generaciones». Redbakery.

<https://www.redbakery.cl/entrevistas/san-camilo-sentimos-que-hemos-estado-en-la-mesa-de-muchas-familias-uniendo-generaciones-/62/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1l%20es%20la%20propuesta%20de,atenci%C3%B3n%2C%20ambiente%20y%20tradici%C3%B3n%20familiar.>

Joyas, J. C. A. (2006). Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter. Universidad Autonoma de Occidente. Cali, Colombia. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzasporter/cinco-fuerzas-porter.pdf>.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 8(3), 377-389.

Abdellah FG, Levine E. Preparing Nursing Research for the 21 st Century. Evolution. Methodologies, Chalges. Springer: New York; 1994.

Yermanos, E. (2011). Contabilidad Administrativa. Un enfoque gerencial de costos. Universidad ICESI. disponible en: <https://repository.icesi.edu.co/>

9 Anexos

Anexo N°1

Entrevistas de la Investigación Cualitativa

Primer Entrevistado: Maxi`s Cakes

Lugar: Quilpué

Panadería/Pastelería o Cafetería: Pastelería

Descripción del emprendimiento: Pastelería de alrededor de 6 años, principalmente elaboran Cupcakes, Macarons y en paralelo se realizan clases en línea sobre los productos que venden en la pastelería.

Clientes

1. ¿Cuáles son las características de sus clientes? (edad, género, profesión u oficio)

R: Mujeres amas de casa o pasteleras que van desde los 30 hasta los 50 años.

2. ¿En qué horario asisten o compran con mayor frecuencia? (es decir en qué horario compran sus productos)

R: Los horarios de atención son de 10:00 a 22:00, pero por regla general la mayor cantidad de mensajes se concentra desde las 20:00 hrs hasta 22:00 pm.

3. ¿Qué clientes considera como más importantes? (los que compran en mayor cantidad)

R: Los clientes más importantes para la pastelería son sus clientes fidelizados que vuelven para satisfacer sus deseos.

4. ¿Logra identificar la localidad de sus clientes?, ¿son del mismo sector? ¿requiere un delivery muy lejano?

R: Por regla general si son del mismo sector ya que se tiene entrega en el centro de Quilpué, en su domicilio y el resto de los productos es vía internet.

Propuesta de valor

5. ¿Cómo ustedes logran satisfacer las necesidades de los clientes?

R: No solamente es la venta de productos, Maxi`s Cakes se trata de entregar una buena experiencia del servicio gastronómico, las necesidades se basan en un tiempo de respuesta acotado.

6. ¿Qué los hace diferente a los demás emprendimientos de su rubro?

R: las facilidades de entrega y los tiempos acotados de respuesta.

7. ¿Para qué ocasión generalmente compran sus productos? (cumpleaños, aniversarios, ocasiones casuales, entre otros).

R: Generalmente es por cumpleaños.

Canales de distribución

8. ¿Qué medio y formas de contacto usted utiliza para que los clientes conozcan su emprendimiento? (de forma presencial, por redes sociales, por radio, por televisión, por celular, entre otros)

R: El canal principal que utiliza es Facebook vía Messenger y en segundo caso Instagram.

9. ¿Cómo piensa que los clientes llegan a su local? (por boca a boca, por redes sociales, por publicidad, entre otros)

R: Principalmente e en base a boca a boca y en los grupos de pastelería a nivel Chile. No obstante, en un principio se realizó un pago para promociones sobre el emprendimiento en las mismas plataformas mencionadas anteriormente.

10. ¿Utiliza alguna estrategia de venta con sus clientes? (por ejemplo, envíos gratis por sobre cierto monto, descuentos, promociones, entre otros)

R: Generalmente el envío va incluido en el precio del producto así que finalmente eso es gratis. Y generalmente cuando son ventas mayoristas porque trabaja con personas que revenden sus productos, así que puede hacer un descuento a las personas que lleven sus productos al por mayor.

11. ¿Cuál es el medio de distribución de sus productos hacia los clientes? (por ejemplo, delivery, retiro en local, servicio presencial en tiendas, entre otros)

R: La mayoría de las veces el retiro es en el local y la entrega en el centro de Quilpué.

Relación con el cliente

12. ¿Cómo cree usted que es la relación con sus clientes? (se refiere a si su negocio tiene buenas referencias, ¿Qué comentarios de sus productos y servicio recibe en general?)

R: Maxi`s Cakes siempre está evaluando su desempeño a través de encuestas de satisfacción y de esa manera puede estar mejorando su desempeño mediante las encuestas y de igual manera los tiempos de respuesta son bastante cortos y siempre se le da el trato cordial hacia sus clientes.

