



UNIVERSIDAD  
**DE ATACAMA**

**FACULTAD TECNOLÓGICA**

**DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA UNA  
MICROEMPRESA DE PANADERÍA ARTESANAL, MEDIANTE LA  
INCORPORACIÓN DE UNA NUEVA LÍNEA DE PRODUCTOS  
ESPECIALIZADOS PARA CELÍACOS Y DIABÉTICOS**

Profesor Guía: Mg. Esteban Alexis Toledo Pérez de Arce

Tomás Martín Briceño Jiménez

Jasmina Makarena Bordones Campillay

Dayris Martina Ardiles Huerta

Helen Fabiola Valencia Zepeda

Vallenar, Chile 2025



UNIVERSIDAD  
**DE ATACAMA**

**FACULTAD TECNOLÓGICA**

**DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA UNA  
MICROEMPRESA DE PANADERÍA ARTESANAL, MEDIANTE LA  
INCORPORACIÓN DE UNA NUEVA LÍNEA DE PRODUCTOS  
ESPECIALIZADOS PARA CELÍACOS Y DIABÉTICOS**

Profesor Guía: Mg. Esteban Alexis Toledo Pérez de Arce

Tomás Martín Briceño Jiménez

Jasmina Makarena Bordones Campillay

Dayris Martina Ardiles Huerta

Helen Fabiola Valencia Zepeda

Vallenar, Chile 2025

## **Dedicatoria**

Queremos dedicar unas palabras de gratitud a nuestro profesor guía, Esteban Alexis Toledo Pérez de Arce, cuyo acompañamiento ha sido esencial en el desarrollo de nuestro proyecto de titulación. A lo largo de este proceso, su orientación académica, su criterio profesional y su constante disposición para apoyarnos se convirtieron en pilares fundamentales que nos permitieron avanzar con claridad y seguridad.

Agradecemos profundamente el tiempo que nos dedicó, sus observaciones siempre oportunas y su capacidad para guiarnos con paciencia, respeto y compromiso. Más que un profesor, fue un mentor que supo impulsarnos a mejorar, a cuestionar, a analizar y a buscar siempre la excelencia en cada etapa del proyecto.

Su compromiso con nuestra formación profesional, junto con su calidad humana, hicieron de este camino una experiencia enriquecedora, en la que no solo adquirimos nuevos conocimientos, sino también confianza, disciplina y una visión más amplia de nuestra futura labor en el ámbito empresarial.

Reconocemos y valoramos el esfuerzo que realizó para acompañarnos, incluso ante las dificultades, demostrando vocación y dedicación genuina hacia sus estudiantes. Gracias a su apoyo constante, este proyecto no solo representa nuestro trabajo, sino también el reflejo de su guía y de todo lo que hemos aprendido durante este proceso.

Con nuestro más sincero agradecimiento y respeto Dayris Ardiles, Jasmina Bordonos, Helen Valencia y Tomas Briceño.

## **Agradecimientos**

Agradecimiento a mi abuela Marta Iriarte

A mi abuela, por ser una de las personas más importantes en mi vida y por acompañarme en cada etapa con su amor incondicional. Gracias por tus consejos, por tu fuerza y por enseñarme a no rendirme nunca. Este logro también es tuyo, porque fuiste un pilar fundamental en mi formación y en mi corazón. Gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Te quiero con el alma.

Agradecimiento a mis papás Karen Huerta y Jorge Ardiles

A mis padres, por todo el apoyo, sacrificio y cariño que me han entregado a lo largo de estos años. Gracias por impulsarme a seguir adelante, por enseñarme el valor del esfuerzo y por estar siempre presentes en cada desafío. Este proyecto es el reflejo de todo lo que me han dado: amor, disciplina y confianza. Sin ustedes, este camino no habría sido posible. Los quiero profundamente.

Dayris Martina Ardiles Huerta.

Quiero agradecer con toda mi alma a mi familia, especialmente a mis padres, Luz Campillay y Nelson Bordones. Gracias por ser mi refugio, mi impulso y mi mayor motivo para nunca rendirme. Cada palabra de aliento, cada sacrificio y cada gesto de amor me acompañaron incluso en los días más difíciles. Todo lo que hoy logro, también es de ustedes. Los amo con mi vida.

A mi querido abuelo, Juan Campillay, gracias por ser mi luz, mi calma y mi fortaleza. Tu cariño ha sido una de las bendiciones más grandes de mi vida. Cada recuerdo contigo lo llevo guardado en el corazón.

A mis amigas del camino, Nayaret e Ignacia, gracias por su cariño sincero y por convertirse en parte importante de mi historia. Gracias por cada risa, por cada conversación y por estar ahí cuando las necesitaba. Y gracias, especialmente, por

regalarme uno de los momentos más hermosos de este proceso volver a convertirme en tía. Ese regalo lo atesoro con el alma.

A cada uno de ustedes gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por abrazar mis sueños como si fueran propios y por caminar a mi lado en este largo recorrido. Este logro no es solo mío. Es de todos quienes me amaron, me cuidaron y me dieron fuerzas para llegar hasta aquí.

Jasmina Makarena Bordones Campillay.

A mis padres (Acsa Jiménez y Rodrigo Briceño):

Realmente no tengo muchas palabras para compensar todas las veces que me ayudaron, me apoyaron, creyeron en mí, etc. Fueron cosas y recuerdos muy valiosas que muchas veces intento apreciar y aunque a veces siento que no merezco que tengan la paciencia que me han tenido toda la vida, siento que la mejor forma en la que se los puedo pagar es dando mi mayor esfuerzo y no rendirme sin importar la situación, gracias por todo.

A mi hermano menor (Agustín Briceño) :

Creo que lo mejor que podría decir para él es que si yo pude lograr llegar a este lado con mis propias complicaciones, realmente yo sé que tu podrás llegar mil veces más lejos que yo. A veces nos peleamos, a veces te sobreprotegía y a veces intentaba tomar decisiones que no me correspondían, pero a pesar de que fue un exceso de cariño hacia ti, yo sé que igual tú me quieres y respetas a pesar de nuestras peleas, realmente no hay algún otro hermano que pudiera pedir mejor que tú.

A mi Abuela Materna (Margarita López)

Siempre estuviste para mi e mi hermano cuando éramos pequeños y mi mamá y papá no andaban tan bien de situación, a pesar de que a veces te causamos problemas o a veces nos causas problemas, aprecio de todo corazón que estuvieras para mí, para mi hermano, para mis primos y mis primas sin importar la situación, realmente te mereces mucho más de lo que ya tienes y es algo triste que no se haga una real justicia, pero si pude lograr esto

yo sé que si pasa por tu mente alguna vez volver a intentar tus estudios lo lograras, te quiero.

A mi Abuela Paterna (Miriam Ávila)

Mi abuelita regalona, en verdad a pesar de que vivías algo lejos siempre me gusta mucho poder visitarte e incluso aunque tu casa estés solo tú, todos los recuerdos que tengo contigo son graciosos y lindos, estuviste para mí en momentos igual de importantes como mis logros como también en momentos donde pasaba por algún tema de salud, enserio apreciarte es lo mejor que puedo hacer por ti e algún día, buscare devolverte todo lo que me diste.

Tomas Martin Briceño Jiménez

Mi más profundo agradecimiento a mi familia, cuyo apoyo incondicional y paciencia hicieron posible cada paso de este camino. Sin ustedes, nada de esto habría sido alcanzable.

Gracias, mamá Electra Zepeda, por acompañarme en mis mejores momentos y, sobre todo, en los más difíciles. Gracias por quedarte a mi lado cuando más lo necesitaba, por tu fortaleza y por tu cariño que siempre me sostuvo. A mi padre Robert Valencia, gracias por tu apoyo constante, por tu paciencia y por facilitar muchas partes de este proceso. Agradezco también a mi madrina Marión Gonzáles, cuya ayuda fue clave para que este proyecto se hiciera realidad. Gracias por tu generosidad y por estar presente. Y a mi hermano Robert Valencia, gracias por tu apoyo sincero. Tus palabras y tu compañía, aunque a veces silenciosas, marcaron una gran diferencia.

A cada uno de ustedes: gracias por estar conmigo. Este logro también es suyo.

Helen Fabiola Valencia Zepeda

## Índice de contenido

RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO	1
I.1. Introducción	1
I.2. Formulación Del Problema	2
I.2.1. Síntomas	2
I.2.2. Causas	2
I.2.3. Diagnóstico de la situación actual	3
I.2.4. Implicancias de no abordar la problemática	4
I.2.5. Planteamiento del Problema	4
I.3. Pregunta Guía	5
I.4. Objetivo General	5
I.5. Sistematización del problema	6
I.6. Objetivos específicos	6
I.7. Antecedentes	7
I.8. Justificación	8
I.9. Alcance del trabajo	9
I.10. Descripción de los capítulos	10
II.1. Introducción	12
II.2. Modelo de negocios	12
II.3. Lienzo de modelo de negocio	13
II.4. Diseño de la propuesta de valor	14
II.5. Análisis FODA	14
	vii

II.6. Definición de Emprendimiento	15
II.7. Definición de Microempresas	15
II.8. Definición de Proyecto	15
II.9. Perfil del cliente	16
II.9.1. Mapa de valor	16
II.10. Análisis de la demanda	16
II.11. Planificación financiera	17
II.12. Estrategia de Marketing	17
II.13. Marketing sensorial	17
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	19
III.1. Introducción	19
III.2. Método de trabajo	19
III.2.1. Diseño de propuesta de valor	20
III.2.2. Enfoque	20
III.2.3. Unidades de análisis	22
III.2.4. Definición de la población	23
III.2.5. Definición del tamaño de la muestra	24
III.3. Planificación del estudio de campo	26
III.3.1. Identificación de las etapas del estudio	26
III.3.2. Diseño de instrumentos de recolección de datos	28
III.3.3. Construcción, validación y aplicación de instrumentos	33
III.3.4. Resultados esperados	35
III.4. Carta Gantt	37
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	38
IV.1. Introducción	38

IV.2. Análisis de fuentes secundarias	39
IV.2.1. Prevalencia de la celiarquía en Chile	39
IV.2.2. Barreras persistente en el acceso a alimentos sin gluten	39
IV.2.3. Contexto nacional de la diabetes y demanda por productos aptos	40
IV.2.4. Beneficios del pan de masa madre para personas con diabetes	40
IV.2.5. Preferencia por alimentos saludables en contextos económicos adversos	41
IV.3. Análisis de datos de encuestas	41
IV.3.2. Interpretación general de resultados	66
IV.4. Análisis de entrevistas	69
IV.4.1. Perfil de los entrevistados	69
IV.4.2. Categorías de análisis	70
IV.4.3. Análisis e interpretación de los resultados	70
IV.4.4. Interpretación general de entrevistas	74
IV.5. Integración de resultados	74
IV.5.1. Relación entre los resultados cuantitativos, cualitativos y secundarios	74
IV.5.2. Identificación de coincidencias, diferencias y hallazgos relevantes	75
IV.5.3. Relación con los objetivos específicos e implicancias para el Capítulo V	76
IV.5.4. Implicancias para el Capítulo V:	77
CAPÍTULO V. PRODUCTO Y PROTOTIPO: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL	78
V.1. Introducción	78
V.2. Plan de Mejora Integral	78
V.2.1. Objetivo General del Plan	78
V.2.2. Alcance del Plan	78
V.2.3. Síntesis del Diagnóstico Previo	79

V.2.4. Diseño de la propuesta de valor actual de la panadería Mardi	80
V.2.5. Diseño de la propuesta de valor propuesto para la panadería Mardi	89
V.2.6. Prototipo del Plan de Mejora	97
V.2.7. Modelo de negocios	103
V.2.8. Análisis FODA	104
V.2.9. Análisis PESTEL	105
V.2.10. Definición de Procesos Productivos Optimizados	108
V.2.11. Identificación y evaluación de insumos alternativos	117
V.2.12. Evaluación del espacio físico y del equipamiento	118
V.2.13. Propuesta de línea piloto	119
V.2.14. Plan de marketing y fidelización	120
V.2.15. Rediseño de Marca	130
V.2.16. Definición de indicadores clave de desempeño (KPI)	133
V.2.17. Estimación económica	135
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>142</b>
VI.1. Introducción al capítulo	142
VI.2. Conclusiones generales	142
VI.2.1. Conclusiones en relación con el objetivo general	142
VI.2.2. Conclusiones en relación con los objetivos específicos	142
VI.3. Recomendaciones	144
VI.3.1. 6.3.1. Recomendaciones prácticas	144
VI.3.2. Recomendaciones para futuras aplicaciones o estudios	144
VI.4. Proyección del trabajo	145
VI.5. Cierre del informe	146
<b>Bibliografía</b>	<b>147</b>



## Índice de figuras

Figura 5. 1. Perfil del cliente.....	80
Figura 5. 2. Mapa de valor.....	82
Figura 5. 3. Clasificación de tareas, frustraciones y alegrías.....	84
Figura 5. 4. Clasificación de productos y servicios, aliviador de frustraciones y creador de alegrías.....	85
Figura 5. 5. Encaje.....	85
Figura 5. 6. perfil del cliente.....	89
Figura 5. 7. Mapa de valor.....	91
Figura 5. 8. Encaje.....	94
Figura 5. 9. Propuesta de catálogo.....	101
Figura 5. 10. Modelo de negocios.....	103
Figura 5. 11. Análisis FODA.....	104
Figura 5. 12. Análisis PESTEL.....	105
Figura 5. 13. documentos que se deben anexar para obtener la patente municipal.....	109
Figura 5. 14. Formulario de solicitud de patente comercial.....	110
Figura 5. 15. resolución sanitaria.....	111
Figura 5. 16. Logo actual.....	130
Figura 5. 17. Propuesta de logo.....	130
Figura 5. 18. Bolsa actual y bolsa propuesta.....	131
Figura 5. 19. Propuesta de sticker.....	131
Figura 5. 20. Propuesta de empaque para tortas.....	132
Figura 5. 21. Propuesta de empaque individual para tortas o brownies.....	132

## Índice de tablas

Tabla 5. 1. Cotización de insumos alternativos Harinas. ....	117
Tabla 5. 2. Cotización de insumos alternativos edulcorantes. ....	117
Tabla 5. 3. Cotización de maquinaria. ....	118
Tabla 5. 4. Propuesta de insumos para personas diabéticas. ....	119
Tabla 5. 5. Propuesta de insumos para personas con celiaquía. ....	119
Tabla 5. 6. KPI seleccionados. ....	133
Tabla 5. 7. Ventas de la panadería mardi. ....	135
Tabla 5. 8. Costo de mercaderías e insumos. ....	136
Tabla 5. 9. Costo de producción. ....	136
Tabla 5. 10. Costos de sueldos. ....	137
Tabla 5. 11. Resumen. ....	137
Tabla 5. 12. Aporte y ventas. ....	138
Tabla 5. 13. costo de mercadería e insumos. ....	139
Tabla 5. 14. costo de producción. ....	140
Tabla 5. 15. Costos de sueldo. ....	140
Tabla 5. 16. Resumen del plan de mejora integral. ....	141

## Índice de gráficos

Gráfico 4. 1. Declaración de consentimiento. ....	41
Gráfico 4.2. Diagnóstico de los participantes. ....	42
Gráfico 4.3. Sexo de los participantes.....	43
Gráfico 4.4. Edad de los participantes. ....	44
Gráfico 4.5.Percepción sobre la variedad de productos de panadería aptos para consumidores celíacos o diabéticos. ....	45
Gráfico 4.6. Percepción sobre la variedad de productos de repostería aptos para consumidores celíacos o diabéticos. ....	46
Gráfico 4.7.percepción sobre la claridad y accesibilidad de la información de ingredientes en cafeterías y restaurantes.....	47
Gráfico 4.8. Preferencia por la identificación clara de productos para necesidades alimentarias específicas.....	48
Gráfico 4.9. Frecuencia de disponibilidad de productos de panadería aptos en distintos tipos de comercios.....	49
Gráfico 4.10. Frecuencia de disponibilidad de productos de repostería aptos en distintos tipos de comercios.....	50
Gráfico 4.11.Frecuencia con la que los encuestados elaboran productos de panadería en casa.....	51
Gráfico 4. 12.Frecuencia con la que los encuestados elaboran productos de repostería en casa.....	52
Gráfico 4. 13.Frecuencia con la que los encuestados evitan consumir productos en cafeterías o restaurantes por falta de claridad sobre los ingredientes .....	53
Gráfico 4. 14.Frecuencia con la que los encuestados evitan consumir productos de repostería en eventos por falta de opciones adecuadas. ....	54
Gráfico 4. 15.Percepción de importancia sobre la transparencia de ingredientes en menús. ....	55
Gráfico 4.16. Freccouencia de elección de productos de panadería con menor contenido de azúcar o con harinas alternativas.....	56

Gráfico 4.17. Frecuencia de elección de productos de repostería son menor contenido de azúcar o con harinas alternativas.....	57
Gráfico 4.18. Frecuencia con la que los encuestados perciben disponibilidad de opciones con menor contenido de azúcar o harinas alternativas según tipo de canal. ....	59
Gráfico 4. 19. Frecuencia con la que los encuestados compran opciones con menor contenido de azúcar o harinas alternativas según tipo de canal. ....	60
Gráfico 4. 20. Nivel de interés en probar productos de panadería y repostería con menor contenido de azúcar o elaborados con harinas alternativas.....	61
Gráfico 4.21. Importancia de atributos al elegir productos de panadería y repostería.....	62
Gráfico 4. 22. Influencia de las novedades en la decisión de compra de los encuestados. ....	63
Gráfico 4.23. Influencia de las degustaciones o muestras en la disposición a probar nuevas opciones.....	65

## RESUMEN

El presente Trabajo de Finalización de Estudios tiene como objetivo diseñar un plan de mejora integral para la Panadería Mardi, enfocado en incorporar una nueva línea de productos aptos para personas celíacas y diabéticas, con el fin de fortalecer su competitividad y atender una demanda local insatisfecha. El Capítulo I expone el problema, el contexto de la microempresa y la necesidad de innovar frente a la limitada oferta inclusiva existente en Vallenar. El Capítulo II desarrolla el marco teórico sobre panadería artesanal, celiaquía, diabetes y mejora de procesos en microempresas. El Capítulo III describe la metodología de enfoque mixto, encuestas, entrevistas y análisis documental, utilizada para caracterizar el entorno y al público objetivo. El Capítulo IV presenta los resultados, que evidencian una oferta insuficiente de productos aptos, baja transparencia en los ingredientes y una alta disposición de compra hacia alternativas seguras. También se identifican limitaciones internas en infraestructura, capacidad productiva e innovación. En el Capítulo V se integra esta información en un plan de mejora que propone ajustes en infraestructura, procesos, comunicación y marketing, junto con un prototipo de la nueva línea inclusiva. Finalmente, el Capítulo VI expone las conclusiones y recomendaciones, destacando que la incorporación de esta línea es pertinente y estratégica, pues responde a una demanda real, permite diferenciar a la microempresa y contribuye a la inclusión alimentaria de la comunidad local.

**PALABRAS CLAVE: PANADERÍA ARTESANAL – CELIAQUÍA – DIABETES – MEJORA CONTINUA – PRODUCTOS INCLUSIVOS**

## ABSTRACT

The objective of this Final Project is to design a comprehensive improvement plan for Panadería Mardi, focused on incorporating a new line of products suitable for people with celiac disease and diabetes, in order to strengthen its competitiveness and meet unmet local demand. Chapter I outlines the problem, the context of the microenterprise, and the need to innovate in the face of the limited inclusive offering that exists in Vallenar. Chapter II develops the theoretical framework on artisan baking, celiac disease, diabetes, and process improvement in microenterprises. Chapter III describes the mixed-method approach, surveys, interviews, and document analysis used to characterize the environment and the target audience. Chapter IV presents the results, which show an insufficient supply of suitable products, low transparency in ingredients, and a high willingness to purchase safe alternatives. Internal limitations in infrastructure, production capacity, and innovation are also identified. Chapter V integrates this information into an improvement plan that proposes adjustments in infrastructure, processes, communication, and marketing, along with a prototype of the new inclusive line. Finally, Chapter VI presents the conclusions and recommendations, highlighting that the incorporation of this line is relevant and strategic, as it responds to a real demand, allows microenterprises to differentiate themselves, and contributes to the food inclusion of the local community.

KEYWORDS: ARTISAN BAKERY – CELIAC DISEASE – DIABETES –  
CONTINUOUS IMPROVEMENT – INCLUSIVE PRODUCTS

## **CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO**

### **I.1. Introducción**

La diabetes y la celiaquía son enfermedades que transforman de manera permanente las prácticas alimentarias, al imponer restricciones en el consumo de productos con azúcares refinados o gluten. Estos ingredientes forman parte de los insumos más utilizados en la panadería y la repostería tradicional, situación que representa un desafío para quienes desean disfrutar de este tipo de alimentos. Como consecuencia, muchas personas se ven obligadas a buscar alternativas en otras ciudades o a limitar su dieta, lo que condiciona no solo su rutina diaria, sino también su integración social, el cuidado de la salud y el disfrute personal.

En Chile, más de 1,8 millones de personas viven con diabetes, la mayoría con diabetes del tipo 2, principalmente asociada al incremento de la obesidad (INTA, 2021). A su vez, se estima que entre el 0,6 % y el 0,8 % de la población padecería enfermedad celíaca, lo que corresponde a alrededor de 150.000 personas, aunque esta cifra es difícil de precisar debido a la falta de estudios nacionales y al alto subdiagnóstico (INTA, 2024). Estos antecedentes ponen de manifiesto que cada vez hay más personas que necesitan alimentos seguros y adaptados a sus necesidades, representando así una oportunidad estratégica para pequeños negocios que busquen diversificar su oferta y atender este mercado.