13. ¿Qué detalles de su negocio cree usted que son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad de los productos, servicio al cliente, precios competitivos, rapidez de atención, entre otros)

R: La rapidez de atención y la disponibilidad ante resolución de dudas y preguntas.

Fuentes de ingreso

14. ¿Cuál es su mayor fuente de ingresos?, (venta en local, delivery u otros)

R: Venta en local

15. ¿Qué categoría de productos son los que más éxito tienen?, ¿pastelería?, ¿cupcakes?, ¿tortas?, ¿dulce?, ¿salado?, ¿jugos?, ¿panadería? Detalle cuáles son los productos más vendidos.

R: Los cupcakes se venden mucho en Maxi`s Cakes y también macarons

16. ¿Cuáles son los métodos y facilidades de pago utilizados?, ¿Débito?, ¿Crédito?, ¿Efectivo?, ¿Amipass?, ¿Junaeb?, ¿Sodexo?

R: Maxi`s Cakes trabaja con transferencias y dinero en efectivo.

Recursos clave

17. ¿Cuál cree usted que son los recursos claves de su negocio? (implementos, materias primas, maquinaria, instalaciones, herramientas de contabilidad, entre otros)

R: Los principales son tres aspectos, el primero la relaciones claves con los proveedores, a su vez el uso de un software de AMCB de gestión y control de alimentos y bebidas y en cuanto las instalaciones un horno que facilita las labores de producción

18. ¿Qué elementos cree son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad de las materias primas, rapidez de atención, entre otros)

R: Los elementos que más valoran los clientes son la cordialidad y atención al cliente.

19. ¿Qué cualidades de su personal son los que más valoran sus clientes?

R: Lo valoran debido a la cordialidad y cercanía con el cliente finalmente su lema es tratar a las personas como a él le gustase que lo trataran.

Actividades clave

20. ¿Cuál cree usted que son las actividades claves de su negocio? (por ejemplo, innovar en otros productos, compra de materias primas, elaboración de productos, marketing en redes sociales, capacitaciones, elaboración y distribución de productos personalizados, entre otros)

R: El control es la actividad clave de Maxi`s Cakes, aparte de las capacitaciones, ya que puede ir evaluando los costos que han aumentado producto de la inflación... señala "Ha sido súper complejo poder llevar a cabo un emprendimiento gastronómico ya que hay productos que han subido un 60% y 70% en un año por lo que poder flexibilizar la oferta para poder mantener los precios ha sido difícil"

21. ¿Cuáles de estas son las que usted considera más importantes?

R: Marketing es fundamental para Maxi`s Cakes, ya que mediante esa herramienta es posible dar a conocer el emprendimiento hacia los clientes y poder captar, retener y buscar nuevos clientes.

Socios clave

22. ¿Quiénes considera usted como socios clave? Es decir, aquellas alianzas que logren complementar las actividades de su negocio. (por ejemplo, proveedores, influencers, trabajadores, repartidores de delivery, entre otros)

R: Los proveedores y eventualmente, tiene una cartera de clientes mayoristas entonces menciona que le ha facilitado poder tener una mayor liquidez dentro del negocio.

23. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿cuál considera que es el más importante y por qué?

R: El proveedor de harina de almendra es uno de los principales y el de huevos.

24. ¿Cuentan con el apoyo de influencers?, ¿qué tipo de influencers?

R: No cuenta con apoyo de influencers.

Estructura de costos

25. ¿Qué recursos fundamentales representan un gasto significativo para su emprendimiento? (por ejemplo, mano de obra, maquinaria, instalaciones, etc)

R: La materia prima directa es su mayor gasto significativo.

26. ¿Qué actividades clave representan un gasto significativo para su emprendimiento?, (por ejemplo, despacho de productos, producción, gasto en influencers, etc)

R: La producción es el gasto más significativo, debido al costo de las materias primas.

27. ¿Qué costos identifica usted que han variado a lo largo de su emprendimiento? ¿qué costos han variado más?

R: La materia prima directa principalmente, y la mano de obra que trabaja de manera repentina en épocas donde existe una alta demanda.

Otros factores

28. ¿Qué dificultades y obstáculos le ha tocado pasar a su emprendimiento? ¿Cómo lo ha podido superar?

R: El tema de la inflación ha afectado bastante a Maxi`s Cakes en cuanto a la oferta de productos que tenía, en un principio todo se hacía en base a mantequilla y crema de mantequilla, y de a poco ha tenido que ajustar la calidad en función del nuevo público objetivo que se ha integrado a lo que se está ofreciendo.

29. ¿Qué fortalezas cree usted que tiene su negocio? ¿Cómo logró llegar a ellas?