En este contexto, el presente proyecto propone el desarrollo de un plan de mejora para una microempresa de panadería artesanal ubicada en la ciudad de Vallenar, orientado a incorporar una nueva línea de productos destinados a personas con celiaquía y diabetes, lo que incluye mejoras en el espacio de trabajo, en la producción, en la gestión, en las ventas y en la atención al público. De este modo, se busca fortalecer la empresa, haciéndola más competitiva e innovadora y, al mismo tiempo, aportar al bienestar de la comunidad.

## I.2. Formulación Del Problema

### I.2.1. Síntomas

La microempresa presenta diversos síntomas, se destacan los siguientes:

- Estancamiento en los ingresos y las ventas.
- Pérdida de potenciales ventas al no contar con productos especializados para celíacos y diabéticos.
- Altas probabilidades de errores durante la gestión, la producción y la comercialización, reflejando debilidades en la organización interna.
- La oferta de productos se mantiene sin cambios significativos y las actualizaciones son poco frecuentes.
- Cumplimiento de pedidos sin seguimiento de productividad ni control del potencial de crecimiento, dificultando la toma de decisiones estratégicas.
- Espacio de trabajo insuficiente para las necesidades actuales.

### I.2.2. Causas

- **Modelo de negocio enfocado en la venta a otras empresas:** Al operar bajo un enfoque de ventas principalmente dirigido a otras empresas, se reduce el alcance en el mercado, se limita el acceso a consumidores finales y se restringe la diversificación de canales, lo que disminuye las oportunidades de crecimiento.
- **Falta de conocimientos técnicos y comerciales sobre el mercado especializado:** La microempresa carece de capacitación para elaborar productos sin gluten y bajos en azúcar, lo que, sumado a la ausencia de estudios sobre la demanda potencial de estos

consumidores, mantiene la oferta centrada en el uso de materias primas convencionales, como harina de trigo, harina integral y azúcares refinados.

- **Sobrecarga laboral del dueño al concentrar todas las funciones:** Al ser el único trabajador, el dueño asume simultáneamente funciones de producción, administración, ventas, gestión de redes sociales, atención de clientes y reparto. Como consecuencia, se reducen las posibilidades de expansión y la competitividad se ve condicionada a mediano y largo plazo.
- **Ausencia de innovación y resistencia al cambio:** La microempresa opera bajo un modelo de producción que no incorpora cambios, mejoras ni variaciones en los productos.
- **Falta de gestión administrativa:** Aunque existen registros contables, la falta de formación administrativa dificulta interpretar y utilizar esa información para la toma de decisiones y la creación de indicadores de control.
- **Infraestructura inadecuada:** Actualmente, la microempresa opera en un espacio habilitado dentro de una vivienda, situación que restringe tanto la capacidad de producción como la posibilidad de desarrollar productos y experiencias diferenciadoras frente a la competencia local, además de dificultar el manejo de líneas especializadas que requieren áreas propias y condiciones específicas de almacenamiento.

### **I.2.3. Diagnóstico de la situación actual**

La microempresa enfrenta actualmente una etapa de estancamiento operativo y comercial, reflejada en ingresos y ventas que no muestran crecimiento sostenido. Este escenario es consecuencia de una oferta con escasa innovación, un modelo de gestión sin indicadores de control, y una estructura productiva limitada por la falta de infraestructura y la concentración de funciones en una sola persona.

Esta situación ha generado una alta probabilidad de errores en las áreas de producción, gestión y comercialización, lo que debilita la eficiencia operativa. Además, la ausencia de estrategias de diversificación y mejora ha impedido responder adecuadamente a una demanda creciente, perdiendo oportunidades de ventas, especialmente en segmentos con requerimientos alimentarios específicos como celíacos y diabéticos.

En su conjunto, estos factores limitan la competitividad de la panadería en el mercado local, dificultan su proyección de crecimiento y ponen en riesgo su existencia a largo plazo.

#### **I.2.4. Implicancias de no abordar la problemática**

- Los ingresos y ganancias permanecerían estancados, lo que limitaría las posibilidades de crecimiento económico de la microempresa.
- La falta de productos especializados mantendría la pérdida de clientes potenciales
- La sobrecarga laboral del dueño podría aumentar el riesgo de errores en las áreas de gestión, producción y ventas, afectando la calidad del servicio y la fidelización de clientes.
- La ausencia de innovación mantendría a la empresa en desventaja, dificultando su posicionamiento frente a competidores que innoven.
- El espacio de trabajo disponible impediría aumentar la producción, tanto en líneas tradicionales como en productos especializados.
- En caso de que el dueño decidiera incursionar en productos para diabéticos y celíacos, debido al interés manifestado por los clientes, la falta de conocimientos técnicos y de infraestructura adecuada dificultaría el cumplimiento de los estándares de seguridad alimentaria para este tipo de elaboraciones.

#### **I.2.5. Planteamiento del Problema**

La microempresa de panadería artesanal se encuentra en una situación de estancamiento operativo y comercial, caracterizada por ingresos y ventas sin crecimiento sostenido, una oferta poco innovadora y una capacidad productiva limitada. Estos factores se originan principalmente en la sobrecarga laboral del dueño, la falta de infraestructura adecuada y la ausencia de procesos de gestión y control. Esta situación no solo restringe la eficiencia operativa actual, sino que también impide atender la demanda creciente del mercado local, incluyendo a consumidores con requerimientos alimentarios específicos como personas celíacas y diabéticas.

Como se ha diagnosticado anteriormente, esta combinación de factores no solo representa un obstáculo operativo inmediato, sino que también proyecta implicancias críticas para la continuidad del negocio. De no abordarse esta problemática, la microempresa continuará desaprovechando oportunidades de expansión, mantendrá una posición competitiva débil frente a panaderías que sí incorporan innovación y diversidad en su oferta, y verá comprometida su sostenibilidad a mediano plazo. Asimismo, el deterioro progresivo de la calidad del servicio, junto con la incapacidad de diferenciarse en un mercado cada vez más exigente, reducirá la fidelización de clientes actuales y potenciales, profundizando las brechas que limitan su desarrollo.

### **I.3. Pregunta Guía**

¿Cómo puede una microempresa de panadería artesanal en Vallenar ampliar y adaptar su modelo productivo y comercial para responder a las necesidades alimentarias de personas celíacas y diabéticas y así fortalecer su competitividad en el mercado local?

### **I.4. Objetivo General**

Desarrollar un plan de mejora para una microempresa de panadería artesanal de la comuna de Vallenar, orientado a optimizar su modelo productivo y comercial mediante la incorporación de productos para personas celíacas y diabéticas, fortaleciendo sus

capacidades operativas y la experiencia del cliente para mejorar su competitividad en el mercado local.

### **I.5. Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la situación actual de la microempresa y qué limitaciones en sus procesos de producción, gestión y comercialización dificultan la incorporación de productos sin gluten y reducidos en azúcar?
- ¿Qué necesidades y expectativas presentan los consumidores que demandan productos sin gluten y reducidos en azúcar en la ciudad de Vallenar?
- ¿Qué modelo de producción artesanal garantizarían la calidad y seguridad en la elaboración de productos sin gluten y reducidos en azúcar?
- ¿Qué estrategias de innovación, diferenciación, marketing y comercialización permitirían posicionar la nueva línea en el mercado local y fortalecer la competitividad de la microempresa?
- ¿Cómo presentar y comunicar de manera efectiva el plan de mejora integral orientado a fortalecer a la microempresa panadera?

### **I.6. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la microempresa de panadería artesanal, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en los ámbitos de gestión, producción y comercialización que afectan la competitividad de la microempresa.
- Analizar la demanda, preferencias y barreras de acceso de consumidores con necesidades alimentarias específicas, como personas celíacas y diabéticas, en la comuna de Vallenar.
- Diseñar una propuesta de mejora integral del modelo productivo y comercial, que incorpore mejoras en infraestructura, procesos de gestión, atención al cliente y una nueva línea de productos aptos para personas celíacas y diabéticas.

- Diseñar estrategias de diferenciación y fidelización que incluyan acciones de marketing y mejoras en la experiencia del cliente, con el fin de fortalecer el posicionamiento competitivo de la panadería en el mercado local.
- Elaborar un prototipo tangible que permita visualizar la nueva línea de productos y su contribución al fortalecimiento del modelo productivo y comercial de la empresa.

## **I.7. Antecedentes**

La panadería artesanal “Mardi” fue fundada en 2020 por Yefferson Aquiles Ardiles Iriarte, quien motivado por la necesidad de generar un ingreso adicional y aprovechando su interés en la panadería, comenzó a elaborar productos a pequeña escala. Con el tiempo, tanto la técnica como las ventas fueron creciendo, logrando posicionarse en la comunidad local. Dos años más tarde, el dueño decidió dedicarse de manera exclusiva al rubro, formalizando el negocio y consolidando su emprendimiento.

La panadería se especializa en panes de masa madre, bollería francesa y repostería artesanal, destacando productos como hogazas, focaccias, pan brioche, croissants, palmeritas, galletas estilo NY y masas de pizza. Actualmente produce en promedio 500 unidades mensuales, utilizando equipamiento especializado que asegura un estándar de calidad en la elaboración. Su principal punto de venta es la feria de emprendedores en calle Prat, además de pedidos por encargo y la venta a cafeterías y restaurantes locales.

En el ámbito administrativo y financiero, la gestión está a cargo únicamente del dueño, quien lleva un control básico de ingresos y egresos mediante registros automatizados en Excel. Sin embargo, aún no cuenta con un plan financiero formal que permita proyectar y planificar el crecimiento de la empresa a largo plazo, lo que constituye una limitación para su desarrollo.

Entre las principales fortalezas de la panadería se encuentra el uso de materias primas de calidad, la dedicación en los procesos de producción y la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado. Esto ha permitido fidelizar clientes que valoran la frescura y diferenciación de sus productos, alcanzando altos niveles de satisfacción. Además, su presencia activa en redes sociales, con un crecimiento sostenido de seguidores entre un

5% y un 10% mensual, ha potenciado su posicionamiento y abierto nuevas oportunidades de expansión en el mercado local.

## **I.8. Justificación**

La implementación de un plan de mejora en la panadería artesanal Mardi resulta fundamental para fortalecer su permanencia y proyección en el mercado local. Actualmente, el negocio enfrenta limitaciones que restringen su crecimiento, como la falta de diversificación en la oferta, la sobrecarga laboral del dueño y la ausencia de una estrategia formal de innovación. Estos factores no solo afectan la competitividad, sino que también ponen en riesgo la continuidad del emprendimiento a largo plazo. Por ello, diseñar e implementar un plan que incorpore nuevos procesos productivos y comerciales se convierte en una acción clave para asegurar su consolidación.

En segundo lugar, la incorporación de una línea de productos aptos para personas con diabetes y celiaquía representa una oportunidad estratégica para ampliar la base de clientes. La microempresa podría atender una demanda insatisfecha en Vallenar, posicionándose como pionera en la elaboración de alimentos artesanales adaptados. Esto no solo diversifica las fuentes de ingreso, sino que también fortalece la imagen del negocio como un referente innovador y comprometido con las necesidades de la comunidad, aumentando su relevancia frente a la competencia.

Además, este plan de mejora permitirá optimizar la gestión interna del negocio. Al establecer procesos más organizados en producción, administración y comercialización, se reducirá la carga exclusiva sobre el dueño y se favorecerá una distribución más eficiente de las tareas. Esto impactará directamente en la calidad del servicio, la productividad y la capacidad de responder de manera oportuna a la demanda creciente. Un modelo de gestión más sólido brinda mayor estabilidad y proyección de crecimiento para el emprendimiento.

Finalmente, el desarrollo de esta propuesta tiene un valor importante en términos de sostenibilidad y desarrollo local. La panadería no solo fortalecerá su posición en el mercado, sino que también aportará al bienestar de la comunidad al ofrecer alternativas seguras y saludables. De este modo, la implementación del plan de mejora no solo se

justifica como una estrategia empresarial, sino también como un aporte al tejido económico y social de Vallenar, demostrando que las microempresas pueden innovar y crecer de manera inclusiva y responsable.

### **I.9. Alcance del trabajo**

El presente proyecto comprende el análisis, diseño y formulación de un plan de mejoramiento integral para una microempresa de panadería artesanal ubicada en la comuna de Vallenar. Su alcance abarca los ámbitos de gestión, producción y comercialización, con el propósito de fortalecer el modelo productivo y competitivo de la microempresa, incorporando innovaciones que respondan a las necesidades de consumidores con requerimientos alimentarios específicos, como personas celíacas y diabéticas.

En una primera etapa, se realizará un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la panadería, considerando tanto los factores internos como externos que influyen en su desempeño. Para ello, se aplicarán herramientas metodológicas como el análisis FODA, que permitirá identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; el análisis PESTEL, enfocado en examinar el contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; el Modelo de Negocios Canvas, que permitirá visualizar los componentes estratégicos de la empresa, incluyendo la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución y la estructura de costos e ingresos; y el Diseño de la Propuesta de Valor, destinado a comprender con mayor precisión las necesidades y expectativas de los consumidores con requerimientos alimentarios específicos.

El plan de mejora incluirá el diseño de estrategias de marketing y fidelización, orientadas a fortalecer el posicionamiento de la panadería, incrementar su visibilidad local y atraer nuevos segmentos de consumidores interesados en opciones saludables e inclusivas. De igual modo, se definirán indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan medir aspectos esenciales del funcionamiento del negocio. Asimismo, se realizará una estimación del espacio físico, equipamiento y tecnología requeridos para la producción y manipulación de las nuevas líneas de productos, garantizando condiciones óptimas de higiene, seguridad y eficiencia operativa. Además, se evaluarán

insumos alternativos —como harinas y endulzantes naturales— que faciliten la elaboración de productos aptos para personas con y sin condiciones alimentarias específicas. Posteriormente, se llevará a cabo una estimación económica básica orientada a evaluar la factibilidad financiera de las mejoras propuestas, considerando los costos asociados a la implementación, adquisición de equipamiento e incorporación de insumos diferenciados. Finalmente, se desarrollará una línea piloto de productos representativos del plan de mejora integral, la cual permitirá evidenciar el potencial innovador, productivo y comercial de la microempresa en el mercado local.

## **I.10. Descripción de los capítulos**

### Capítulo I “Marco introductorio “

En este primer capítulo damos conocimiento al tema central del trabajo, la relevancia de la propuesta de diseñar un plan de mejora para una microempresa de panadería artesanal que incluye una línea nueva de productos aptos para diabéticos y celíacos, la problemática observada y antecedentes que motivaron la realización del trabajo y planteamos los objetivos de la investigación.

### Capítulo II “Marco teórico”

El marco teórico desarrolla los conceptos necesarios para la investigación. A través de la revisión de enfoques metodológicos que guiara el desarrollo de los capítulos posteriores y que permitirán contextualizar el estudio y asegurar la viabilidad de la propuesta en los apartados posteriores.

### Capítulo III “Metodología”

En este capítulo se explica cómo se llevará a cabo la investigación, presentando los métodos de obtención de datos y la justificación de su elección, con el propósito de asegurar que la investigación se realice de manera ordenada.

### Capítulo IV “Análisis e interpretación de resultados”

Este capítulo muestra los resultados de los datos obtenidos en la que se usaron las diferentes herramientas de obtención de datos o estadísticas que nos servirán para

interpretar los resultados de manera que sea posible identificar patrones, tendencias y conclusiones relevantes.

#### Capítulo V “Producto y Prototipo”

Este capítulo presenta el producto final del proyecto, consistente en un plan de mejora integral orientado a optimizar la gestión, producción y comercialización de una microempresa panadera de la comuna de Vallenar. Incluye propuestas estratégicas, indicadores clave de desempeño (KPI) y un análisis preliminar de viabilidad económica. Además, incorpora una línea piloto de productos aptos para personas celíacas y diabéticas, que funciona como prototipo tangible y evidencia el potencial innovador, productivo y comercial de la microempresa.

#### Capítulo VI “Conclusiones”

En este capítulo se presentan las conclusiones de la investigación, se analizan los hallazgos más significativos y en la manera en que estos responden a los objetivos planteados. Se discuten las repercusiones del plan de mejora y de la línea de productos aptos para celíacos y diabéticos, y se ofrece una visión general de cómo estas acciones pueden contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad de la microempresa.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Introducción**

El marco teórico constituye el fundamento conceptual de toda investigación, ya que reúne, organiza y analiza los aportes de distintas teorías, enfoques y estudios previos que permiten comprender el problema planteado. En el caso de este proyecto, la base conceptual se construirá a partir de teorías y modelos vinculados con la innovación empresarial, la planificación estratégica y el diseño de propuestas de valor. Asimismo, se incorporará el modelo de negocios, análisis FODA. También se revisarán estudios previos relacionados con planes de mejora en panaderías artesanales y experiencias similares que sirvan como referencia para la diversificación de productos. Todo ello conforme el sustento teórico necesario para fundamentar un plan de mejora que contemple la incorporación de una nueva línea de productos aptos para personas con celiaquía y diabetes. De este modo, servirá como guía metodológica y conceptual para comprender la problemática, justificar la pertinencia de la propuesta y asegurar que el plan de mejora se sustente en bases sólidas que aporten al fortalecimiento de la microempresa y al desarrollo del local.

### **II.2. Modelo de negocios**

Un modelo de negocio es la estructura que define como una empresa crea, entrega y captura valor. En otras palabras, es la base sobre la que se asienta cualquier compañía y sostiene su viabilidad (Santader Open Academy, 2024).

Se puede definir un modelo de negocios como “un conjunto complejo de rutina interdependientes que se descubren ajusta y matizan mediante la acción. El término más importante dentro de esta definición está dado por la palabra interdependientes. Y esta es una de las principales diferencias de esta herramienta. En términos generales se suele usar para definir como un negocio o empresa genera valor a través de la utilización de la cadena de valor. Si bien esta es una herramienta muy importante, la misma es muy estática, lineal y que no muestra relaciones entre las actividades primarias y las actividades de apoyo (Barrios, 2010).

### II.3. Lienzo de modelo de negocio

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- Segmento de mercado: Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
- Propuesta de valor: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- Relaciones con clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- Fuentes de Ingreso: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- Recursos clave: Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- Actividades clave: Mediante una serie de actividades clave.
- Asociaciones clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- Estructura de costos: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

#### **II.4. Diseño de la propuesta de valor**

El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden. (Osterwalder et al., 2014)

#### **II.5. Análisis FODA**

El Análisis FODA (abreviatura de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta de estrategia empresarial que permite evaluar la posición de una organización en comparación con su competencia. Históricamente, la estrategia se atribuye a Albert Humphrey en la década de 1960, pero esta atribución sigue siendo controvertida. No existe un creador universalmente aceptado. También conocida como Matriz FODA, ha alcanzado reconocimiento por su utilidad para diferenciarse y establecer un nicho de mercado. Más allá del ámbito empresarial, el Análisis FODA también puede aplicarse a nivel individual para evaluar la situación de una persona en comparación con la competencia. La herramienta incorpora consideraciones internas y externas. Las "fortalezas" y las "debilidades" están relacionadas internamente. Las primeras representan una faceta de una organización/entidad que le otorga una ventaja sobre la competencia. Las segundas son características de esa misma entidad, lo que genera una desventaja relativa frente a la competencia. En cuanto a las relacionadas externamente, las "oportunidades" son realidades del entorno general que pueden aprovecharse en beneficio de la entidad. Por otro lado, las "amenazas" son realidades del entorno mayor, que podrían acarrear problemas para la entidad. (Teoli et al., 2023).

## **II.6. Definición de Emprendimiento**

El emprendimiento como término proviene del francés (entrepreneur), que significa pionero. Es una palabra que se viene usando recientemente en el mundo; este término comenzó a usarse por Schumpeter, posteriormente ha venido transformándose a lo que hoy día conocemos como aquella acción que una persona ejerce gracias a su capacidad de innovación y creatividad para proponer proyectos con alto impacto social y económico; entendiendo además que para ser emprendedor no es necesario llegar a crear organizaciones, basta con una idea, propuesta o proyecto que puede ejecutarse en una empresa o en la comunidad a donde se pertenece y que ofrece una alternativa de solución a diferentes problemáticas previamente identificadas (Alzate, 2017).

## **II.7. Definición de Microempresas**

El Servicio de Impuestos Internos (SII) asume esta postura y define la microempresa como “toda entidad que ejerce una actividad económica de forma regular ya sea artesanal u otra, a título individual o familiar o como sociedad, y cuyas ventas anuales son inferiores a 2.400 UF”.

Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario.

Adicionalmente, para efectos laborales, se hace la siguiente clasificación según número de trabajadores: Empresas que cuentan con uno a nueve trabajadores (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2017).

## **II.8. Definición de Proyecto**

Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades humana (Sapag Chain et al., 2013-2014).

## II.9. Perfil del cliente

“El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes.” (Osterwalder et al., 2014)

A continuación, se describen los elementos del perfil del cliente:

**1. Trabajos:** Detallan aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral tal como la expresan con sus propias palabras.

**2. Frustraciones:** Describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.

**3. Alegrías:** Describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

### II.9.1. Mapa de valor

“El mapa (de la propuesta) de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio. La divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.”