R: En cuanto a la fortaleza más importante que tiene Maxi`s Cakes es la adaptabilidad. Es poder tomar en base a los comentarios a las encuestas mencionadas anteriormente, es decir tomar ese insumo de información y ofrecer finalmente los que pidan los clientes que prefieren Maxi`s Cakes por sobre otros emprendimientos del mismo rubro.

Segundo Entrevistado: “Cafetería Gran Tirano”

Lugar: Blanco 816 Valparaíso

Panadería/Pastelería o Cafetería: Cafetería

Descripción del emprendimiento: Son una cafetería vegana

Clientes

1. ¿Cuáles son las características de sus clientes? (edad, género, profesión u oficio)

R: Los clientes van desde los 16 años hasta los 60 años la gran mayoría son mujeres, la gran mayoría son profesionales y universitarios.

2. ¿En qué horario asisten o compran con mayor frecuencia? (es decir en qué horario compran sus productos)

R: Entre las 8:00 y 9:00 u 13:00 y 15:00

3. ¿Qué clientes considera como más importantes? (los que compran en mayor cantidad)

R: Todos los clientes para “El gran tirano” y a cada uno de estos le dan el tiempo que merecen.

¿Logra identificar la localidad de sus clientes?, ¿son del mismo sector? ¿Requiere un delivery muy lejano?

R: Sus clientes son de la zona, “El gran tirano” no cuenta con delivery ya que no es rentable para ellos.

Propuesta de valor

4. ¿Cómo ustedes logran satisfacer las necesidades de los clientes?

R: Las necesidades de los clientes de “El gran tirano” se pueden dividir en dos ítems, el primero tiene que ver con cosas veganas, son 100% veganos por lo cual satisfacen esa necesidad y el segundo ítem es que entregan un servicio para la gente que necesita un café.

5. ¿Qué los hace diferente a los demás emprendimientos de su rubro?

R: Que son netamente un emprendimiento de café 100% vegano y presentan una cultura de atender como si fuesen nuestras madres es decir ser cordiales y darles de nuestro tiempo.

6. ¿Para qué ocasión generalmente compran sus productos? (cumpleaños, aniversarios, ocasiones casuales, entre otros)

R: El público de “El gran tirano” es habitual.

Canales de distribución

7. ¿Qué medio y formas de contacto usted utiliza para que los clientes conozcan su emprendimiento? (de forma presencial, por redes sociales, por radio, por televisión, por celular, entre otros)

R: Una vía radial (Radio Ritoque) también por RRSS, presencial en el local y boca a boca.

8. ¿Cómo piensa que los clientes llegan a su local? (por boca a boca, por redes sociales, por publicidad, entre otros)

R: Es una mezcla de todos los medios mencionados anteriormente.

9. ¿Utiliza alguna estrategia de venta con sus clientes? (por ejemplo, envíos gratis por sobre cierto monto, descuentos, promociones, entre otros)

R: No realmente, pero si “El gran tirano” se caracteriza de tener precios justos.

10. ¿Cuál es el medio de distribución de sus productos hacia los clientes? (por ejemplo, delivery, retiro en local, servicio presencial en tiendas, entre otros)

R: Servicio presencial en tiendas la utilización de los medios de difusión su enfoque está en que la gente pueda asistir a la localidad.

Relación con el cliente

11. ¿Cómo cree usted que es la relación con sus clientes? (se refiere a si su negocio tiene buenas referencias, ¿Qué comentarios de sus productos y servicio recibe en general?

R: La gran mayoría de sus clientes están fidelizados sin invertir, buenos comentarios de la gente en general han tenido críticas, pero han sabido sacarles el mayor provecho y aprender de ellas.

12. ¿Qué detalles de su negocio cree usted que son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad de los productos, servicio al cliente, precios competitivos, rapidez de atención, entre otros)

R: La calidad de los productos y los precios justos de “El gran tirano” son los más valorados por sus clientes.

Fuentes de ingreso

13. ¿Cuál es su mayor fuente de ingresos?, (venta en local, delivery u otros)

R: Venta en el local

14. ¿Qué categoría de productos son los que más éxito tienen?, ¿pastelería?, ¿cupcakes?, ¿tortas?, ¿dulce?, ¿salado?, ¿jugos?, ¿panadería? Detalle cuáles son los productos más vendidos.

R: Los más vendidos son el café y en segundo lugar la pastelería.

15. ¿Cuáles son los métodos y facilidades de pago utilizados?, ¿Débito?, ¿Crédito?, ¿Efectivo?, ¿Amipass?, ¿Junaeb?, ¿Sodexo?

R: Pago en efectivo, tarjeta y transferencias.

Recursos clave

16. ¿Cuál cree usted que son los recursos claves de su negocio? (implementos, materias primas, maquinaria, instalaciones, herramientas de contabilidad, entre otros)

R: Netamente las materias primas ya que sin tener café no existiría “El gran tirano”.

17. ¿Qué elementos cree son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad de las materias primas, rapidez de atención, entre otros)

R: La calidad de la materia prima que además todos los productos que venden son veganos y están certificados.

18. ¿Qué cualidades de su personal son los que más valoran sus clientes?

R: El tiempo que dedica cada trabajador de “El gran tirano” a sus clientes es lo que más valoran y la gente se los agradece.

Actividades clave

19. ¿Cuál cree usted que son las actividades claves de su negocio? (por ejemplo, innovar en otros productos, compra de materias primas, elaboración de productos, marketing en redes sociales, capacitaciones, elaboración y distribución de productos personalizados, entre otros)

R: “El gran tirano” siempre está a la búsqueda de nuevos cafés y alternativas, es decir nuevas materias primas en sus productos.

20. ¿Cuáles de estas son las que usted considera más importantes?

R: Netamente materias primas.

Socios clave

21. ¿Quiénes considera usted como socios clave? Es decir, aquellas alianzas que logren complementar las actividades de su negocio. (por ejemplo, proveedores, influencers, trabajadores, repartidores de delivery, entre otros)

R: Los socios claves de “El gran tirano” Master Martin una empresa italiana proveedora de café, la radio Ritoque, cervecería Brauzer que les provee cerveza artesanal vegana y finalmente sus trabajadores.

22. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿cuál considera que es el más importante y por qué?

R: Master Martin ya que son los cafés que más salen.

23. ¿Cuentan con el apoyo de influencers?, ¿qué tipo de influencers?

R: Si cuentan con la radio Ritoque, específicamente con Marambito y Cano.

Estructura de costos

24. ¿Qué recursos fundamentales representan un gasto significativo para su emprendimiento? (por ejemplo, mano de obra, maquinaria, instalaciones, etc)

R: Las instalaciones (El arriendo).

25. ¿Qué actividades clave representan un gasto significativo para su emprendimiento?, (por ejemplo, despacho de productos, producción, gasto en influencers, etc)

R: No responde.

26. ¿Qué costos identifica usted que han variado a lo largo de su emprendimiento? ¿qué costos han variado más?

R: Los costos fijos el local, la electricidad y el agua por otro lado el precio de los cafés que también ha ido el alza.

Otros factores

27. ¿Qué dificultades y obstáculos le ha tocado pasar a su emprendimiento? ¿Cómo lo ha podido superar?

R: El estallido fue una de las dificultades para el emprendimiento y la pandemia. Se superaron primeramente gracias a un beneficio de un Sercotec el cual permitió inyectar dinero al local para comprar mercadería y cambiar maquinaria, se sobrevivió gracias a la inversión y a la clientela.

28. ¿Qué fortalezas cree usted que tiene su negocio? ¿Cómo logró llegar a ellas?

R: Las fortalezas son la buena experiencia que constituye es venir al local darse el tiempo de atender a los clientes de la mejor manera y siempre respetando buenos precios

Tercer Entrevistado: “Panadería Barón”

Lugar: Calle Tocornal 236, Cerro Barón, Valparaíso

Panadería/Pastelería: Panadería

Clientes

1. ¿Cuáles son las características de sus clientes? (edad, género, profesión u oficio)

R: Todas las personas que consumen pan y pasteles de distintas edades

2. ¿En qué horario asisten o compran con mayor frecuencia? (es decir en qué horario compran sus productos)

R: En la tarde compran con mayor frecuencia.

3. ¿Qué clientes considera como más importantes? (los que compran en mayor cantidad)

R: Los que compran en mayor cantidad, los estudiantes de las universidades, por ejemplo.

4. ¿Logra identificar la localidad de sus clientes?, ¿son del mismo sector? ¿requiere un delivery muy lejano?

R: Poseen sus propias camionetas de reparto y la gente cerca del local.

Propuesta de valor

5. ¿Cómo ustedes logran satisfacer las necesidades de los clientes?

R: Atendiéndolos de la mejor forma.

6. ¿Qué los hace diferente a los demás emprendimientos de su rubro?

R: La calidad del producto

7. ¿Para qué ocasión generalmente compran sus productos? (cumpleaños, aniversarios, ocasiones casuales, entre otros)

R: De manera diaria.

Canales de distribución

8. ¿Qué medio y formas de contacto usted utiliza para que los clientes conozcan su emprendimiento? (de forma presencial, por redes sociales, por radio, por televisión, por celular, entre otros)

R: Tenían publicidad en la radio bohemia, pero lo principal es de boca a boca.