- **Productos y servicios:** Lista de todos los productos y servicios alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
- **Aliviadores de frustraciones:** Describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
- **Creadores de alegrías:** describen cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

## II.10. Análisis de la demanda

El análisis de la demanda es el proceso de entender la demanda de los consumidores hacia un producto o servicio en un mercado objetivo. Las técnicas de análisis se utilizan para abrir camino a un mercado exitosamente y generar los resultados esperados.

Existen diversos aspectos a tener en cuenta frente a un análisis de la demanda, y aquí te enseñaremos cuáles son y cuál es su utilidad (HubSpot, 2024).

### **II.11. Planificación financiera**

Por planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros. La metodología de la planificación financiera se basa en elaborar documentos previsionales que transmitan los resultados de las acciones a emprender como consecuencia de la estrategia definida, y ello con el objetivo de evaluar anticipadamente las decisiones desarrolladas por la actividad de la empresa. Por lo tanto, bajo el concepto de planificación financiera se entiende la medición de todas las acciones de la empresa, y no sólo las de carácter financiero, ya que todo flujo real tiene una contrapartida en valor monetario que debe ser valorado por la función financiera (Ferraz et al., 2013).

### **II.12. Estrategia de Marketing**

Una estrategia de marketing es una descripción general de cómo una empresa u organización articulará su propuesta de valor a sus clientes. Por lo general, una estrategia de marketing describe los objetivos empresariales, el mercado objetivo, los compradores, los competidores y el valor para los clientes. Proporciona una visión a largo plazo de los esfuerzos generales de marketing, a menudo con muchos años de antelación (Coursera staff, 2023).

Por su parte, Harvard Business Press (2011) señala que una estrategia efectiva combina un profundo entendimiento del cliente, una propuesta de valor diferenciada y un sistema de marketing coherente que permita entregar dicho valor de manera competitiva. El texto enfatiza que conocer al cliente implica identificar sus verdaderas necesidades y motivaciones, mientras que la propuesta de valor debe traducirse en decisiones integradas de producto, precio, comunicación y distribución. De esta forma, la estrategia orienta la creación de relaciones duraderas y sostiene la diferenciación frente a la competencia.

### **II.13. Marketing sensorial**

El marketing sensorial supone una nueva área del marketing que tiene como objetivo la gestión de la comunicación de la marca hacia los cinco sentidos del consumidor con el fin de afectar a su imagen e influir sobre su comportamiento de compra en relación a un producto o servicio. Si bien el marketing siempre ha buscado estos fines, su calificación como un área específica se debe principalmente a dos motivos. Por una parte, por la paulatina ampliación de los sentidos considerados, incluyéndose progresivamente en la comunicación con el cliente la vista, olfato, oído, tacto y gusto. Se busca actuar sobre ellos de forma conjunta para aumentar la eficacia de la comunicación de las asociaciones de la marca y maximizar la experiencia de compra y uso del consumidor. En segundo lugar, por el creciente interés de las marcas en establecer su firma sensorial, entendida como el elemento sensorial más relevante para su público objetivo, que facilite una comunicación más clara, directa y atribuible a la enseña (Manzano et al., 2012).

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **III.1. Introducción**

Para desarrollar una propuesta de mejora integral para una microempresa de panadería artesanal de la comuna de Vallenar, centrada en la incorporación de una línea de productos aptos para personas con celiaquía y/o diabetes El pilar fundamental de la metodología será el modelo del Diseño de la Propuesta de Valor propuesto por Alexander Osterwalder.

### **III.2. Método de trabajo**

“Las metodologías de trabajo o de gestión de proyectos son un conjunto de procesos que se utilizan para planificar y ejecutar metas y objetivos especialmente en empresas y organizaciones. Es considerada una hoja de ruta específica y detallada de cualquier proyecto, en la que se enumera los pasos o pautas a seguir, así como las técnicas y actividades necesarias para alcanzar el éxito.

El diseño de una metodología permite adoptar un enfoque concreto y rígido del logro, a través de la aplicación de un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas utilizadas por quienes trabajan en una disciplina. Existe un amplio abanico de opciones de lo que qué significa metodología, que funcionan para diferentes proyectos y que utilizan diferentes estrategias de desarrollo de ideas y de resolución de problemas durante el transcurso de un proyecto. (Contreras, 2022)

En esta investigación, el método de trabajo funciona como una guía estructurada para el desarrollo del proyecto. Permite planificar cada actividad, definir su orden y establecer las técnicas necesarias para alcanzar los objetivos de manera organizada. Este enfoque asegura que cada paso contribuya al cumplimiento de las metas, facilitando el diseño de la propuesta de valor y la elaboración del plan de mejoras para la panadería de forma eficiente y coherente.

### **III.2.1. Diseño de propuesta de valor**

El método central será el Diseño de la Propuesta de Valor desarrollado por Alexander Osterwalder, el cual permite comprender en profundidad las necesidades, frustraciones y alegrías de los clientes. En esta etapa se elaborará un diseño inicial y preliminar de la propuesta, entendido como una hipótesis de trabajo que deberá ser contrastada y ajustada. Este enfoque contempla tres etapas clave:

#### **1. Perfil del cliente**

Esta fase busca identificar las tareas que los clientes quieren realizar (funcionales, sociales, emocionales), sus frustraciones (dolores) y las alegrías que esperan obtener. En este caso, se investigará a personas con celiaquía, con diabetes y consumidores interesados en productos saludables sin azúcar y/o sin gluten.

#### **2. Mapa de valor:**

Consiste en el diseño de productos y servicios que alivien las frustraciones del cliente (aliviadores) y generen alegrías (creadores de alegrías), en función de lo identificado en el perfil anterior. Esto guiará la construcción del nuevo menú y los servicios diferenciadores de la microempresa.

#### **3. Encaje entre perfil y mapa de valor:**

Se busca lograr una coherencia directa entre lo que los clientes necesitan y lo que la empresa ofrece, validando la propuesta de valor con evidencia real obtenida en el estudio de campo.

Este diseño servirá como base para el desarrollo del plan de mejora integral y el rediseño del modelo de negocios de la microempresa.

### **III.2.2. Enfoque**

El enfoque de esta investigación es de tipo mixto, utilizando un diseño convergente, lo que implica integrar y complementar los datos cualitativos y cuantitativos. En este caso, se aplicarán dos estrategias principales de recolección de datos: entrevistas (cualitativo) y encuestas con escala Likert (cuantitativo), con el fin de

comprender tanto la percepción del dueño de la microempresa como las experiencias, preferencias y necesidades de los potenciales consumidores locales con requerimientos alimentarios especiales.

- **Cualitativo:** Se llevarán a cabo entrevistas a tres actores clave: el dueño de la microempresa, una persona con celiaquía y una persona con diabetes, todos residentes de la comuna de Vallenar. El objetivo de estas entrevistas es explorar en profundidad las motivaciones, frustraciones y necesidades asociadas al consumo y elaboración de productos aptos para estas condiciones alimentarias, así como identificar barreras percibidas desde la oferta y la demanda. Esta información permitirá complementar el análisis cuantitativo con una perspectiva más contextualizada, fortaleciendo el diseño de la propuesta de valor y del plan de mejora integral.
- **Cuantitativo:** En paralelo, se aplicará una encuesta con preguntas cerradas de tipo Likert a personas residentes de la comuna de Vallenar que cuenten con diagnóstico de celiaquía y/o diabetes, así como a personas interesadas en el consumo de este tipo de productos por razones de salud o preferencia personal. El objetivo de esta encuesta es identificar las percepciones, necesidades y niveles de interés respecto a una oferta panadera y repostería inclusiva, evaluar la aceptación del público objetivo, y recopilar información clave que permita orientar el diseño del plan de mejora integral para la microempresa.

El tipo de investigación es exploratorio-descriptivo, ya que busca conocer, describir y caracterizar una realidad poco abordada a nivel local: la oferta, acceso y experiencia de consumo de productos de panadería y repostería aptos para personas con necesidades alimentarias especiales en la comuna de Vallenar.

La convergencia de los datos cualitativos y cuantitativos permitirá obtener una visión integral de la problemática, donde los primeros aportarán profundidad y comprensión contextual, mientras que los segundos entregarán una visión más amplia y representativa del comportamiento del consumidor. Esta integración es clave para sustentar el diseño de una Propuesta de Valor alineada con las

necesidades reales del público objetivo, y para fundamentar la viabilidad de un plan de mejora integral que impulse la diferenciación, la diversificación y la competitividad de la microempresa.

### III.2.3. Unidades de análisis

Se han definido cuatro unidades de análisis principales, las cuales representan segmentos clave en la identificación de necesidades, oportunidades y elementos diferenciadores que permitirán diseñar una propuesta de valor inclusiva y viable para la microempresa panadera ubicada en la comuna de Vallenar. Estas unidades de análisis permitirán captar información directa y contextual sobre el estado actual del mercado, los hábitos de consumo, las barreras existentes y las expectativas del público objetivo.

- **Personas con diagnóstico de celiaquía:** Individuos residentes en la comuna de Vallenar que han sido diagnosticados con enfermedad celíaca y que deben seguir una dieta estricta libre de gluten. Este grupo aporta información esencial sobre las limitaciones actuales de la oferta local en panadería y repostería, así como sus frustraciones, preferencias y necesidades no cubiertas.
- **Personas con diagnóstico de diabetes:** Personas diagnosticadas con diabetes (especialmente tipo 2) que residen en Vallenar y que requieren controlar su ingesta de azúcar y carbohidratos. Representan una unidad de análisis clave para explorar la disponibilidad de productos adecuados, la frecuencia de consumo, sus frustraciones, preferencias y necesidades no cubiertas.
- **Personas sin diagnóstico de celiaquía o diabetes:** Consumidores de la comuna de Vallenar que, pese a no tener un diagnóstico médico, manifiestan interés en productos sin gluten o sin azúcar por motivos personales, como salud preventiva, bienestar general, curiosidad o cuidado de familiares con estas condiciones. Este segmento es relevante para evaluar el atractivo

general de una línea de productos inclusivos en el mercado local, y su disposición a adquirirlos de forma habitual u ocasional.

- **Dueño de la microempresa:** Como único trabajador y responsable de todas las funciones operativas, administrativas y comerciales, el dueño representa una unidad de análisis interna que permitirá conocer con mayor profundidad las capacidades actuales, las limitaciones operativas, las motivaciones para incorporar nuevas líneas de productos y las percepciones sobre el mercado potencial de productos inclusivos.
- **Proveedores:** Considera a los principales abastecedores de insumos utilizados en panadería y repostería. Su inclusión permitirá conocer la disponibilidad, calidad y precio de materias primas aptas para personas con celiaquía y diabetes, así como evaluar la factibilidad de implementar una línea inclusiva de productos en función del acceso a estos recursos.

Estas unidades de análisis fueron seleccionadas estratégicamente por su relevancia directa con la propuesta de mejora que se busca diseñar. A través de la recolección de datos provenientes de estas fuentes, será posible construir una propuesta de valor sólida, coherente con la realidad local y alineada con los requerimientos específicos de los consumidores con necesidades alimentarias especiales, sin descuidar la sostenibilidad operativa de la microempresa ni el interés potencial del público general.

#### **III.2.4. Definición de la población**

La población de este estudio corresponde a personas residentes en la comuna de Vallenar que presentan diagnóstico de celiaquía y/o diabetes, así como a aquellas personas interesadas en consumir productos sin gluten o sin azúcar por razones de salud, preferencia personal o estilo de vida.

Si bien esta población representa un subconjunto de los 54.222 habitantes estimados en la comuna (INE, 2024), se trata de un grupo significativo que comparte características y relevantes para el desarrollo de una nueva propuesta de valor, que

será un elemento clave dentro del plan de mejora integral propuesto para la microempresa.

Debido a la falta de registros oficiales a nivel comunal, se utilizarán como referencia los datos del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA, 2021), que estiman alrededor de 1,8 millones de personas con diabetes en Chile, y la prevalencia regional que sitúa a Atacama en 18,1% (Aguilar et al., 2023) y entre 0,6 % y 0,8 % para la enfermedad celíaca a nivel nacional (INTA, 2024). Si bien no es posible establecer una cifra exacta a nivel comunal, los datos referenciales permiten dimensionar que se trata de un grupo relevante dentro de la población local, con características clave para el estudio.

Asimismo, se considera un número adicional de personas interesadas en estos productos por otros motivos no médicos. Por tanto, la población se define como finita, amplia y segmentada, permitiendo aplicar criterios de muestreo cuantitativo adecuados.

### **III.2.5. Definición del tamaño de la muestra**

Dado que este estudio se enfoca en personas con diagnóstico de celiaquía, diabetes, o interesadas en consumir productos sin gluten o sin azúcar en la comuna de Vallenar, es posible estimar una población objetivo-finita utilizando proyecciones oficiales y prevalencias referenciales

Estimación del universo objetivo

Según el Reporte Comunal de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), la población estimada de la comuna de Vallenar para el año 2024 es de 54.222 personas (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2025).

A partir de este total, y considerando los siguientes datos:

Prevalencia de diabetes en la Región de Atacama: 18,1 % (Aguilar et al., 2023).

**Prevalencia nacional de enfermedad celíaca:** entre 0,6 % y 0,8 % (INTA, 2024)

Se procede a estimar cada subgrupo de la siguiente manera:

- Personas con diabetes: 18,1 % de 54.222 =  $0,181 \times 54.222 = 9.814$  personas aproximadamente.
- Personas con celiaquía: (utilizando el promedio de prevalencia nacional:  $(0,6 \% + 0,8 \%) \div 2 = 0,7 \%$ ):

$0,7 \%$  de 54.222 =  $0,007 \times 54.222 = 380$  personas aproximadamente.

Por tanto, el universo estimado de personas que podrían beneficiarse de productos sin gluten y/o sin azúcar en la comuna asciende a: **10.194 personas.**

Cálculo del tamaño de la muestra

Dado que el universo estimado es finito, se emplea la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño del universo (10.194 personas)

Z: Valor crítico según el nivel de confianza (1,645 para un 90 %)

p: Proporción esperada (0,5)

q: Proporción complementaria ( $1 - p = 0,5$ )

e: Margen de error permitido (0,05)

Sustituyendo los valores

$$n = \frac{10.194 \times (1,645)^2 \times 0,5 \times 0,5}{0.05^2 \times (10.194 - 1) + (1,645)^2 \times 0,5 \times 0,5} \approx 264$$

El cálculo muestra que el tamaño mínimo de muestra requerido para esta investigación es de 264 personas, lo cual permite garantizar un nivel adecuado de representatividad y confiabilidad estadística. Esta muestra será distribuida entre personas con diagnóstico de celiaquía, diabetes y público general, a través de una encuesta estructurada con preguntas específicas para cada grupo. Los datos obtenidos servirán como base para diseñar el plan de mejora integral de la microempresa.

### **III.3. Planificación del estudio de campo**

La organización constituye una etapa clave de la investigación, ya que permite transformar los objetivos del proyecto en acciones concretas y ordenadas. Este proceso incluye la definición de objetivos, el diseño de encuestas y entrevistas, la selección de la muestra, la recolección de datos y su análisis. Gracias a este enfoque, la información obtenida es válida y confiable, sirviendo como base sólida para la propuesta de valor y el plan de mejora de la microempresa.

#### **III.3.1. Identificación de las etapas del estudio**

- **Definición de objetivos del estudio:** Establecer los objetivos que se desean alcanzar con el estudio, como identificar las necesidades, preferencias y barreras que enfrentan personas con celiaquía, diabetes o interés en productos sin gluten y/o sin azúcar en la comuna de Vallenar.
- **Diseño de los instrumentos de recolección de datos:** Elaborar encuestas y entrevistas como instrumentos principales de recolección de datos. Ambos estarán diseñados con enfoques complementarios: las encuestas contendrán preguntas orientadas a los temas centrales del estudio, permitiendo obtener datos cuantificables; mientras que las entrevistas estarán estructuradas para

facilitar una exploración más profunda de las percepciones y experiencias de los participantes.

- **Selección de la muestra:** Definir y seleccionar la muestra de 264 encuestados que representará a la población objetivo. Se debe asegurar la inclusión de los tres perfiles considerados: personas con celiaquía, personas con diabetes y consumidores interesados sin diagnóstico. Esta diversidad de perfiles permitirá obtener una visión más integral y representativa del mercado local.
- **Recolección de datos:** El proceso de recolección de datos contempla la aplicación de encuestas y entrevistas a los participantes definidos en la muestra. Esta etapa se desarrollará dentro de un periodo definido y bajo condiciones que favorezcan una participación efectiva, considerando la elección de canales adecuados, momentos oportunos y contextos apropiados para su implementación.
- **Análisis de datos:** Una vez finalizada la recolección, se realizará el análisis de los datos cuantitativos complementado con el análisis cualitativo de las entrevistas. Este proceso permitirá extraer conclusiones relevantes sobre patrones, preferencias y necesidades clave del público objetivo, para el diseño del plan de mejora integral de la microempresa.
- **Análisis y Presentación de Resultados:** En esta etapa, los datos recolectados mediante las encuestas y entrevistas serán organizados y presentados de forma clara y estructurada, utilizando gráficos, tablas y análisis interpretativos. Esta presentación de resultados formará parte del cuerpo del proyecto de titulación y constituirá la base empírica sobre la cual se sustentará el diseño de la propuesta de valor y del plan de mejora integral.
- **Revisión y ajustes:** Se realizará una revisión crítica del estudio y de la metodología aplicada, con el objetivo de detectar áreas de mejora para investigaciones futuras. Esta etapa busca ajustar el enfoque de la recolección de datos para garantizar la validez y confiabilidad en estudios posteriores.

### III.3.2. Diseño de instrumentos de recolección de datos

En esta etapa se diseñarán los instrumentos de recolección de datos, como encuestas y entrevistas, con un enfoque mixto y un diseño convergente. Esto permitirá que los datos cualitativos y cuantitativos se complementan para ofrecer una perspectiva más completa.

a) Encuestas:

Las encuestas se diseñan para recopilar datos cuantitativos que permitirán medir el interés y las expectativas de los clientes potenciales. Se utilizarán plataformas digitales como Google Forms para facilitar la recolección y el procesamiento de las respuestas. Las preguntas se estructuraron para poder obtener información sobre la disposición a comprar, la percepción de los precios aceptables y las características de los productos. Las preguntas se adaptarán para los diferentes segmentos de clientes, como personas con celiaquía o diabetes.

- Encuesta para celíacos y diabéticos

La encuesta consta de la declaración de consentimiento, 4 preguntas de caracterización y 11 preguntas de escala Likert, todo esto se distribuye en las siguientes secciones:

Sección	Que busca medir
Sección 1	Información sobre el proyecto y consentimiento del encuestado
Sección 2	Caracterización (Identificar perfil demográfico y condición alimentaria (celíaco, diabético, sin diagnóstico, etc.)
Sección 3	Evalúa si la persona considera que existe oferta suficiente de panadería y repostería apta en la comuna, tanto en comercios formales como en cafeterías y restaurantes, y si la

	información alimentaria ofrecida es clara y accesible.
Sección 4	Evalúa con qué frecuencia la persona encuentra productos aptos en distintos tipos de comercios, así como la necesidad de prepararlos en casa o evitar su consumo por falta de alternativas seguras.
Sección 5	Evalúa el nivel de relevancia que las personas otorgan a la transparencia en ingredientes, tipo de harina y contenido de azúcar en menús o etiquetas al momento de consumir fuera de casa.

Fuente: Elaboración propia (2025).

- Encuesta para público general

La encuesta consta de la declaración de consentimiento, 4 preguntas de caracterización y 8 preguntas de escala Likert, todo esto se distribuye en las siguientes secciones:

Sección	Que busca medir
Sección 1	Información sobre el proyecto y consentimiento del encuestado
Sección 2	Caracterización (Identificar perfil demográfico y condición alimentaria (celíaco, diabético, sin diagnóstico, etc.)
Sección 3	Identifica con qué frecuencia los encuestados eligen, observan disponibles o compran productos más saludables (bajos en azúcar o con harinas alternativas) en distintos puntos de venta, cuando dichas opciones existen.
Sección 4	Evalúa el nivel de interés del encuestado en probar productos de panadería y repostería elaborados

	con menor contenido de azúcar o con harinas alternativas, proyectando su disposición a consumo futuro.
Sección 5	Identifica qué atributos (como sabor, textura, precio, claridad de la información, disponibilidad o tamaño/porciones) son más relevantes para el consumidor al momento de elegir productos de panadería y repostería.
Sección 6	Evalúa cuánto influyen factores externos como la presencia de productos novedosos (por temporada o edición limitada) y la posibilidad de degustaciones o muestras gratuitas en la decisión de probar o comprar productos.

Fuente: Elaboración propia (2025).

#### b) Entrevistas:

Las entrevistas se diseñarán con un enfoque cualitativo para obtener información más profunda y detallada, Se entrevistará al propietario de la microempresa, para profundizar en las percepciones y desafíos de la propuesta de valor. Se usará una guía semiestructurada con preguntas abiertas que permitirán explorar la situación actual del mercado de productos para celíacos y diabéticos, la falta de oferta y las oportunidades existentes.

#### Entrevista para diabéticos

1. ¿Qué tan fácil le resulta encontrar productos de panadería reducidos en azúcar en la comuna de Vallenar?
2. ¿Qué tan satisfecho está con la oferta disponible actualmente en la comuna?
3. ¿Prefiere opciones totalmente sin azúcar o reducidas en azúcar?

4. ¿Ha tenido experiencias negativas con productos que no cumplían lo prometido?
5. ¿Qué factores prioriza más al elegir dónde comprar (cercanía, precio, confianza, variedad)?
6. ¿Con qué frecuencia consumiría productos de panadería bajos en azúcar si hubiera una oferta confiable en Vallenar?
7. ¿Valora que los productos sean artesanales frente a industriales?
8. ¿Conoce alguna panadería artesanal que ofrezca productos aptos para diabéticos dentro de la comuna?
9. ¿Qué tipo de repostería (pasteles, galletas, tortas) le parece más difícil encontrar adaptada?
10. ¿Qué tanto le ha afectado su condición en las salidas o eventos con sus amigos y/o familia?
11. Según usted, ¿Qué pensaría si una panadería agregara una nueva línea de productos alimenticios dirigidos a diabéticos?

#### Entrevista para celíacos

1. ¿Qué tan accesibles son los productos libres de gluten en la comuna?
2. ¿Dónde suele comprar productos sin gluten actualmente?
3. ¿Con qué frecuencia adquiere productos de panadería o repostería sin gluten?
4. ¿Qué tan satisfecho está con la oferta de productos sin gluten en su entorno?
5. ¿Ha tenido experiencias negativas de contaminación cruzada? ¿Cuál?

6. ¿Qué factores prioriza más al elegir dónde comprar (cercanía, confianza, precio, variedad)?
7. ¿Con qué frecuencia compraría en una panadería inclusiva local si existiera?
8. Según usted, ¿Qué pensaría si una panadería agregara una nueva línea de productos alimenticios dirigidos a los celíacos?
9. ¿Preferiría que exista un local el cual ofrezca alimentos sin gluten o prefiere prepararlos usted mismo a pesar de que eso implica usar tiempo y esfuerzo?
10. ¿Qué nivel de importancia da a que la panadería muestre transparencia en sus procesos productivos?
11. ¿Qué tan importante es para usted que la panadería tenga presencia activa en redes sociales mostrando procesos y productos?

#### Entrevista al dueño

1. ¿Hace cuánto tiempo lleva funcionando?
2. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en el negocio (incluyendo familiares)?
3. ¿Ha considerado incluir productos especiales (por ejemplo, para personas diabéticas o celíacas)?
4. ¿Ha identificado clientes que soliciten productos más saludables o inclusivos?
5. ¿Cómo organiza actualmente la administración de su negocio (contabilidad, proveedores, costos)?
6. ¿Considera que cuenta con los recursos necesarios para invertir en nuevos productos?

7. Si existiera un plan de mejora que le entregara estrategias prácticas, ¿estaría dispuesto a implementarlo?
8. ¿Qué importancia le asigna a la innovación en su negocio?
9. ¿Cuál es su visión para el futuro de la empresa?
10. ¿Hay algún aspecto que considere importante destacar sobre su empresa que no le hayamos preguntado?
11. ¿Cómo describiría la misión y visión actual de su empresa?
12. ¿Quiénes son sus principales clientes (familias, estudiantes, trabajadores, adultos mayores)?
13. ¿Ha recibido sugerencias o solicitudes especiales de parte de sus clientes?

### **III.3.3. Construcción, validación y aplicación de instrumentos**

En este proceso se diseñarán, validarán y aplicarán distintos instrumentos de recolección de datos con el objetivo de obtener información confiable y pertinente para el análisis. Entre las herramientas utilizadas se destacan Google Forms, que permitió elaborar un cuestionario digital para los ciudadanos de Vallenar, y Microsoft Word, usado para redactar, organizar y ajustar las preguntas destinadas a entrevistas. A continuación, se detallan las fases de construcción de la encuesta:

- **Definición de objetivos:** La encuesta fue diseñada con el propósito de conocer el nivel de interés de los habitantes de Vallenar en productos de panadería y pastelería aptos para personas celíacas o diabéticas, además de indagar sobre su experiencia previa con este tipo de alimentos.
- **Estructura del formulario:** El cuestionario en Google Forms se organizó en tres secciones, según la condición del encuestado. De esta forma, si la persona declaraba ser celíaca, diabética o no presentar ninguna de estas condiciones, el formulario redirige automáticamente a un conjunto de preguntas adaptadas a su perfil.

- **Diseño de preguntas:** Se realizarán tres tipos de entrevistas adaptadas a cada grupo de entrevistados. Una fue dirigida al dueño del local, con preguntas enfocadas en conocer su perspectiva sobre el negocio, la oferta actual, los desafíos y la posibilidad de incorporar productos para personas celíacas y diabéticas. Las otras dos entrevistas se enfocaron en clientes con necesidades alimenticias específicas: una para personas celíacas y otra para personas diabéticas. Cada una contendrá preguntas abiertas que permitirán conocer sus hábitos de compra, experiencias previas, expectativas, etc. Algunas preguntas fueron exclusivas para cada grupo, mientras que otras eran similares para ambos tipos de clientes, ya que ayudaban a comparar percepciones y necesidades y a construir perfiles de clientes más precisos.
- **Validación:** La validación de los instrumentos de recolección de datos fue realizada por el docente guía del proyecto, quien efectuó una revisión exhaustiva tanto del cuestionario estructurado en Google Forms como de las guías de entrevista elaboradas en Microsoft Word. Este proceso incluyó el análisis del contenido, la redacción y pertinencia de cada pregunta, y la coherencia general del instrumento con los objetivos de la investigación. A partir de sus observaciones, se realizaron los ajustes necesarios en la estructura, redacción y secuencia de las preguntas, asegurando que ambas herramientas presentaran una formulación clara, coherente y alineada con los objetivos del estudio. Esta validación permitió mejorar la calidad metodológica de los instrumentos, favoreciendo la obtención de datos útiles, pertinentes y confiables para el análisis posterior.
- **Estrategias:** Para garantizar una adecuada cobertura territorial y social en la comuna de Vallenar, se aplicaron diversas estrategias de difusión y levantamiento de encuestas. En primer lugar, se realizó la aplicación presencial del cuestionario por parte de los integrantes del equipo, encuestando directamente a personas en espacios públicos y puntos estratégicos de la ciudad. Además, se contó con el apoyo de colaboradores que contribuyeron a ampliar el alcance del instrumento mediante la difusión

del enlace y del código QR en redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp. Algunos de ellos, con una alta cantidad de seguidores, facilitaron la viralización del cuestionario, lo que permitió optimizar la recolección de datos en un periodo breve y asegurar una muestra diversa y representativa.

#### **III.3.4. Resultados esperados**

La aplicación de estos instrumentos busca poder obtener resultados que puedan servir de guía para las siguientes etapas de análisis y para el diseño de la propuesta de valor y del modelo de negocio. En particular se logra esperar:

- **Validar la propuesta de valor:** Confirmar que el modelo de negocio y los productos de panadería artesanal responden a una necesidad real en el mercado local. Además, se busca verificar la aceptación de una nueva línea de productos pensada para personas con necesidades alimentarias específicas, como celíacos y diabéticos, asegurando que esté en sintonía con lo que esperan los clientes.
- **Definir perfiles de clientes:** La información obtenida ayudará a conocer mejor a los distintos segmentos de clientes, sus preferencias, hábitos de compra y el rango de precios que están dispuestos a pagar, logrando así una descripción más precisa de sus perfiles. Esto hará posible reconocer qué valoran más: si la calidad, el precio, la variedad o el hecho de contar sus opciones más saludables. Con esta comprensión más cercana de las personas, y así local podrá ofrecer productos que conecten mejor con sus necesidades.
- **Diseñar prototipos de productos:** Aquellos datos recopilados por las encuestas y entrevistas nos servirán como base para poder desarrollar una nueva línea de productos, lo que permitirá crear prototipos que respondan a las expectativas y necesidades detectadas en los clientes. Esto permitirá elaborar prototipos que no solo cumplan con los estándares de calidad, sabor y presentación, sino que también respeten

las restricciones alimentarias y aporten valor diferenciado frente a la competencia.

- **Fortalecer el modelo de negocio:** Los datos obtenidos nos permitirán realizar ajustes estratégicos en los elementos centrales del negocio, como los canales de distribución, las actividades principales y la estructura de costos. De manera que será posible optimizar los procesos internos, mejorar la eficiencia y asegurar una gestión más ordenada de los recursos. Y así busca fortalecer la propuesta de valor, incorporando la nueva línea de productos sin descuidar la oferta, lo que dará mayor competitividad al local. Todo esto se contribuirá a garantizar la viabilidad de sostenibilidad del negocio en el tiempo, consolidando una base más sólida para su crecimiento y expansión futura.

### III.4. Carta Gantt

Carta Gantt del Plan de mejora integral para la panadería Mardi																									
Actividades	agosto					septiembre					octubre					noviembre					diciembre				
Semanas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Entrega inicial de la idea del proyecto de titulación al docente																									
Elaboración de objetivos y diseño de la propuesta de valor																									
Entrega y exposición del diseño de la propuesta de valor y objetivos al profesor guía																									
<b>Entrega y presentación del informe (incluyendo el capítulo 1)</b>																									
Desarrollo del marco teórico																									
Desarrollo del marco metodológico																									
Diseño de instrumentos para la recolección de datos																									
<b>Entrega del capítulo 1 corregido (además del capítulo 2 marco teórico y capítulo 3 marco metodológico)</b>																									
Validación de instrumentos de recolección de datos																									
Aplicación de encuestas y entrevistas																									
Análisis de resultados																									
Desarrollo del capítulo v																									
<b>Entrega del trabajo de titulación finalizado</b>																									
Preparación para la presentación oral																									



Figura 3.1. Carta Gantt (Fuente: Elaboración propia.)

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### IV.1. Introducción

El presente capítulo tiene como propósito analizar e interpretar los resultados obtenidos a partir de la investigación aplicada, con el fin de identificar patrones, percepciones y necesidades relevantes para la formulación del plan de mejora integral de la Panadería Mardi. A través de este análisis se busca dar respuesta a los objetivos específicos del estudio, vinculando los hallazgos con los elementos teóricos y metodológicos establecidos en el Capítulo III.

Para ello, se trabajó con fuentes de información primarias y secundarias. Las fuentes primarias corresponden a los datos recopilados mediante encuestas cuantitativas y entrevistas cualitativas aplicadas en la comuna de Vallenar, dirigidas tanto a consumidores generales como a personas con diagnóstico de celiaquía y/o diabetes, así como al propietario de la microempresa. Por su parte, las fuentes secundarias incluyen bibliografía especializada, informes institucionales y antecedentes estadísticos que complementan la comprensión del entorno del estudio.

De esta manera, el capítulo presenta un análisis integral de los datos recolectados, considerando tanto la dimensión cuantitativa, que permite observar tendencias y comportamientos de consumo, como la dimensión cualitativa, que aporta una comprensión más profunda de las percepciones y motivaciones de los actores involucrados. Este enfoque conjunto asegura una interpretación coherente con la metodología mixta descrita previamente, y sienta las bases para el desarrollo de las conclusiones y propuestas del Capítulo V."

## **IV.2. Análisis de fuentes secundarias**

El análisis de fuentes secundarias establece el contexto general en el que se desarrolla el proyecto y aporta información validada que permite comprender de manera más amplia la situación actual del sector y las condiciones del entorno. Este análisis justifica la pertinencia del plan de mejoramiento al respaldar, con antecedentes formales y documentados, las necesidades y oportunidades identificadas en la Panadería Mardi. De este modo, las fuentes secundarias complementan la información primaria obtenida mediante encuestas y entrevistas, fortaleciendo los hallazgos del levantamiento en terreno y otorgando mayor solidez técnica a las decisiones propuestas en el proyecto.

### **IV.2.1. Prevalencia de la celiacía en Chile**

La incorporación de una línea de productos aptos para celíacos en una panadería artesanal se justifica a partir del contexto sanitario nacional, marcado por un alto nivel de subdiagnóstico de esta condición. Estudios realizados por la Pontificia Universidad Católica de Chile indican que cerca del 70% de las personas con enfermedad celíaca desconoce que padece esta patología, lo que evidencia una brecha significativa entre la prevalencia real y los casos diagnosticados oficialmente (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2023).

Este escenario sugiere la existencia de una demanda latente por alimentos libres de gluten, ya que una parte importante de la población presenta síntomas o necesidades alimentarias específicas sin contar con una oferta clara y accesible en el comercio local. La baja visibilidad de esta condición limita el acceso a productos adecuados, especialmente en establecimientos de carácter artesanal.

### **IV.2.2. Barreras persistente en el acceso a alimentos sin gluten**

Diversos estudios han evidenciado que las personas celíacas enfrentan barreras económicas y nutricionales para acceder a una alimentación adecuada. Una investigación desarrollada por el Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) de la Universidad de Chile señala que la canasta básica sin gluten presenta un costo aproximado 57% mayor en comparación con la canasta tradicional, siendo especialmente elevados los precios en productos como panes,

cereales, pizzas y pastas. Asimismo, estos productos presentan un menor aporte calórico y diferencias en su composición nutricional, destacando una menor calidad proteica y un mayor contenido de grasas, junto con deficiencias en el etiquetado nutricional (INTA, 2024).

Adicionalmente, el estudio advierte una menor disponibilidad de productos sin gluten en los puntos de venta tradicionales, lo que dificulta el acceso regular a este tipo de alimentos por parte de la población afectada

#### **IV.2.3. Contexto nacional de la diabetes y demanda por productos aptos**

La problemática de la diabetes representa otro factor relevante que justifica la diversificación de productos en la panadería. Según la Federación Internacional de Diabetes, Chile se posiciona como uno de los cinco países con mayor prevalencia de diabetes en el tramo etario de 20 a 79 años dentro de la Región de América del Sur y Central, lo que evidencia la magnitud de esta condición a nivel nacional (Federación internacional de Diabetes, 2025). El aumento sostenido de esta enfermedad ha impulsado una mayor conciencia sobre la alimentación y el control del consumo de azúcares y carbohidratos simples, generando una demanda creciente por productos adaptados a las necesidades de las personas diabéticas.

#### **IV.2.4. Beneficios del pan de masa madre para personas con diabetes**

Uno de los elementos relevantes en la formulación de productos para personas con diabetes es el índice glicémico de los alimentos. Estudios indican que el pan de masa madre presenta un índice glicémico más bajo en comparación con panes elaborados con levadura convencional, debido a la presencia de ácidos orgánicos y un mayor contenido de fibra, los cuales ralentizan la digestión de los carbohidratos y la absorción de la glucosa (Maestro Diabetes, 2025). Esta característica convierte al pan de masa madre en una alternativa más adecuada para el control glicémico, reduciendo los picos de glucosa en sangre y favoreciendo una alimentación más equilibrada.

#### IV.2.5. Preferencia por alimentos saludables en contextos económicos adversos

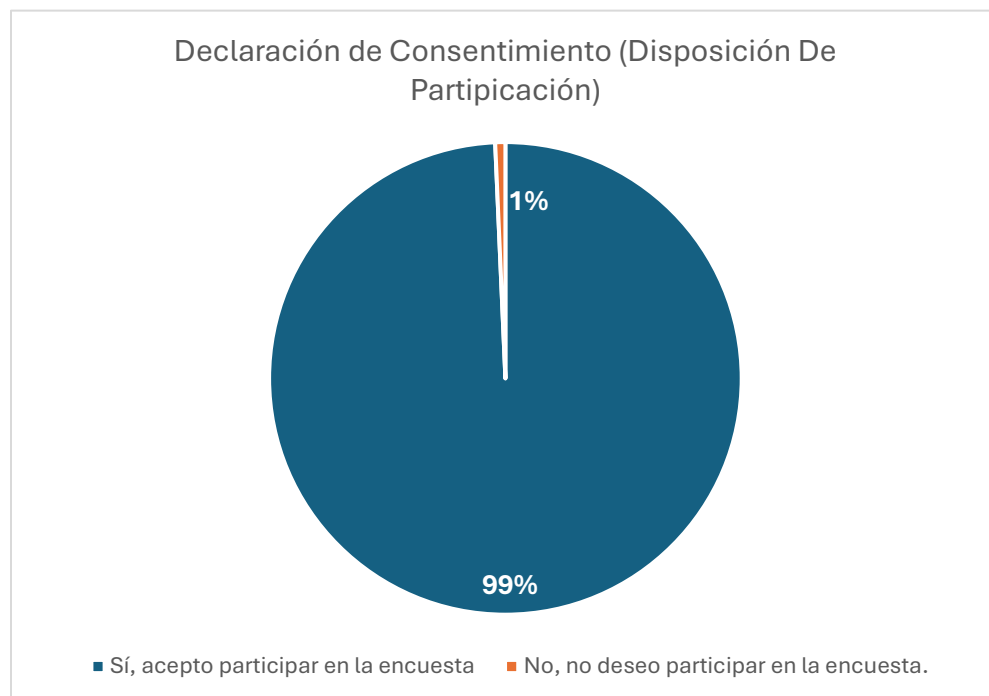
A pesar de los desafíos económicos recientes, el interés por una alimentación saludable se ha mantenido e incluso fortalecido. Según el Índice Tetra Pak 2023, el 66% de los consumidores declara prestar mayor atención a lo que consume en términos de alimentos y bebidas, priorizando aquellos productos que contribuyen positivamente a su bienestar físico (Olave, 2023). Esta tendencia refleja un cambio sostenido en el comportamiento del consumidor, quien valora cada vez más la calidad nutricional, el origen de los alimentos y sus efectos sobre la salud.

### IV.3. Análisis de datos de encuestas

#### IV.3.1. Resultados descriptivos de la encuesta

##### a) Declaración de consentimiento

**Gráfico 4. 1. Declaración de consentimiento.**

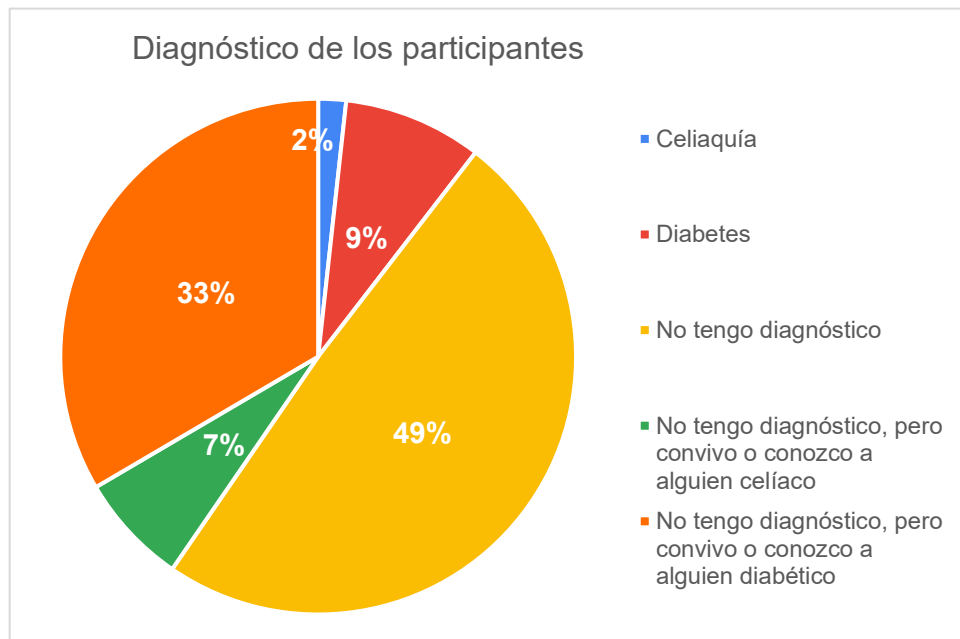


Fuente: Elaboración Propia (2025).

Al inicio del instrumento se incorpora un consentimiento informado que explica a los participantes el objetivo académico de la investigación, asegurando la voluntariedad de su participación y la confidencialidad de las respuestas entregadas. Un total de 287 personas respondieron esta sección inicial del cuestionario. De ellas, el 99% manifestó aceptar participar voluntariamente en la encuesta y autorizó el uso de sus respuestas exclusivamente con fines académicos. En contraste, solo un 1% indicó no estar de acuerdo con formar parte del estudio.

b) Preguntas de caracterización

**Gráfico 4.2. Diagnóstico de los participantes.**

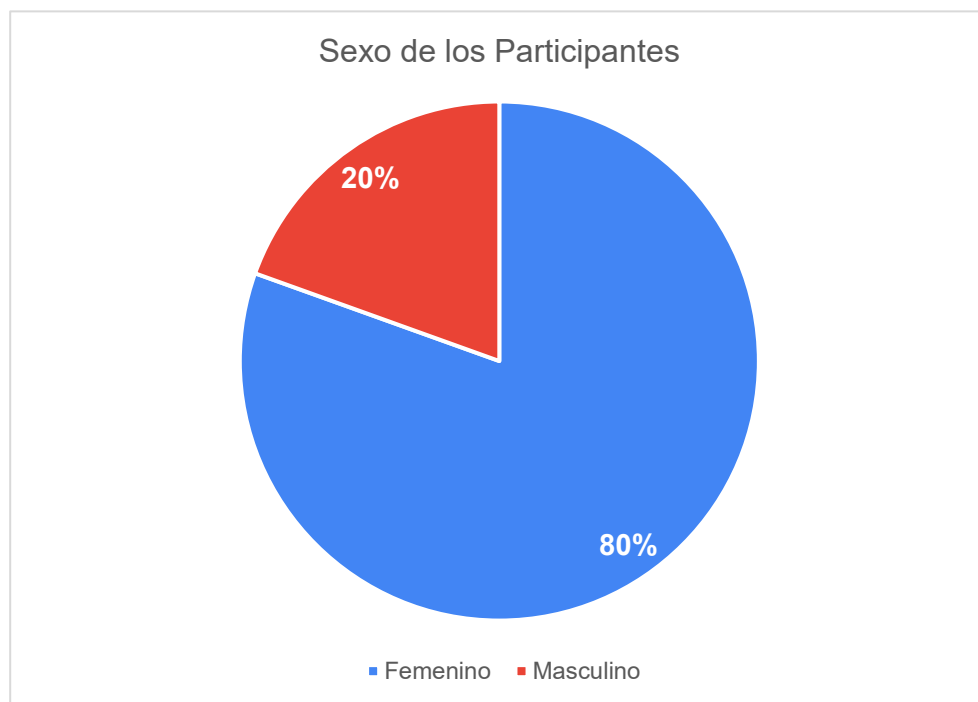


Fuente: Elaboración propia (2025).