9. ¿Cómo piensa que los clientes llegan a su local? (por boca a boca, por redes sociales, por publicidad, entre otros)

R: Por boca a boca

10. ¿Utiliza alguna estrategia de venta con sus clientes? (por ejemplo, envíos gratis por sobre cierto monto, descuentos, promociones, entre otros)

R: Tienen concurso y le agradecen a la gente que les compra en el día a día les regalan semanalmente, queques, pan y 5 productos que se regalan semanalmente, haciendo de que sus clientes se fidelicen más.

11. ¿Cuál es el medio de distribución de sus productos hacia los clientes? (por ejemplo, delivery, retiro en local, servicio presencial en tiendas, entre otros)

R: Distribución en camioneta, más lo que compran en su local.

Relación con el cliente

12. ¿Cómo cree usted que es la relación con sus clientes? (se refiere a si su negocio tiene buenas referencias, ¿Qué comentarios de sus productos y servicio recibe en general?)

R: Todo excelente dice “Cliente que se va feliz vuelve”, se atiende de la mejor manera.

13. ¿Qué detalles de su negocio cree usted que son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad de los productos, servicio al cliente, precios competitivos, rapidez de atención, entre otros)

R: La caja vecina que tiene un valor agregado para sus clientes, que sea un plus aparte a los mencionados anteriormente.

Fuentes de ingreso

14. ¿Cuál es su mayor fuente de ingresos?, (venta en local, delivery u otros)

R: El reparto

15. ¿Qué categoría de productos son los que más éxito tienen?, ¿pastelería?, ¿cupcakes?, ¿tortas?, ¿dulce?, ¿salado?, ¿jugos?, ¿panadería? Detalle cuáles son los productos más vendidos.

R: Los productos de panadería, como pan regular como molde, sin embargo, también se venden productos de pastelería

16. ¿Cuáles son los métodos y facilidades de pago utilizados?, ¿Débito?, ¿Crédito?, ¿Efectivo?, ¿Amipass?, ¿Junaeb?, ¿Sodexo?

R: Existen distintas formas de pagos en el negocio, la principal es débito y efectivo.

Recursos clave

17. ¿Cuál cree usted que son los recursos claves de su negocio? (implementos, materias primas, maquinaria, instalaciones, herramientas de contabilidad, entre otros)

R: Los trabajadores, ya que se preocupan de la buena calidad del producto.

18. ¿Qué elementos cree son los más valorados por sus clientes? (por ejemplo, calidad de las materias primas, rapidez de atención, entre otros)

R: La calidad de las materias primas y se preocupa de que sea un buen producto.

19. ¿Qué cualidades de su personal son los que más valoran sus clientes?

R: La preocupación hacia sus clientes.

Actividades clave

20. ¿Cuál cree usted que son las actividades claves de su negocio? (por ejemplo, innovar en otros productos, compra de materias primas, elaboración de productos, marketing en redes sociales, capacitaciones, elaboración y distribución de productos personalizados, entre otros)

R: Producto personalizado que es lo que más les interesa a sus clientes y es el sello de la panadería barón

21. ¿Cuáles de estas son las que usted considera más importantes?

R: La elaboración del producto.

Socios clave

22. ¿Quiénes considera usted como socios clave? Es decir, aquellas alianzas que logren complementar las actividades de su negocio. (por ejemplo, proveedores, influencers, trabajadores, repartidores de delivery, entre otros)

R: Los repartidores ya que son la imagen del emprendimiento.

23. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿cuál considera que es el más importante y por qué?

R: El molinero, ya que sin harina no funcionaría el emprendimiento.

24. ¿Cuentan con el apoyo de influencers?, ¿qué tipo de influencers?

R: No posee

Estructura de costos

25. ¿Qué recursos fundamentales representan un gasto significativo para su emprendimiento? (por ejemplo, mano de obra, maquinaria, instalaciones, etc.)

R: La mano de obra, debido a que son escasos los panaderos.

26. ¿Qué actividades clave representan un gasto significativo para su emprendimiento?, (por ejemplo, despacho de productos, producción, gasto en influencers, etc.)

R: La producción sobre todo con el alza del precio de la harina.

27. ¿Qué costos identifica usted que han variado a lo largo de su emprendimiento? ¿qué costos han variado más?

R: La harina es la materia prima que más ha subido de precio a lo largo de estos años.

Otros factores

28. ¿Qué dificultades y obstáculos le ha tocado pasar a su emprendimiento? ¿Cómo lo ha podido superar?

R: La pandemia, y dos quejas de clientela que produjo un cierre por parte de las autoridades sanitarias, lo cual lo pudieron solucionar.

29. ¿Qué fortalezas cree usted que tiene su negocio? ¿Cómo logró llegar a ellas?