El gráfico evidencia que la mayoría de los encuestados no presenta un diagnóstico relacionado con enfermedades alimentarias específicas, como celiaquía o diabetes. Sin embargo, una parte considerable de los participantes mantiene algún tipo de vínculo cercano con estas condiciones, ya sea porque convive o conoce a personas que las padecen. Solo un grupo reducido manifestó tener diagnóstico propio.

Por lo tanto, si bien la mayoría de los participantes no presenta condiciones médicas específicas, existe una proporción significativa de personas con vínculos directos o indirectos con dichas patologías. Esto permite identificar la presencia de conciencia y cercanía hacia las necesidades alimentarias especiales, lo que resulta relevante para el plan de mejora, ya que demuestra la existencia de un mercado potencial sensible a la oferta de productos aptos para personas celíacas y/o diabéticas.

**Gráfico 4.3. Sexo de los participantes.**

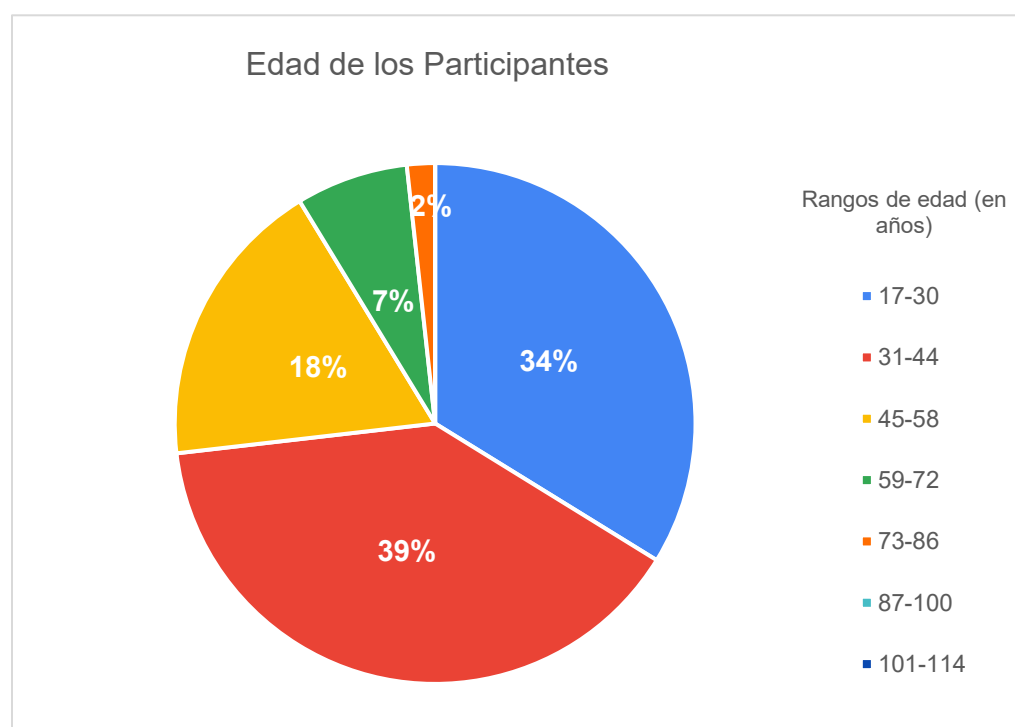


Fuente: Elaboración propia (2025).

El gráfico muestra una clara predominancia del sexo femenino dentro de la muestra encuestada, mientras que la participación masculina resulta considerablemente menor. Esta diferencia refleja una mayor presencia de mujeres en el proceso de recolección de datos realizado en la comuna de Vallenar, posiblemente asociada a un mayor interés o disposición hacia temas relacionados con la alimentación saludable y las preferencias de consumo en productos de panadería y repostería.

Esta predominancia femenina podría sugerir que las mujeres constituyen un segmento relevante dentro del mercado local, especialmente en la toma de decisiones de compra de productos alimenticios. Este hallazgo permite orientar de manera más efectiva las estrategias comerciales y las acciones de comunicación hacia un público mayoritariamente femenino, sin dejar de considerar la importancia de integrar también el interés del segmento masculino presente en la comuna.

**Gráfico 4.4. Edad de los participantes.**



Fuente: Elaboración propia (2025).

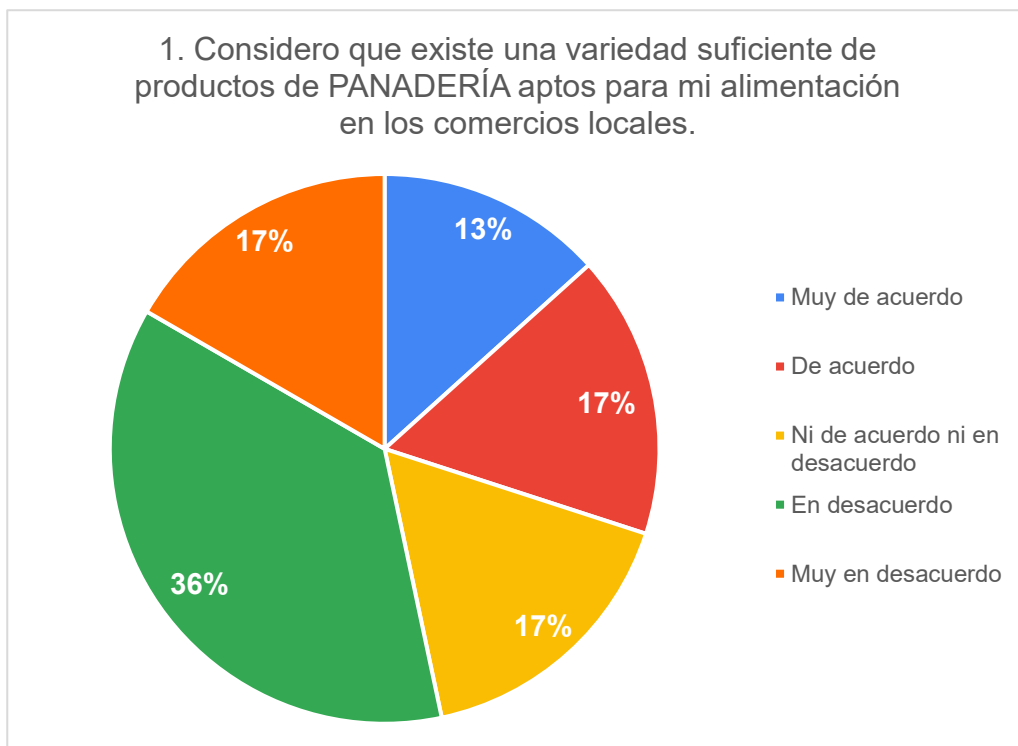
El gráfico evidencia una mayor concentración de participantes en los rangos de 17 a 30 años y 31 a 44 años, lo que refleja una muestra compuesta principalmente por personas jóvenes y adultas de la comuna de Vallenar. En menor medida, se observa la participación de adultos entre 45 y 58 años y una presencia reducida de personas mayores. Esta distribución etaria sugiere que el estudio recoge principalmente percepciones de un grupo etario activo en términos laborales y de consumo, lo que

aporta una visión representativa de quienes realizan con mayor frecuencia decisiones de compra en el mercado local.

La presencia predominante de adultos jóvenes y de mediana edad dentro de la muestra permite interpretar que este grupo, además de tener una mayor capacidad de consumo, muestra interés por hábitos alimentarios más conscientes y por productos adaptados a nuevas tendencias de bienestar. En contraste, la menor participación de personas mayores podría estar asociada a una menor exposición o familiaridad con alternativas de alimentación saludable disponibles en el mercado local.

c) Preguntas específicas para encuestados con celiacía y diabetes

**Gráfico 4.5. Percepción sobre la variedad de productos de panadería aptos para consumidores celíacos o diabéticos.**

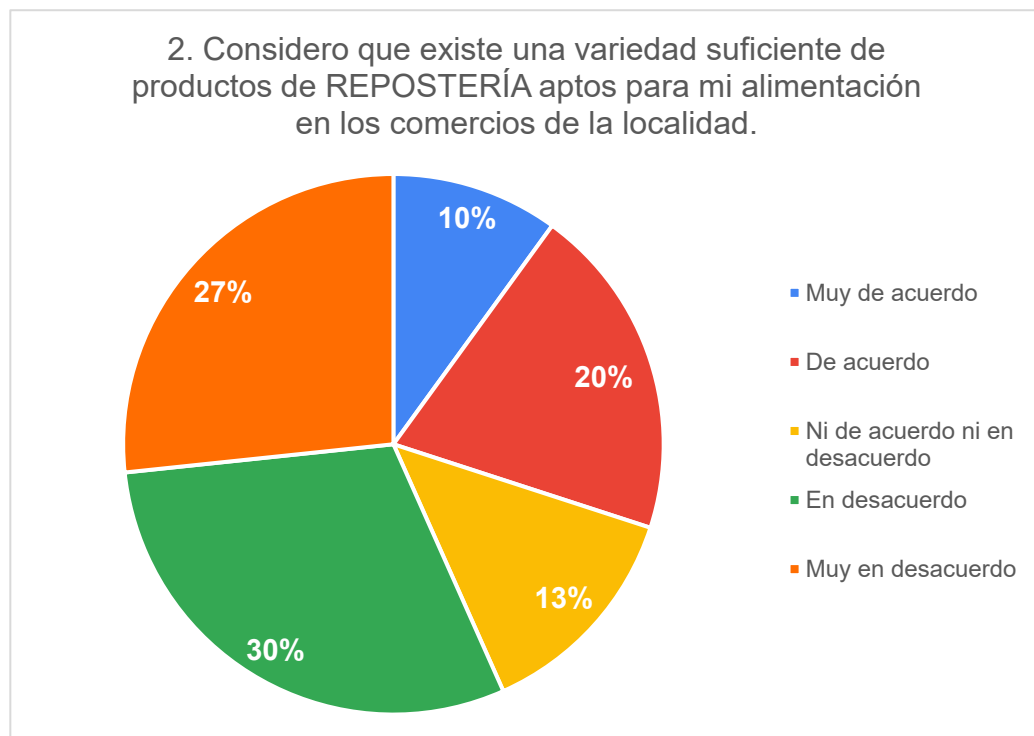


Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados reflejan una percepción dividida entre los encuestados respecto a la disponibilidad de productos de panadería aptos para diferentes necesidades alimentarias dentro de los comercios locales. Una proporción importante manifiesta desacuerdo, mientras que otro grupo mantiene una postura neutral y una menor cantidad considera que sí existe una oferta suficiente.

Estos resultados evidencian que más de la mitad de los encuestados considera insuficiente la variedad de productos de panadería disponibles para sus necesidades alimentarias, lo que sugiere una carencia en la oferta local de productos especializados y una limitada inclusión de opciones adaptadas a distintos requerimientos nutricionales, como productos sin gluten, sin azúcar, entre otros.

**Gráfico 4.6. Percepción sobre la variedad de productos de repostería aptos para consumidores celíacos o diabéticos.**

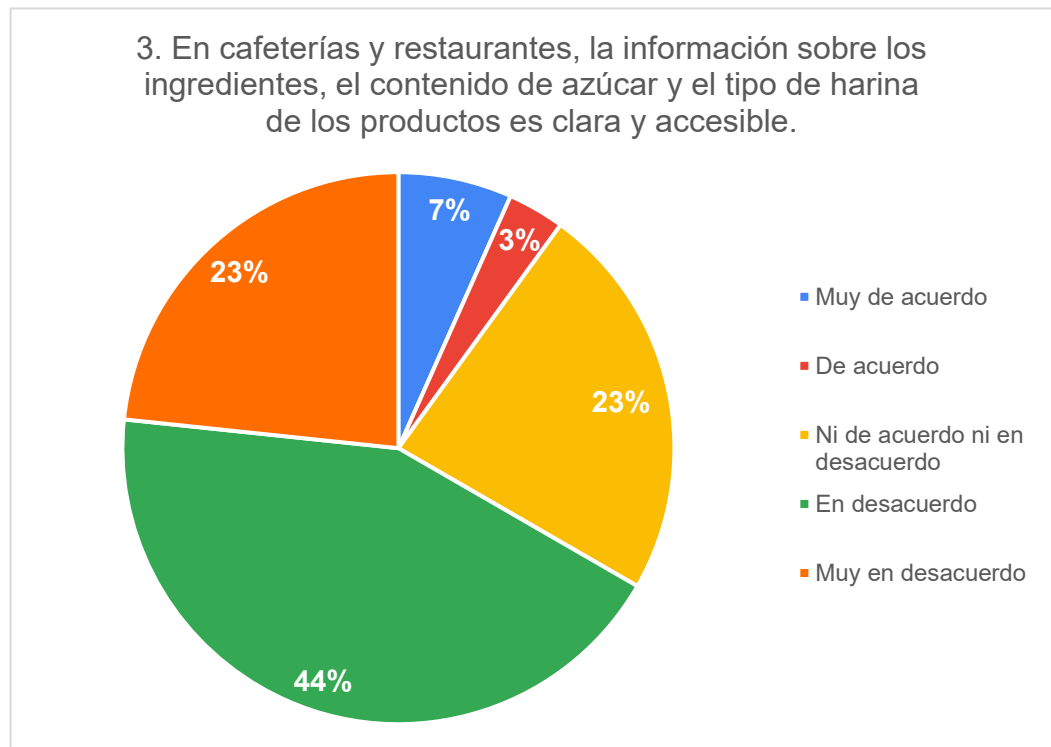


Fuente: Elaboración propia (2025).

La mayoría de los encuestados manifestó desacuerdo o total desacuerdo con la afirmación, un grupo menor se mostró neutral y una parte algo más numerosa expresó conformidad, señalando estar de acuerdo o muy de acuerdo.

Estos resultados reflejan una tendencia más negativa en comparación con el ámbito de la panadería, ya que un 57% del total considera insuficiente la variedad de productos de repostería aptos para su alimentación. Esto indica que la oferta actual en este tipo de productos no satisface las expectativas ni las necesidades alimentarias de gran parte de los consumidores.

**Gráfico 4.7. percepción sobre la claridad y accesibilidad de la información de ingredientes en cafeterías y restaurantes.**

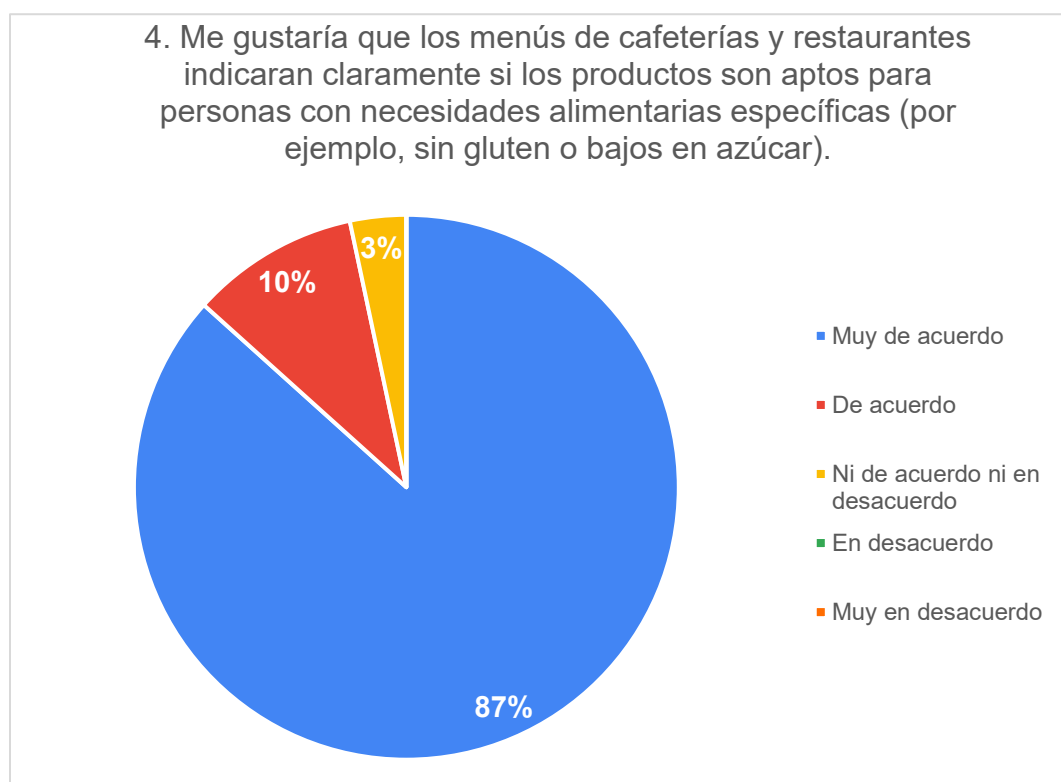


Fuente: Elaboración propia (2025).

Una parte importante de los encuestados considera que la información sobre los ingredientes, el contenido de azúcar y el tipo de harina utilizada en los productos ofrecidos en cafeterías y restaurantes no es clara ni accesible. Otro grupo mantiene una posición neutral, mientras que una minoría percibe que dicha información sí se encuentra disponible de manera adecuada.

Estos resultados evidencian una percepción general de falta de transparencia en la comunicación de los ingredientes de los alimentos disponibles en los establecimientos del sector gastronómico local, lo que podría dificultar que los consumidores, especialmente aquellos con restricciones o requerimientos específicos, tomen decisiones alimentarias conscientes.

**Gráfico 4.8. Preferencia por la identificación clara de productos para necesidades alimentarias específicas.**

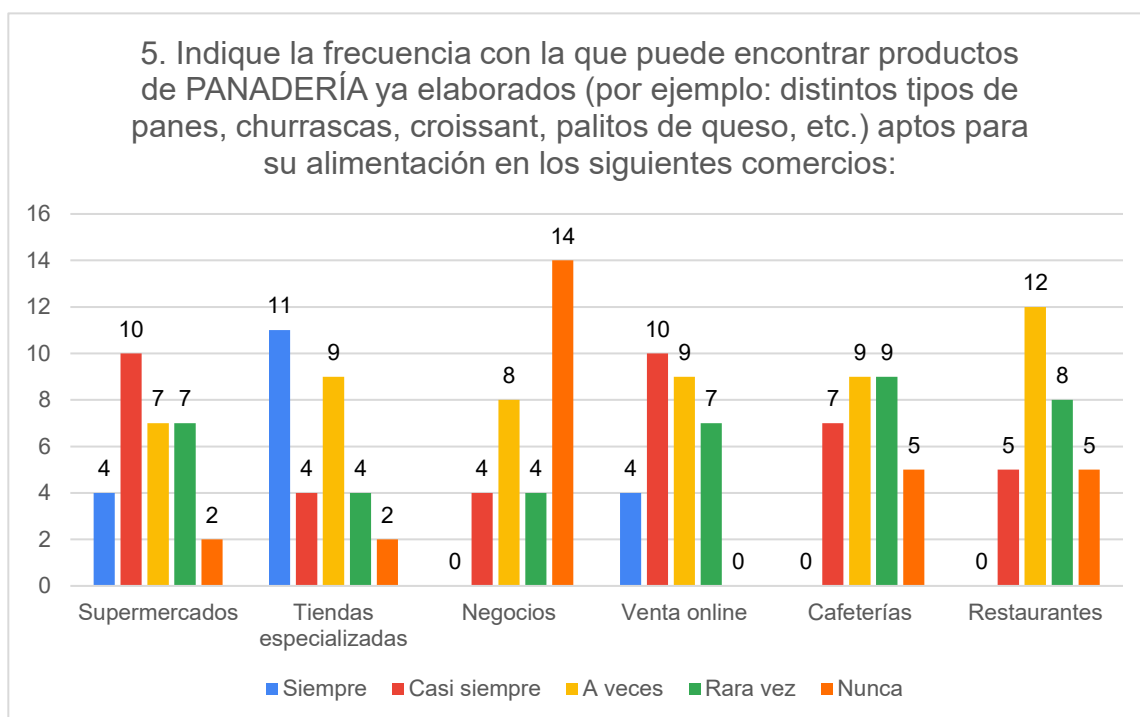


Fuente: Elaboración propia (2025).

El gráfico evidencia que la mayoría de los encuestados valoran que los menús de cafeterías y restaurantes indiquen claramente si los productos son aptos para personas con necesidades alimentarias específicas, como sin gluten o bajos en azúcar, reflejando así una fuerte preferencia por una comunicación clara y accesible.

En conjunto, estos resultados revelan una expectativa generalizada de transparencia en la oferta alimentaria local y la importancia de que los productos incluyan información detallada sobre si los productos son aptos para distintos tipos de consumidores, como celíacos, diabéticos u otros con necesidades específicas.

**Gráfico 4.9. Frecuencia de disponibilidad de productos de panadería aptos en distintos tipos de comercios.**



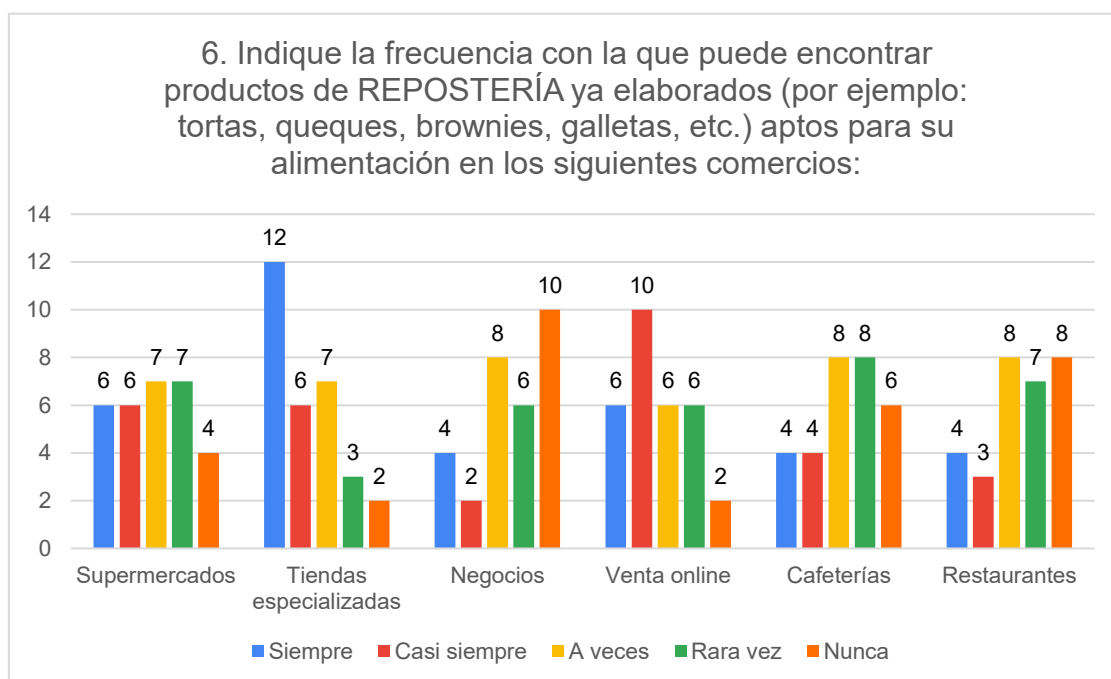
Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados muestran que las tiendas especializadas son los lugares donde con mayor frecuencia se hallan este tipo de productos, mientras que los negocios locales presentan la menor disponibilidad, ya que la mayoría de los participantes indicó que nunca los encuentra. En los supermercados y plataformas online, la presencia de estos productos es moderada, mientras que en cafeterías y restaurantes la oferta se considera limitada o esporádica.

En conjunto, los datos reflejan que la disponibilidad de productos aptos para personas con requerimientos alimentarios específicos es insuficiente y poco

constante, concentrándose principalmente en comercios especializados. Esta distribución evidencia que el acceso a este tipo de productos sigue siendo limitado en los canales tradicionales, lo que restringe la inclusión alimentaria y la variedad de opciones disponibles para los consumidores dentro de la comuna de Vallenar.

**Gráfico 4.10. Frecuencia de disponibilidad de productos de repostería aptos en distintos tipos de comercios.**



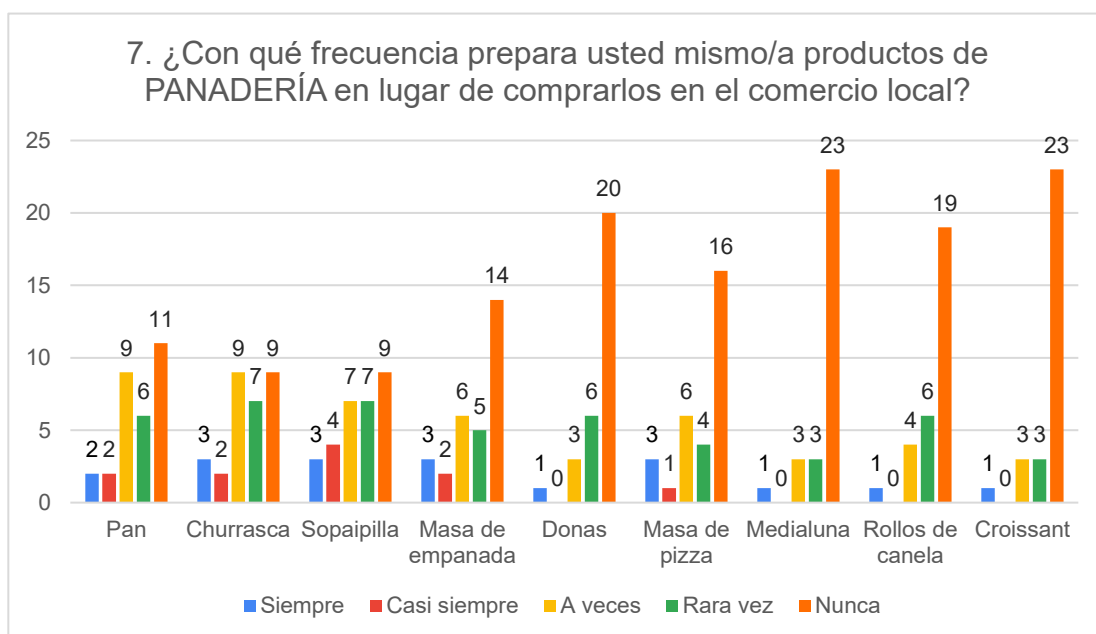
Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados evidencian que la disponibilidad de productos de repostería aptos para necesidades alimentarias específicas (como opciones sin gluten, sin azúcar o con ingredientes alternativos) varía considerablemente entre los distintos tipos de comercios en la comuna de Vallenar. Las tiendas especializadas y la venta online concentran las mayores frecuencias en las categorías “Siempre” y “Casi siempre”, lo que las posiciona como los principales canales de acceso para quienes presentan requerimientos nutricionales particulares. En cambio, supermercados, cafeterías, restaurantes y negocios locales registran una oferta más limitada, predominando

respuestas como “A veces”, “Rara vez” y “Nunca”, lo que evidencia una disponibilidad irregular y poco constante de este tipo de productos en el comercio tradicional.

En conjunto, los datos reflejan que la oferta de repostería inclusiva se concentra principalmente en espacios especializados o digitales, lo que sugiere una brecha en la integración de productos adaptados en el comercio tradicional. Esta situación revela un patrón de consumo condicionado por la limitada accesibilidad local, donde las personas celiacas o diabéticas deben recurrir a canales específicos para satisfacer sus necesidades alimentarias, lo que a su vez refuerza la percepción de escasez y exclusividad de este tipo de productos en la oferta cotidiana de la comuna.

**Gráfico 4.11. Frecuencia con la que los encuestados elaboran productos de panadería en casa.**



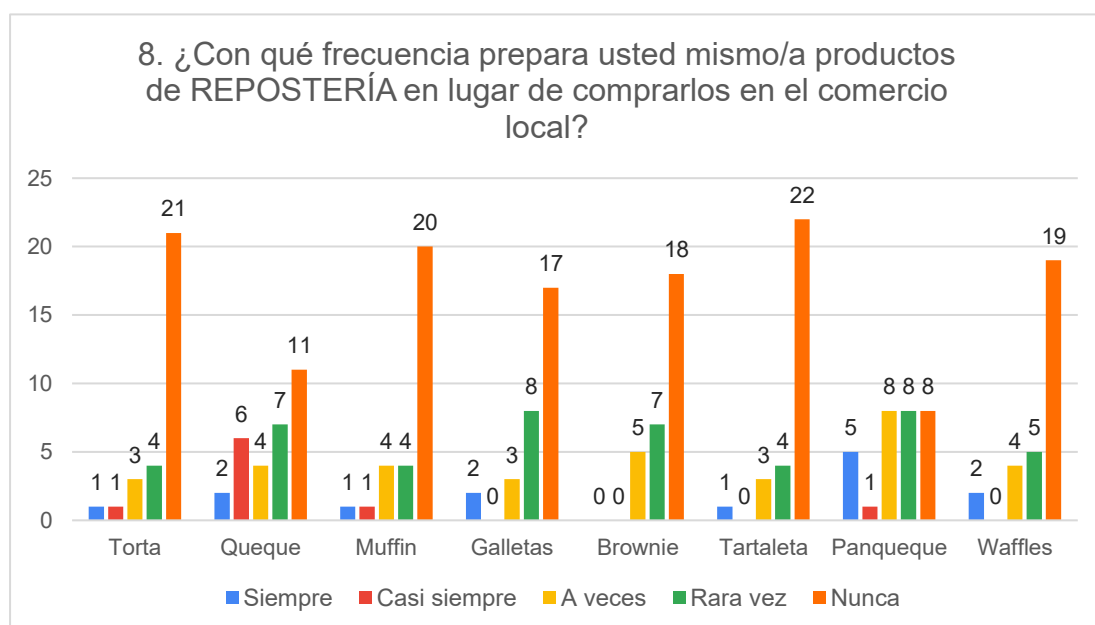
Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados muestran que, en general, las personas no acostumbran a preparar productos de panadería en casa. La mayoría indicó que “nunca” o “rara vez” los elabora, lo que refleja que este tipo de preparaciones no forma parte de su rutina

diaria. Esto se evidencia especialmente en productos más elaborados, como medialunas, rollos de canela y croissants, que casi no se preparan en el hogar. Esto podría deberse a que requieren más tiempo de preparación y técnica, por lo que las personas prefieren comprarlos listos para consumir. En cambio, recetas más simples y tradicionales como pan, sopaipillas o churrascas sí aparecen con mayor frecuencia en el hogar, aunque de forma ocasional.

En conjunto, los datos reflejan una clara preferencia por adquirir productos de panadería en el comercio local en lugar de elaborarlos en casa, lo que sugiere una dependencia significativa de la oferta disponible en el mercado. Este comportamiento puede estar asociado tanto a la conveniencia de acceder a productos frescos y de buena calidad como a la falta de tiempo o recursos para la preparación doméstica, y evidencia una oportunidad para que los establecimientos locales fortalezcan su rol como proveedores habituales de panadería.

**Gráfico 4. 12. Frecuencia con la que los encuestados elaboran productos de repostería en casa.**

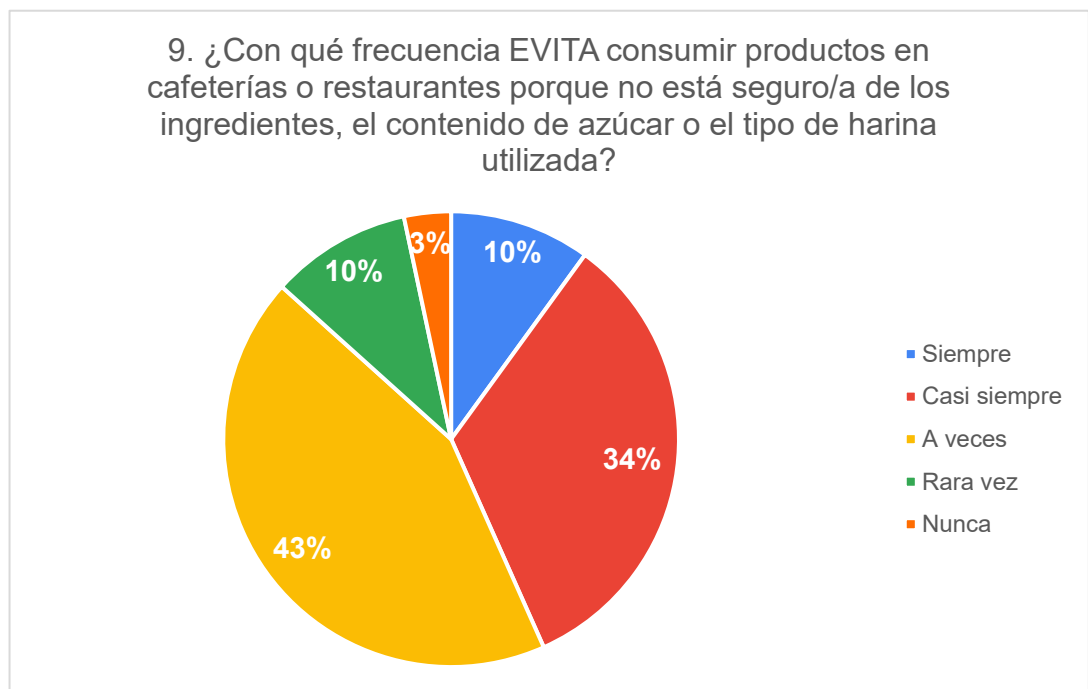


Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados muestran que la mayoría de las personas no acostumbra a preparar repostería en casa, ya que en casi todos los productos evaluados predomina la opción “Nunca”, especialmente en tortas, brownies y tartaletas, lo que sugiere que suelen comprarse listos para consumir, ya sea por falta de tiempo, experiencia, por ser preparaciones más compleja, entre otras razones. En contraste, los panqueques y el queque son los que más se preparan en el hogar, aunque solo de forma ocasional.

En conjunto, los datos indican que hacer repostería en casa no es un hábito frecuente y que la compra de productos ya elaborados es la práctica predominante, lo que refleja la relevancia del comercio como principal proveedor de repostería en la comuna y sugiere que la demanda se centra en opciones listas para consumir.

**Gráfico 4. 13. Frecuencia con la que los encuestados evitan consumir productos en cafeterías o restaurantes por falta de claridad sobre los ingredientes**

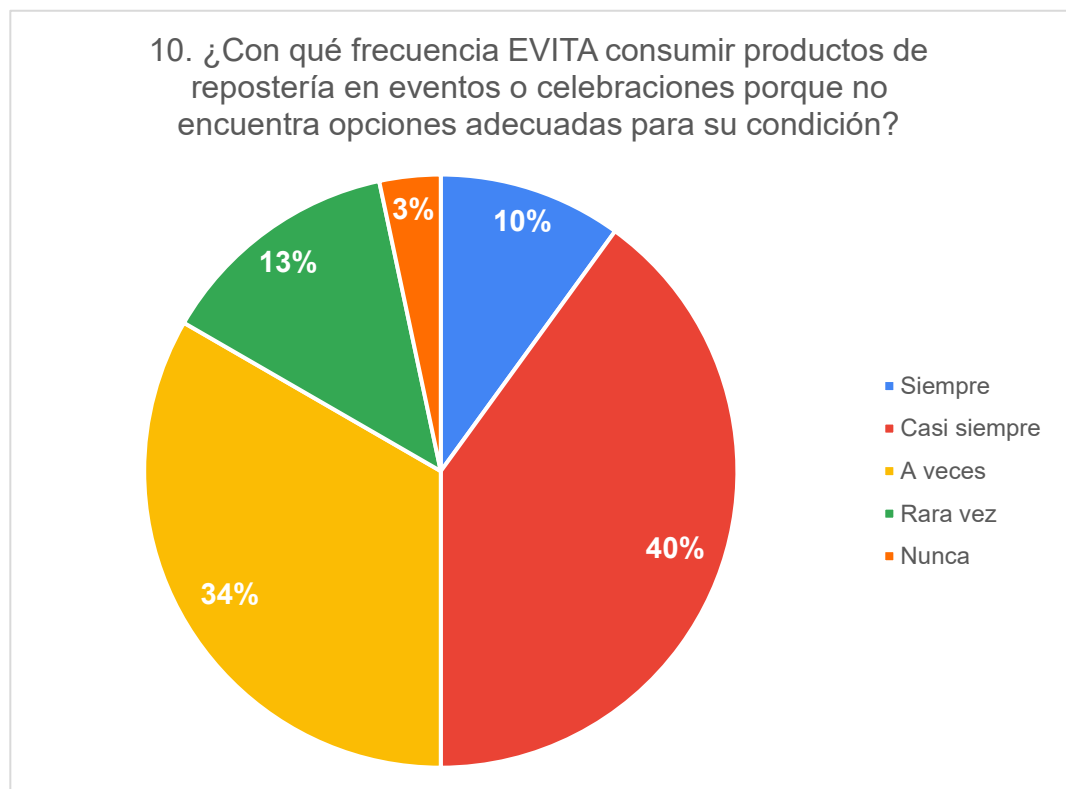


Fuente: Elaboración propia (2025).

El gráfico revela que una parte significativa de los encuestados evita consumir productos en cafeterías o restaurantes debido a la falta de claridad sobre los ingredientes, el contenido de azúcar o el tipo de harina utilizada. La mayoría lo hace de manera ocasional o frecuente, mientras que una minoría manifiesta que rara vez o nunca evita el consumo por este motivo.

Estos resultados evidencian un nivel importante de desconfianza e incertidumbre en torno a la información alimentaria disponible en los comercios locales. La ausencia de detalles claros sobre los componentes de los productos impulsa a los consumidores a ser más cautelosos, limitando su disposición a comprar, reflejando que la claridad sobre ingredientes (tipos de harinas y tipos de azúcar) es un factor muy valorado por los consumidores.

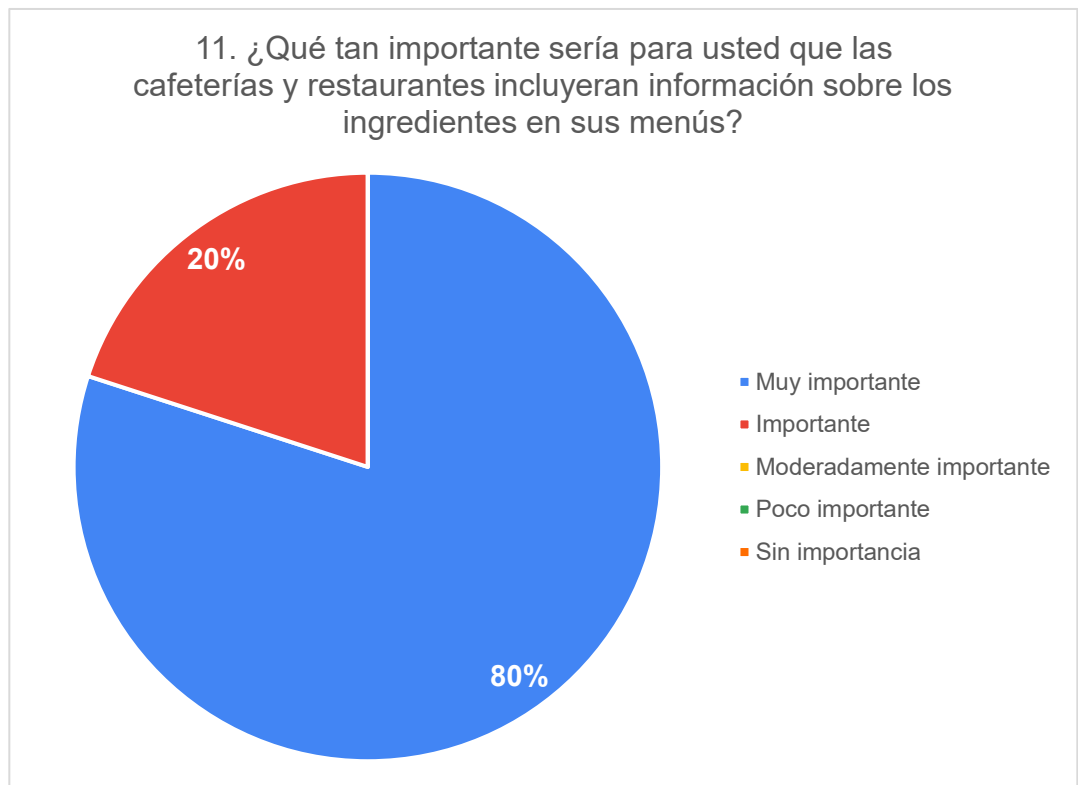
**Gráfico 4. 14. Frecuencia con la que los encuestados evitan consumir productos de repostería en eventos por falta de opciones adecuadas.**



Fuente: Elaboración propia (2025).

El gráfico refleja que una proporción importante de los encuestados evita consumir productos de repostería en eventos o celebraciones debido a la escasa disponibilidad de alternativas adecuadas para sus condiciones alimentarias. La mayoría manifiesta hacerlo con frecuencia, mientras que un grupo menor declara que rara vez o nunca enfrenta esta situación. Estos resultados muestran una baja inclusión alimentaria en contextos sociales, como eventos y celebraciones, donde las personas con restricciones en su dieta suelen encontrar opciones limitadas. Esta situación sugiere que, a pesar del interés por participar en estos espacios, muchos consumidores se ven condicionados por la falta de alternativas adecuadas, evidenciando así la necesidad de una oferta de repostería más diversa y adaptada a diferentes necesidades alimentarias.