R: La paciencia es una de las grandes fortalezas que posee la panadería, saber seguir adelante a pesar de las circunstancias.

Anexo N°2

Preguntas de la Investigación Cuantitativa

1. ¿Cuál es su edad?
 - Menos de 15 años
 - Entre 15 y 18 años
 - Entre 19 y 25 años
 - Entre 26 y 35 años
 - Entre 36 y 45 años
 - Entre 46 y 55 años
 - Entre 56 y 65 años
 - Más de 65 años
2. ¿Cuál es su género?
 - Femenino
 - Masculino
 - No Binario
 - Prefiero no decirlo
- 3 ¿De qué región es? (Segmento de clientes)
 - I Región de Tarapacá
 - II Región de Antofagasta
 - III Región de Atacama
 - IV Región de Coquimbo
 - V Región de Valparaíso
 - VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
 - VII Región del Maule
 - VIII Región del Biobío
 - IX Región de La Araucanía
 - X Región de Los Lagos
 - XI Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo
 - XII Región de Magallanes y Antártica Chilena
 - Región Metropolitana de Santiago
 - XIV Región de Los Ríos
 - XV Región de Arica y Parinacota
 - XVI Región de Ñuble
4. ¿Cuál es su ocupación? (Segmento de clientes)
 - Cesante/Desocupado (a)
 - Dueño (a) de casa
 - Estudiante
 - Jubilado (a)
 - Trabajador (a) dependiente
 - Trabajador (a) independiente
 - Otros
5. ¿Consume productos de pastelería y panadería?
 - Si (Pasa a la pregunta 7)

- No (Pasa a la pregunta 6)
6. ¿Por qué no consume este tipo de productos?
- Porque no me gustan este tipo de productos
 - Porque no los considero productos saludables
 - Porque no los puedo consumir por motivos de salud
 - Porque tienen precios muy altos
 - Porque no hay pastelerías ni panaderías cerca de mí
 - Otros
7. ¿Cómo llegas a conocer pastelerías y/o panaderías? (Puede marcar más de una opción)
- Redes Sociales
 - Páginas web
 - Volantes/Flyers
 - Por recomendación de un cercano
 - Otra
8. ¿Qué tan frecuente consume productos de pastelería y/o panadería?
- Nunca
 - A veces (1 vez al mes o en ocasiones especiales)
 - Frecuentemente (Todas las semanas)
 - Siempre (Todos los días o cada dos días)
 - Otro
9. ¿En qué horario suele consumir estos productos? (Puede marcar más de una opción)
- 8:00 am – 11:00 am
 - 11:00 am – 14:00 pm
 - 14:00 pm – 17:00 pm
 - 17:00 pm – 19:00 pm
 - 19:00 pm – 22:00 pm
10. ¿Prefiere consumir productos de pastelería y/o panadería de manera presencial o por medio de servicio de reparto o delivery?
- Presencial
 - Por medio de delivery
 - Retiro en local
11. En caso de asistir a una tienda de pastelería o panadería, ¿Dónde preferiría que se ubique? (Puede marcar más de una opción)
- Lugar céntrico
 - Orilla del mar
 - En la ciudad, pero lejos del centro
 - En algún cerro
 - Cercano a transporte público (metro, micro, colectivo, aplicaciones de transporte)
 - Cercano a mi trabajo
 - Cercano a mi casa
 - Cercano a zonas recreativas de la ciudad (parques o plazas)
 - Otro

12. Cuando consume productos de pastelería, ¿Con quién lo hace? (Puede marcar más de una opción)

- Solo (a)
- Pareja
- Amigos (as)
- Familia
- Compañeros (as) de trabajo
- Otro

13. ¿Cuáles son los principales motivos por los que asiste a una pastelería? (Puede marcar más de una opción)

- Compartir con cercanos
- Lugar de reunión de trabajo
- Descansar
- Celebraciones (Cumpleaños, Aniversarios, Babyshower, Fechas importantes)
- Otro

14. ¿Cuáles son las características que más considera al momento de consumir productos de pastelería y/o panadería?