**Gráfico 4. 15. Percepción de importancia sobre la transparencia de ingredientes en menús.**

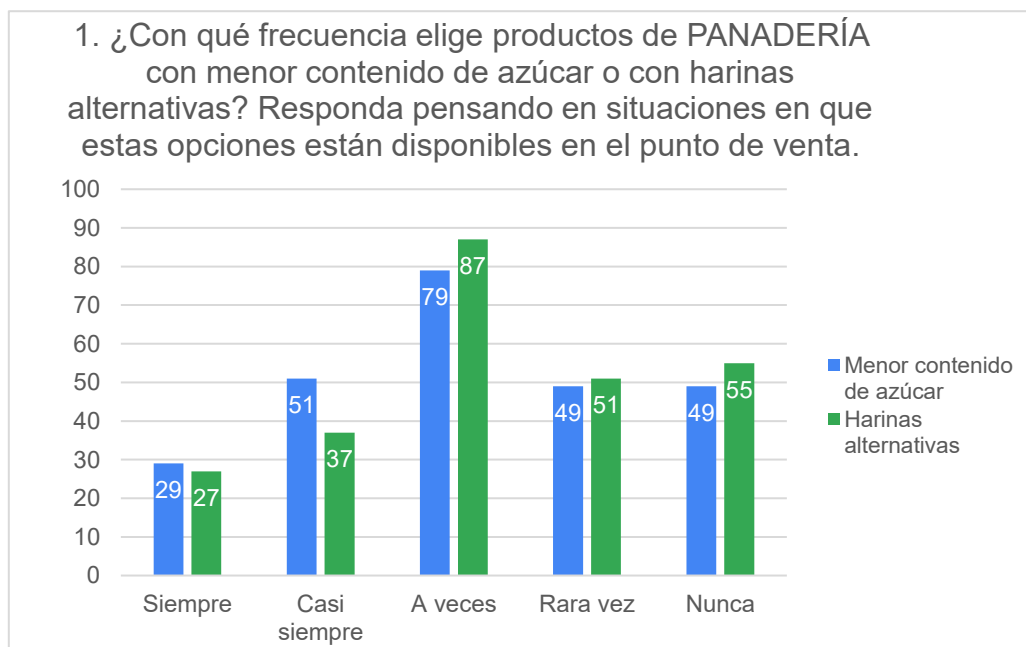


Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados muestran que la gran mayoría de los encuestados considera muy importante que cafeterías y restaurantes incluyan información sobre los ingredientes en sus menús. La mayoría de los participantes destaca esta medida como “muy importante”, mientras que una proporción menor lo considera “importante”. No hubo respuestas que indicaran poca o nula relevancia. Los resultados muestran que la gran mayoría de los encuestados considera muy importante que cafeterías y restaurantes incluyan información sobre los ingredientes en sus menús. Este hallazgo refleja una alta preocupación por parte de los consumidores por conocer los ingredientes de los alimentos que consumen, lo que indica un interés por tomar decisiones más informadas sobre su alimentación. Este patrón subraya la importancia de la transparencia alimentaria, destacando que los consumidores con restricciones dietéticas priorizan la claridad en la información disponible al momento de elegir qué y dónde comer.

d) Preguntas específicas para el público general

**Gráfico 4.16. Frecuencia de elección de productos de panadería con menor contenido de azúcar o con harinas alternativas.**

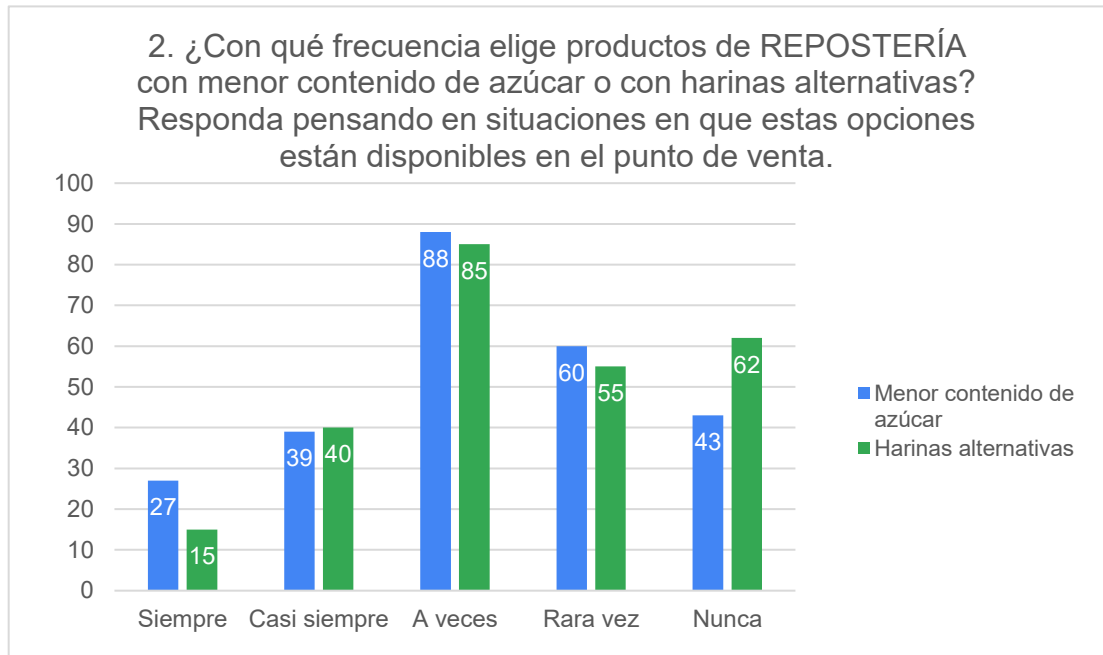


Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados muestran que la opción más frecuente entre los encuestados corresponde a quienes eligen productos con menor contenido de azúcar “a veces”, al igual que quienes prefieren productos con harinas alternativas. Esto indica que la mayoría de los consumidores no presenta un patrón de elección constante, sino más bien ocasional.

Esta tendencia refleja una disposición moderada hacia el consumo de productos más saludables, aunque no constituye aún un hábito consolidado. La preferencia ocasional sugiere que las decisiones de compra están influenciadas por la disponibilidad de estos productos y por factores como el precio o el sabor percibido. En conjunto, los datos evidencian un interés incipiente por alternativas más saludables dentro del consumo de panadería, lo que podría interpretarse como una oportunidad para fortalecer su presencia y normalizar su elección en el mercado local

**Gráfico 4.17. Frecuencia de elección de productos de repostería son menor contenido de azúcar o con harinas alternativas.**

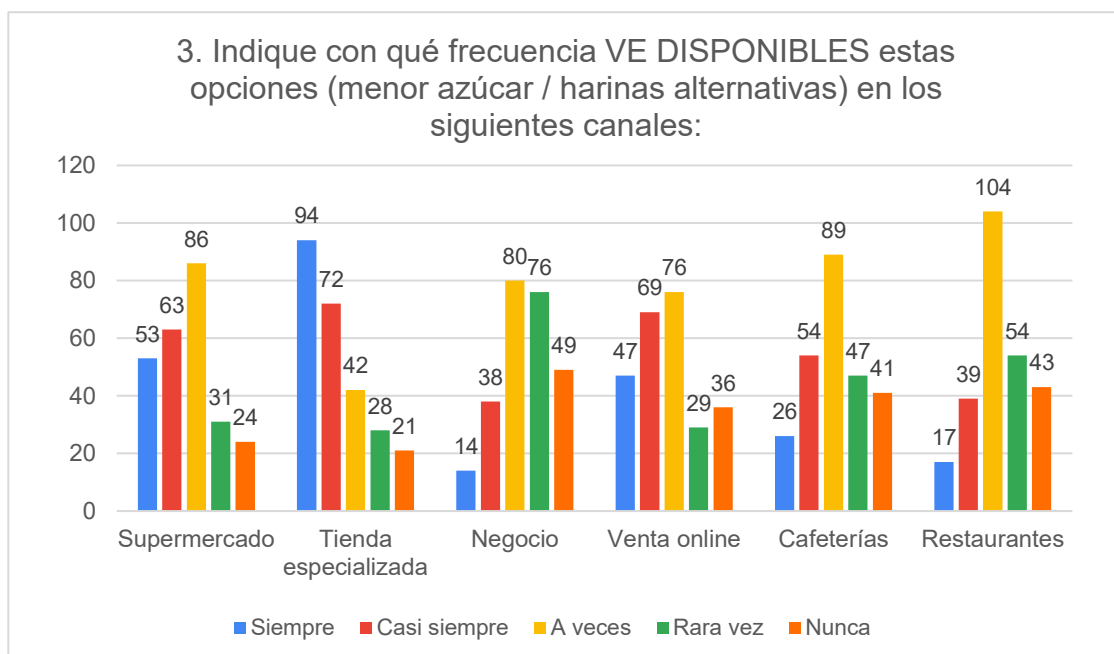


Fuente: Elaboración propia (2025).

En el caso de la repostería, la mayoría de los encuestados señaló elegir productos con menor contenido de azúcar o elaborados con harinas alternativas “a veces”. Esta tendencia se repite en ambos tipos de productos, lo que sugiere que, aunque existe interés por alternativas más saludables, este no se traduce en una preferencia sostenida.

El comportamiento observado indica que las personas sin diagnóstico, así como aquellas que conviven con individuos con condiciones alimentarias específicas, muestran una disposición positiva hacia opciones con mejor perfil nutricional, pero su elección depende de factores contextuales como la disponibilidad, el precio o el sabor. En conjunto, los resultados reflejan una actitud abierta, aunque no constante, hacia el consumo de repostería más saludable, lo que evidencia una conciencia moderada respecto a la alimentación equilibrada en este grupo de la población.

**Gráfico 4.18. Frecuencia con la que los encuestados perciben disponibilidad de opciones con menor contenido de azúcar o harinas alternativas según tipo de canal.**



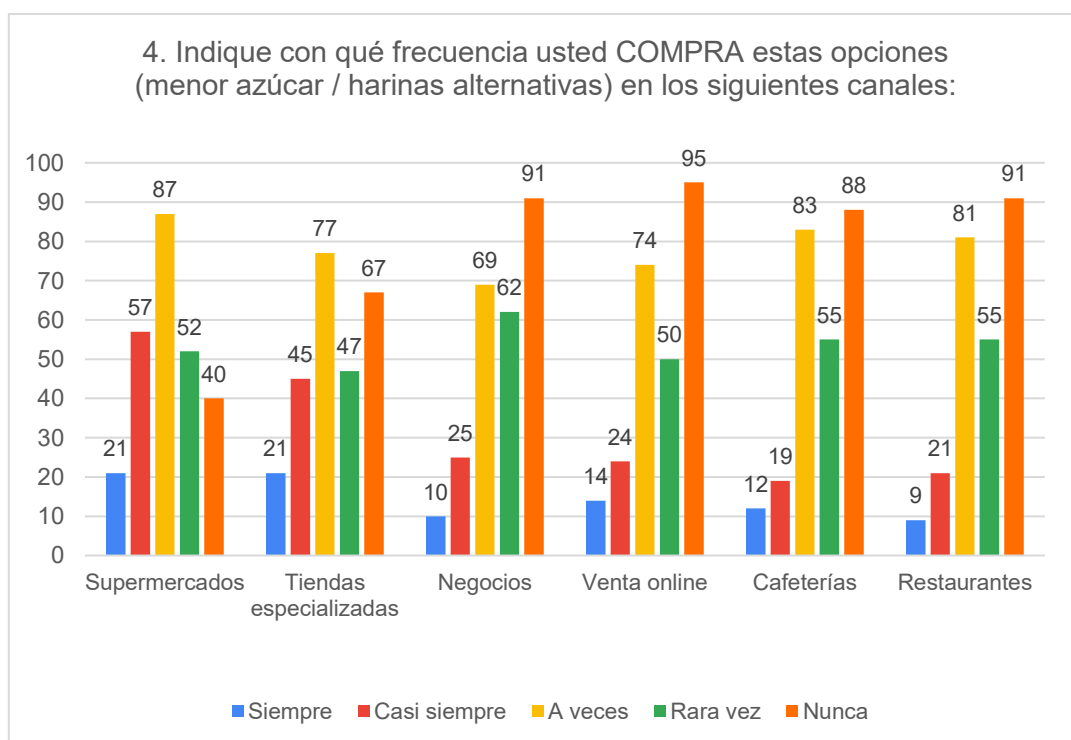
Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados muestran que las tiendas especializadas y los supermercados son los lugares donde con mayor frecuencia los consumidores sin diagnóstico perciben disponibilidad de productos con menor contenido de azúcar o elaborados con harinas alternativas. En cambio, los negocios pequeños, cafeterías y restaurantes se identifican como los espacios donde estas opciones están menos presentes.

Esta tendencia se repite entre los tres subgrupos de personas sin diagnóstico — aquellas que no presentan condición, las que conviven o conocen a personas con celiaquía y las que conviven o conocen a personas con diabetes—, lo que sugiere una percepción general de que la oferta de productos saludables se concentra en establecimientos más grandes o especializados. Esto refleja que, en la comuna de Vallenar, la accesibilidad a este tipo de alternativas aún depende de canales formales, mientras que los espacios de consumo cotidiano no ofrecen con la misma frecuencia opciones inclusivas o saludables.

Asimismo, la concentración de la oferta en ciertos puntos de venta puede influir en la formación de los hábitos de compra de los consumidores, reforzando la idea de que los productos con menor azúcar o elaborados con harinas alternativas son de disponibilidad limitada o exclusiva. En este sentido, el patrón observado evidencia una oportunidad más amplia de desarrollo del mercado local hacia una mayor diversificación y presencia de este tipo de productos en distintos entornos de consumo.

**Gráfico 4. 19. Frecuencia con la que los encuestados compran opciones con menor contenido de azúcar o harinas alternativas según tipo de canal.**



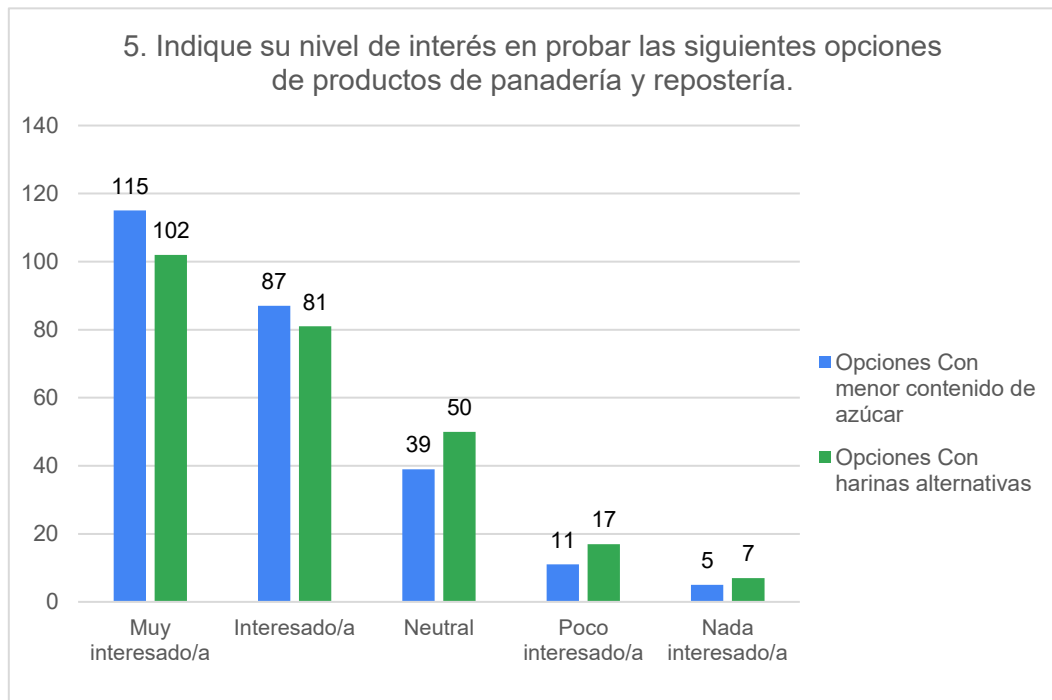
Fuente: Elaboración propia (2025).

Los resultados muestran que la opción “a veces” predomina en casi todos los canales de compra, lo que indica que la mayoría de los consumidores adquiere productos con menor contenido de azúcar o con harinas alternativas de manera ocasional. Este patrón se observa especialmente en supermercados y tiendas especializadas,

mientras que en cafeterías, restaurantes y ventas online las compras son más esporádicas, reflejando una demanda limitada en dichos espacios.

En general, los tres grupos de personas sin diagnóstico presentan una conducta similar: existe un interés por opciones más saludables, pero su compra no es constante. Esto sugiere que factores como la disponibilidad, el precio o la visibilidad de los productos podrían influir en la decisión de compra. Asimismo, la mayor presencia de adquisiciones en canales formales como supermercados y tiendas especializadas refuerza la idea de que el acceso a estas alternativas sigue concentrado en espacios específicos, lo que limita su incorporación en los hábitos cotidianos de consumo.

**Gráfico 4. 20. Nivel de interés en probar productos de panadería y repostería con menor contenido de azúcar o elaborados con harinas alternativas.**

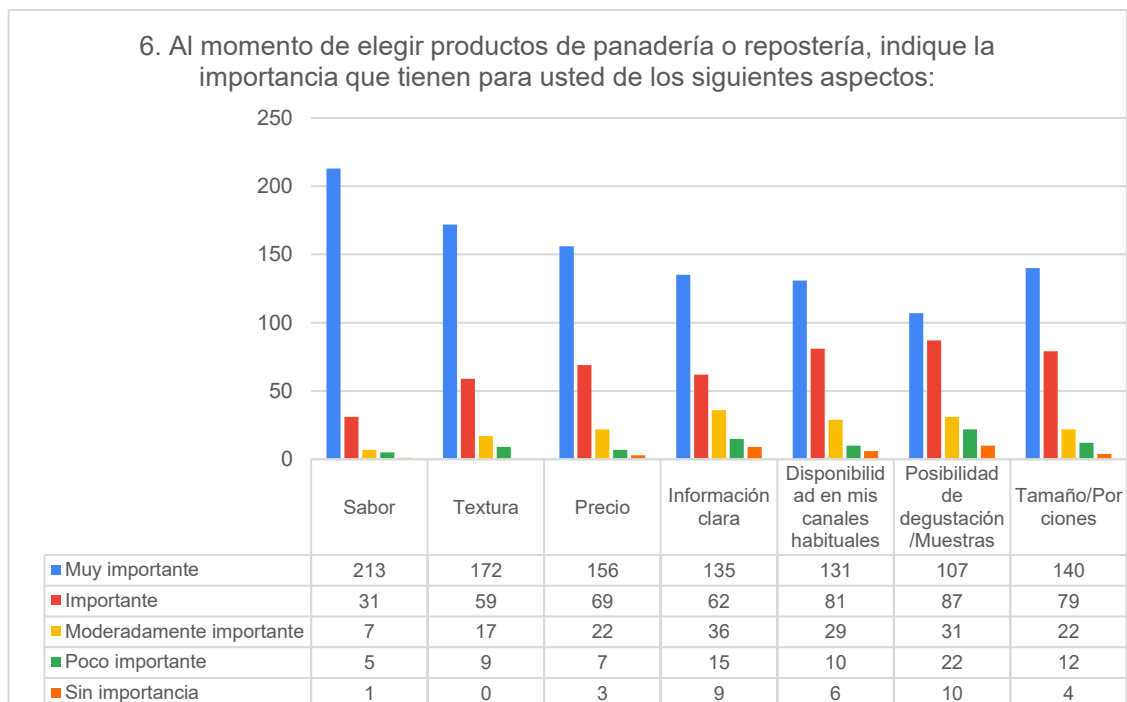


Fuente: Elaboración propia (2025).

El mayor porcentaje se concentra en las categorías “muy interesado/a” e “interesado/a”, lo que evidencia un alto nivel de disposición del público a probar este tipo de productos. No obstante, la presencia de respuestas en las categorías “neutral” y “poco interesado/a” sugiere que existe un segmento de consumidores aún indeciso o con menor motivación hacia estas alternativas.

En general, estos resultados permiten concluir que existe un mercado potencial importante para el desarrollo de productos de panadería y repostería con menor contenido de azúcar o elaborados con harinas alternativas, ya que la actitud positiva de los consumidores constituye una oportunidad estratégica para las empresas del rubro que buscan diversificar su oferta y responder a tendencias de alimentación saludable.

**Gráfico 4.21. Importancia de atributos al elegir productos de panadería y repostería.**



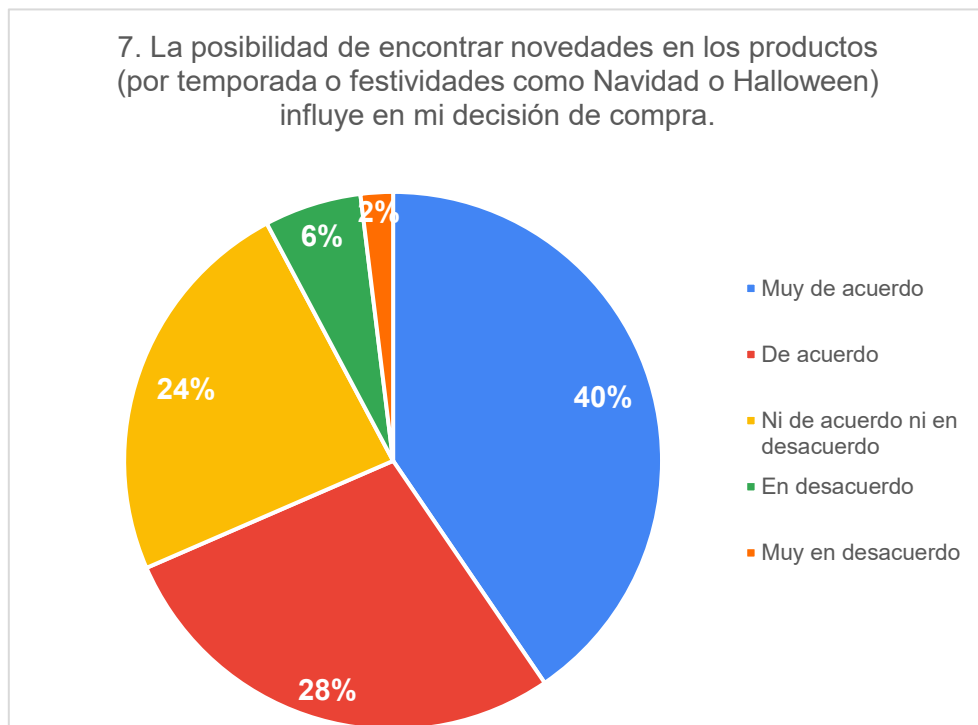
Fuente: Elaboración propia (2025).