- Precio
- Calidad
- Innovación en productos
- Atención al cliente
- Cercanía al local

15. Cuando asiste a panaderías, ¿Qué productos adquiere? (Puede marcar más de una opción)

- Pasteles dulces
- Tortas y tartas
- Ensaladas/Sándwiches
- Café/Té
- Empanadas/Pizzas
- Pan (Hallulla, Amasado, Marraqueta, Coliza)
- Pan Molde
- Otro

16. Cuando asiste a pastelerías ¿Qué productos adquiere? (Puede marcar más de una opción)

- Tartaletas, kuchen, pies, cheesecakes
- Tortas o pasteles
- Bollos dulces, medias lunas, berlines, queques
- Cupcakes, macarons, muffins, brownies
- Alfajores variados, galletas, merenguitos
- Productos saludables y/o especiales (sin azúcar, sin gluten, sin lactosa, con semillas, avena o harina integral)
- Otro

17. ¿Consideras importante que exista alguna de estas opciones en el menú? (Puede marcar más de una opción)

- Vegana

- Vegetariana
- Sin gluten
- Sin lactosa
- Sin azúcar añadida
- Otro

18. Cuando asistes a una pastelería, ¿Cuánto dinero sueles gastar?

- \$0-\$5.000
- \$5.000-\$10.000
- \$10.000-\$15.000
- \$15.000-\$18.000
- \$18.000 o más

19. Cuando asistes a una panadería, ¿Cuánto dinero sueles gastar?

- \$0-\$5.000
- \$5.000-\$10.000
- \$10.000-\$15.000
- \$15.000-\$18.000
- \$18.000 o más

20. ¿Qué medios de pago preferirías en una pastelería y/o panadería? (Puede marcar más de una opción)

- Efectivo
- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito
- Junaeb/Amipass/Sodexo
- Transferencia bancaria
- Otro

21. ¿Cuáles son los atributos más importantes al momento de asistir a una pastelería y/o panadería?

- Decoración: Espacios y diseños creativos (plantas, pizarras, colores, entre otros)
- Limpieza: Orden y ventilación adecuado
- Seguridad (cámaras, alarmas de seguridad)
- Espacios comunes cómodos (sillones, terraza, mesas, sillas, etc.)
- Acceso a locomoción

Anexo N°3

Estimación de la demanda

Año	Índice (x)	Demanda (y)	x ²	y ²	x*y
2005	-7	28.003.489.440	49	784.195.420.816.192.000.000	-196.024.426.080
2006	-6	28.295.325.600	36	800.625.450.810.015.000.000	-169.771.953.600
2007	-5	28.572.908.640	25	816.411.108.149.787.000.000	-142.864.543.200
2008	-4	28.823.678.880	16	830.804.464.177.358.000.000	-115.294.715.520
2009	-3	29.059.208.160	9	844.437.578.886.211.000.000	-87.177.624.480
2010	-2	29.273.146.080	4	856.917.081.421.020.000.000	-58.546.292.160
2011	-1	29.477.911.200	1	868.947.248.715.085.000.000	-29.477.911.200
2012	0	29.670.257.760	0	880.324.195.544.840.000.000	0
2013	1	29.825.489.760	1	889.559.839.423.865.000.000	29.825.489.760
2014	2	29.969.714.400	4	898.183.781.217.567.000.000	59.939.428.800
2015	3	30.104.342.880	9	906.271.460.236.607.000.000	90.313.028.640
2016	4	30.229.939.680	16	913.849.253.056.439.000.000	120.919.758.720
2017	5	30.414.665.760	25	925.051.893.292.517.000.000	152.073.328.800
2018	6	30.617.878.560	36	937.454.487.514.908.000.000	183.707.271.360
2019	7	30.809.378.400	49	949.217.797.394.387.000.000	215.665.648.800
SUMA	0	443.147.335.200	280	13.102.251.060.656.800.000.000	53.286.488.640
PROMEDIO	0	29.543.155.680			

n	15	29.543.155.680 + 190.308.888
b	190.308.888	
a	29.543.155.680	

R ²	98,643%
----------------	---------

$$y=a+b*x$$

Año	Índice (x)	Demanda (y)
2020	8	31.065.626.784
2021	9	31.255.935.672
2022	10	31.446.244.560
2023	11	31.636.553.448
2024	12	31.826.862.336
2025	13	32.017.171.224
2026	14	32.207.480.112
2027	15	32.397.789.000
2028	16	32.588.097.888

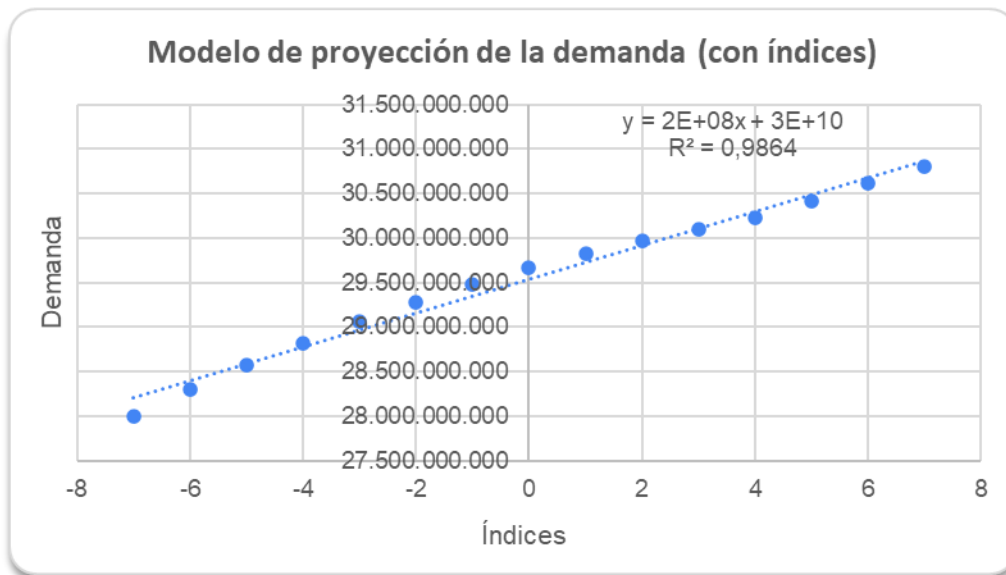
$$Y = a + b \cdot X$$

$$a = \bar{y} - b \cdot \bar{x}$$

$$b = \frac{\sum(x \cdot y) - n \cdot \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sum x^2 - n \cdot \bar{x}^2}$$

$$r^2 = \frac{[n \cdot \sum(x \cdot y) - (\sum x) \cdot (\sum y)]^2}{[n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2] \cdot [n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}$$

}



Anexo N°4

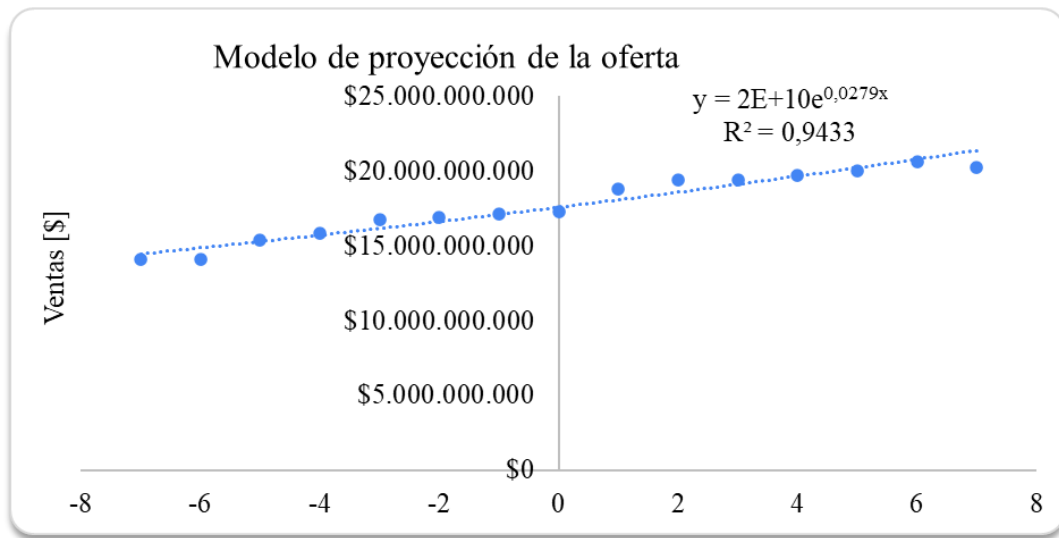
Estimación de la oferta

Cálculo de Proyección Oferta

Año	Índice	Oferta Histórica
2005	-7	\$14.070.662.136
2006	-6	\$14.077.812.834
2007	-5	\$15.381.235.154
2008	-4	\$15.824.462.451
2009	-3	\$16.759.236.891
2010	-2	\$16.890.887.516
2011	-1	\$17.153.640.244
2012	0	\$17.277.265.900
2013	1	\$18.812.796.321
2014	2	\$19.360.298.623
2015	3	\$19.378.731.460
2016	4	\$19.682.553.434
2017	5	\$20.008.594.371
2018	6	\$20.620.115.645
2019	7	\$20.217.553.160

Valores de Proyección Oferta

Años	Índice	Proyección
2020	8	\$25.001.411.257
2021	9	\$25.708.772.435
2022	10	\$26.436.146.877
2023	11	\$27.184.100.815
2024	12	\$27.953.216.502
2025	13	\$28.744.092.663
2026	14	\$29.557.344.965
2027	15	\$30.393.606.493
2028	16	\$31.253.528.242
2029	17	\$32.137.779.628
2030	18	\$33.047.049.007



Modelo de Proyección $y = 2E+10e^{0,0279x}$

Coefficiente de Determinación $R^2 = 94,33\%$