El aspecto con mayor valoración es el sabor, seguido de la textura y el precio, lo que evidencia que, independientemente del tipo de producto, los consumidores priorizan la experiencia sensorial por sobre otros factores.

Este resultado es coherente con la tendencia observada en los tres grupos encuestados (personas sin diagnóstico, aquellas que conviven con personas celíacas y quienes lo hacen con personas diabéticas), donde el disfrute del producto sigue siendo un criterio central de elección. A pesar del interés mostrado hacia alternativas más saludables, estos datos sugieren que su aceptación dependerá de que logren conservar un sabor y una textura agradables.

De igual manera, la importancia atribuida a la información clara y a la disponibilidad del producto refleja una búsqueda de confianza y accesibilidad por parte del consumidor, aspectos que inciden directamente en su decisión de compra.

**Gráfico 4. 22. Influencia de las novedades en la decisión de compra de los encuestados.**

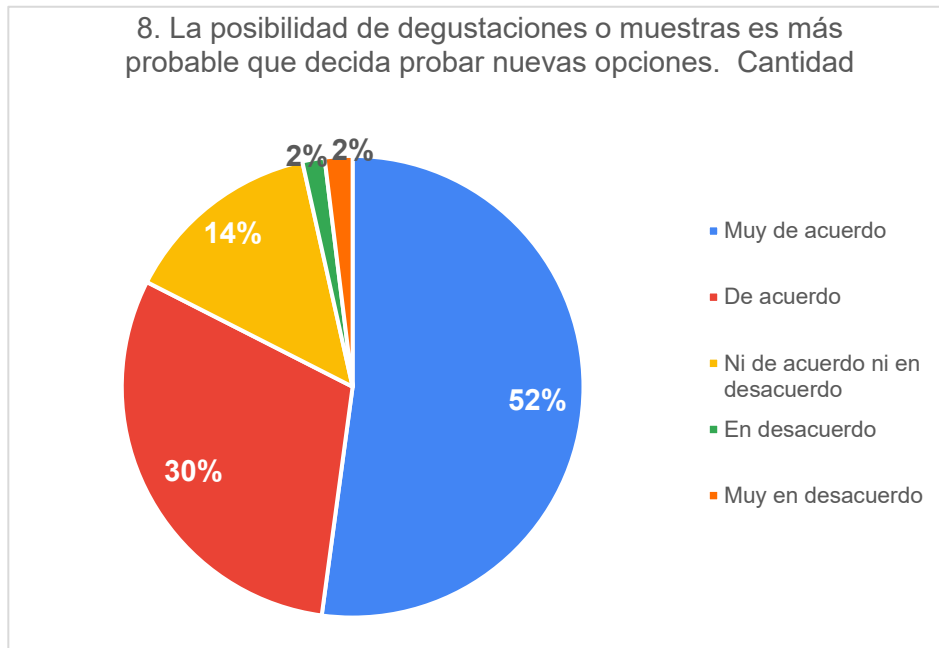


Fuente: Elaboración propia (2025).

La mayor parte de los encuestados manifestó estar “muy de acuerdo” o “de acuerdo” con que la incorporación de productos especiales por temporada o festividades influye en su decisión de compra. Esto evidencia una tendencia general positiva por la incorporación de productos con temáticas estacionales, percibida como un elemento que aporta variedad y atractivo a la oferta de panadería y repostería. En menor medida, se registraron respuestas neutrales y un número reducido de desacuerdos, lo que sugiere que, aunque la mayoría valora las novedades estacionales, esta preferencia no se presenta de igual manera entre todos los consumidores.

Estos resultados indican que la renovación periódica de la oferta mediante productos asociados a fechas especiales genera un atractivo significativo para gran parte de los consumidores, contribuyendo a mantener su interés y vínculo con las marcas. No obstante, la proporción de respuestas neutrales sugiere la existencia de un segmento menos influenciado por la estacionalidad, posiblemente más enfocado en otros atributos como el sabor, la calidad o el precio. Esta diversidad en las percepciones evidencia la necesidad de comprender los distintos niveles de motivación del público al momento de innovar en productos de panadería y repostería.

**Gráfico 4.23. Influencia de las degustaciones o muestras en la disposición a probar nuevas opciones.**



Fuente: Elaboración propia (2025).

La mayoría de los encuestados manifestó estar “muy de acuerdo” o “de acuerdo” con que la posibilidad de degustar o probar muestras aumenta la probabilidad de decidirse por nuevas opciones. Mientras que las respuestas neutrales y de desacuerdo fueron minoritarias.

Este resultado evidencia que los consumidores valoran las experiencias que les permiten conocer el producto antes de comprarlo, lo que posiciona a la degustación como un elemento relevante en su proceso de decisión. La posibilidad de probar el producto previamente reduce la incertidumbre y favorece una percepción más positiva, incrementando la disposición a considerar nuevas opciones. Esto sugiere que el contacto directo con el producto influye de manera significativa en la aceptación de propuestas innovadoras dentro del mercado de panadería y repostería.

### **IV.3.2. Interpretación general de resultados**

- Encuesta para celíacos y diabéticos

En relación con el objetivo específico “Identificar necesidades, percepciones y problemas del público objetivo”, los hallazgos muestran un denominador común: la insuficiente disponibilidad de productos de panadería y repostería aptos, tanto en comercios tradicionales como en servicios gastronómicos. La percepción de variedad limitada, precios elevados y escasa accesibilidad se alinea con el concepto de frustraciones del cliente planteado por Osterwalder, reforzando la existencia de brechas claras en el mercado local que afectan la experiencia de compra de personas con restricciones alimentarias.

Asimismo, resultados como la falta de claridad en los ingredientes, la escasa transparencia en menús, y la desconfianza para consumir en cafeterías, restaurantes o eventos sociales, se relacionan con la teoría del valor percibido y la importancia de la información en la toma de decisiones del consumidor. Estas percepciones confirman que la ausencia de información clara constituye un obstáculo directo para la inclusión alimentaria y para la seguridad percibida por estos segmentos.

En cuanto al objetivo “Analizar comportamientos y patrones de consumo”, los hallazgos sobre la baja frecuencia de preparación en el hogar y la dependencia del comercio para adquirir productos aptos refuerzan la relevancia de los puntos de venta como canal principal. Esto coincide con los modelos de comportamiento del consumidor que establecen que, cuando existe una combinación entre falta de habilidades culinarias, tiempo limitado y riesgo asociado al consumo, los clientes privilegian alternativas listas para comer que les entreguen confianza y conveniencia.

Los resultados también respaldan el objetivo específico “Aportar evidencia para el diseño de una propuesta de valor mejorada”. La clara preferencia por contar con información detallada, junto con el alto valor asignado a la transparencia, se relaciona directamente con los atributos generadores de valor señalados por Osterwalder: claridad, accesibilidad, seguridad y confianza. La fuerte importancia

atribuida a la identificación de productos aptos en menús demuestra que mejorar la comunicación y facilitar información clara no es solo un complemento, sino un valor esencial en esta propuesta de mejora.

Finalmente, la combinación de percepciones negativas sobre disponibilidad, experiencias de compra limitadas y barreras de inclusión en contextos sociales confirma la existencia de una brecha de mercado que respalda el fundamento del plan de mejora. Desde las teorías revisadas, estos resultados reflejan una situación donde la propuesta de valor actual en Vallenar no logra encajar con las necesidades reales del segmento diagnosticado, validando la necesidad de un rediseño basado en aliviadores de frustraciones, generadores de alegrías y oferta accesible, como propone el enfoque de Osterwalder.

En síntesis, la evidencia recopilada justifica plenamente la intervención, demuestra la existencia de un segmento desatendido y orienta la construcción del prototipo del Capítulo V hacia soluciones centradas en información transparente, accesibilidad, seguridad alimentaria y disponibilidad de productos aptos.

- Encuesta para personas sin diagnóstico

Los resultados de la encuesta aplicada al público general de la comuna de Vallenar permiten establecer una relación directa con los objetivos específicos del estudio y con los fundamentos teóricos presentados en el Capítulo II, especialmente en torno a la orientación al marketing, el comportamiento del consumidor y el diseño de la propuesta de valor.

En primer lugar, los datos muestran que la mayoría de los consumidores elige productos con menor contenido de azúcar o elaborados con harinas alternativas solo de forma ocasional, reflejando un interés moderado, pero no habitual por alternativas más saludables. Este patrón se relaciona con el objetivo de identificar las preferencias y tendencias de consumo del público general, y coincide con lo planteado por Osterwalder et al. (2014) en el modelo de la Propuesta de Valor, donde la frecuencia de compra depende del grado en que un producto alivia

frustraciones y genera alegrías en el cliente. En este caso, el bajo nivel de hábito indica que la oferta actual no satisface completamente las motivaciones o expectativas del consumidor.

Asimismo, los resultados evidencian que la oferta de productos saludables se concentra en supermercados y tiendas especializadas, mientras que, en negocios pequeños, cafeterías y restaurantes su presencia es limitada. Este hallazgo se vincula con el objetivo de detectar oportunidades de mejora en la distribución y comercialización, y se sustenta en la teoría de la orientación al marketing, que enfatiza la necesidad de adaptar la oferta a los hábitos y preferencias de los consumidores. Desde la perspectiva del análisis PESTEL, esta concentración de la oferta representa una barrera estructural para la incorporación de productos inclusivos en los espacios de consumo cotidiano, lo que refuerza la oportunidad de diversificar los canales de venta y fortalecer la presencia local de la panadería.

Por otro lado, el interés mostrado por productos de temporada, degustaciones y novedades evidencia la importancia de los estímulos de compra y el marketing experiencial en la decisión del consumidor, lo que se vincula con el objetivo de reconocer los factores que influyen en la compra. Así tal y como apunta Manzano et al. (2012).

Finalmente, los atributos más valorados sabor, textura y precio confirman que las decisiones de compra combinan factores racionales y emocionales, tal como lo explica la teoría del comportamiento del consumidor. La preferencia por productos que mantengan una buena calidad sensorial, junto con un precio accesible, indica que la percepción positiva del producto no depende únicamente de su perfil saludable, sino también del placer y la accesibilidad económica que ofrece. En este sentido, los hallazgos reflejan una actitud favorable, aunque no constante, hacia la incorporación de productos más saludables, lo que constituye una base sólida para orientar el plan de mejora de la Panadería Mardi hacia estrategias que integren innovación, comunicación transparente y valor sensorial, fortaleciendo así su propuesta de valor en el mercado local.

#### **IV.4. Análisis de entrevistas**

En esta sección se presentará la información cualitativa obtenida a través de los resultados de las entrevistas aplicadas durante el proceso de recolección de información. En total se hicieron siete entrevistas, de las cuales cinco fueron respondidas por mujeres y dos fueron respondidas por varones procurando que todos los ciudadanos fueran residentes de la comuna de Vallenar.

Las entrevistas fueron divididas en tres categorías principales según el perfil de los participantes, siendo los siguientes:

- Dueño de la microempresa (1)
- Ciudadano/a con diagnóstico de celiaquía (3)
- Ciudadano/a con diagnóstico de diabetes (3)

Las entrevistas a los ciudadanos con diagnóstico de celiaquía y/o diabetes tuvieron como objetivo identificar y analizar sus experiencias, necesidades y percepciones respecto a la oferta local de productos alimenticios, mientras que la entrevista al dueño de la microempresa se centró en conocer su perspectiva empresarial, así como los desafíos y oportunidades que ha enfrentado, además de su opinión sobre la implementación del plan de mejora propuesto.

##### **IV.4.1. Perfil de los entrevistados**

Se realizaron las entrevistas semiestructurada a tres perfiles principales diferentes con el fin de poder conseguir

- Dueño de la microempresa (panadería artesanal Mardi): Hombre, dueño de la panadería “Mardi” iniciada en 2020 y formalizada a finales del mismo año. Es responsable de la gestión administrativa, producción y comercialización de los productos alimenticios. Tiene un ayudante y un repartidor, pero ninguno de ellos tiene contrato.

- Ciudadanas diagnosticadas con celiaquía: Tres mujeres las cuales tenían entre los 20 y 50 años, todas residentes de la comuna de Vallenar y diagnosticadas con celiaquía.
- Ciudadano/a con diagnóstico de diabetes: Dos mujeres y un varón quienes tenían entre 30 y 60 años, todos residentes de la comuna de Vallenar y diagnosticados con diabetes tipo 2.

#### **IV.4.2. Categorías de análisis**

Al diseñar las entrevistas, se definieron las siguientes categorías para las preguntas dirigidas a los ciudadanos diagnosticados con celiaquía y diabetes:

- a) Acceso y disponibilidad de productos inclusivos en la comuna.
- b) Percepción de calidad y satisfacción con la oferta actual.
- c) Factores que influyen en la decisión de compra.
- d) Expectativas frente a una panadería inclusiva local.
- e) Importancia de la transparencia y comunicación en redes sociales.
- f) Disposición del dueño de la microempresa.

#### **IV.4.3. Análisis e interpretación de los resultados**

- a) Acceso y disponibilidad de productos inclusivos en la comuna

A pesar de que las respuestas de los participantes oscilaron en algunos aspectos, la mayoría coincidió en señalar que la variedad y disponibilidad de productos tanto libres de azúcar como libres de gluten en la comuna es extremadamente limitada y considerablemente costosa. Esta situación genera una barrera significativa de acceso, ya que muchas personas no pueden adquirir estos productos debido a la ausencia de establecimientos especializados que ofrezcan alternativas de bajo costo o más accesibles. Además, los pocos productos disponibles se limitan principalmente a supermercados.

Algunas respuestas de las entrevistas que confirman estos puntos:

- Diabéticos:
  - “Es muy difícil debido a que no existe algún local especializado en la fabricación de estos productos alimenticios para la gente diabética.”
  - “Medianamente, o sea si se logra encontrar productos reducidos en azúcar en los supermercados y en algunos locales, pero no más de eso.”
  
- Celíacos:
  - “Los productos libres de gluten en la comuna de Vallenar no son tan variados, causando que siempre estén las mismas elecciones y/o a veces algunos de estos productos llegan a tener contaminación cruzada.”
  - “La verdad, a lo que una puede acceder principalmente es el supermercado, ponte tú puedes encontrar pan, avena sin gluten, por algunos lados a veces encuentras queques, pero en el fondo no es tan fácil.”

b) Percepción de calidad y satisfacción

Tanto los ciudadanos celíacos como diabéticos han expresado su insatisfacción con la oferta de productos libres de gluten y de azúcar, debido a la baja calidad de estos. En algunos casos, también señalaron que dichos productos presentan publicidad engañosa, ya que, aunque se afirma que no contienen ingredientes dañinos para la salud, al leer las etiquetas de los productos se observa que incluyen componentes que sí son perjudiciales para los consumidores.

Algunas de las respuestas que aportan a esta interpretación:

- Diabéticos:
  - “Es bastante caro debido a la falta de variedad de productos para la gente diabética.”
  - “He comprado productos que supuestamente son para los diabéticos que no llevan azúcar, sin embargo, en el apartado de atrás se menciona que aquellos alimentos si llevan aquel componente.”

- Celíacos:
  - “No está satisfecha, debido a que no existe una gran cantidad de productos en la comuna de Vallenar evitando que exista la variedad de aquellos alimentos.”
  - “Según sus experiencias, ella considera que la población de gente celiaca no se siente incluida parte de la oferta debido a la mala calidad que a veces tiene aquellos productos alimenticios.”

#### c) Factores de decisión de compra

Entre los factores más valorados por los consumidores al momento de adquirir productos alimenticios, tanto las personas celíacas como diabéticas señalaron que priorizan: el precio, la calidad, la variedad, y la verificación de que el alimento no represente un riesgo para su salud. Esto incluye asegurarse de que el producto no contenga ingredientes dañinos para su condición, así como revisar la fecha de vencimiento para evitar la compra de productos próximos a caducar.

#### d) Expectativas frente a una panadería inclusiva

Todos los entrevistados expresaron entusiasmo ante la posibilidad de contar con una panadería local que ofrezca productos adecuados a sus necesidades alimentarias.

- “Sería maravilloso tener un lugar donde uno pueda comer tranquilo.”
- “Si vendieran pan fresco y sin azúcar, iría varias veces a la semana.”

Estas respuestas demuestran una alta intención de compra y una actitud favorable hacia la propuesta de valor del plan de mejora, lo que refuerza la viabilidad comercial de la iniciativa.

#### e) Transparencia y comunicación

Todos los participantes destacaron que la transparencia y la comunicación son factores clave para la implementación de las nuevas líneas de productos en una panadería o cafetería. Una de las grandes ventajas de esta opción es que podría generar altos niveles de confianza, ya que los clientes no solo podrían conocer los

ingredientes de los productos, sino también observar el proceso de preparación y verificar que se realice de manera adecuada.

- Diabéticos
  - “Si vendieran los productos como los comprometen, iría todos los días como una persona normal”
- Celíacos
  - “Sería esencial debido a la relevancia que tiene el manejo de la tecnología en la actualidad esto podría ayudar a que la panadería sea más reconocida debido a que la gente celíaca podría saber que existe un local que tiene alimentos que son para ellos y así puedan sentirse incluidos.”
  - “Es ideal que la panadería presente transparencias para sus productos con el fin de evitar alguna contaminación cruzada a los clientes que lleguen a ser alérgicos a ciertos ingredientes, logrando aumentar su popularidad con los clientes.
  - “Muy importante, es bueno que uno como cliente pueda ver que el local sea transparente en el proceso de elaboración de los alimentos, incluso llegando a saber que componentes llevan.”

f) Disposición del dueño de la microempresa

El dueño de la panadería Mardi mostró una actitud positiva hacia la innovación, expresando tener bastante interés en incorporar productos para personas diabéticas y, en el futuro, para celíacos. Sin embargo, para estos últimos logro identificar dos problemas que podrían afectar de forma negativa si implementara esos cambios sin las soluciones que el necesita:

- “Podría hacerlo, pero necesitaría un espacio mucho más separado para evitar la contaminación cruzada, además de tener que buscar nueva maquinaria para sus procesos de fabricación.”

Su apertura al cambio refuerza la factibilidad de aplicar las estrategias de mejora e innovación productiva de este plan.

#### **IV.4.4. Interpretación general de entrevistas**

Al final después de los análisis cualitativos evidencian que existe una gran demanda insatisfecha de productos inclusivos en la comuna de Vallenar, tanto por parte de los consumidores celíacos como diabéticos. Estos grupos enfrentan barreras de acceso en las salidas, precios muy elevados y falta de confianza en los productos actuales, lo que crea una oportunidad clara para la diferenciación de la panadería artesanal Mardi.

Así mismo, la disposición del dueño a implementar mejoras y su conciencia sobre los desafíos técnicos y de infraestructura fortalecen la viabilidad del plan propuesto. En conjunto, los resultados permiten concluir que la incorporación de una línea de productos inclusivos responde a una necesidad real del mercado local y favorece el posicionamiento competitivo de la microempresa, en coherencia con los objetivos generales y específicos de este proyecto.

#### **IV.5. Integración de resultados**

##### **IV.5.1. Relación entre los resultados cuantitativos, cualitativos y secundarios**

Los resultados cuantitativos evidencian que existe una baja disponibilidad de productos aptos para celíacos y diabéticos en Vallenar, tanto en panadería como en repostería. La mayoría de los encuestados declara que raramente o nunca encuentra opciones adecuadas en comercios tradicionales, y que la información sobre ingredientes, tipo de harinas o contenido de azúcar no es clara ni accesible.

Estos datos se complementan con los hallazgos cualitativos, donde las entrevistas profundizan en las experiencias y frustraciones de los consumidores. Las personas celíacas mencionan problemas como la contaminación cruzada, escasa oferta y falta de confianza en los comercios locales. Las personas con diabetes describen la inexistencia de alternativas reducidas en azúcar y la necesidad de limitar o evitar consumir productos en cafeterías por falta de transparencia. Ambos grupos muestran una actitud favorable ante la idea de una panadería inclusiva y especializada.

La entrevista al dueño confirma desde el interior de la microempresa que, si bien reconoce la demanda emergente, existen limitaciones en capacidad productiva, infraestructura y conocimientos técnicos, lo que coincide con la percepción de los consumidores.

Finalmente, las fuentes secundarias muestran que tanto la diabetes como la celiaquía tienen una prevalencia creciente a nivel país, y que existe un subdiagnóstico elevado, lo que sugiere que la demanda local podría ser aún mayor de lo que reflejan las encuestas. Esto refuerza la necesidad y pertinencia de fortalecer la oferta local mediante productos inclusivos y seguros.

#### **IV.5.2. Identificación de coincidencias, diferencias y hallazgos relevantes**

Coincidencias entre los resultados:

- Tanto los datos cuantitativos como cualitativos coinciden en que la oferta actual es insuficiente y poco accesible.
- Los tres tipos de evidencia señalan la importancia de contar con información clara sobre ingredientes.
- Consumidores y dueño coinciden en la existencia de una oportunidad de mercado no atendida en Vallenar.
- Todos los actores valoran positivamente la posibilidad de una línea inclusiva confiable.

Diferencias entre los resultados:

- Desde lo cuantitativo se percibe falta de oferta general, mientras que cualitativamente se profundiza en riesgos específicos como contaminación cruzada y experiencias negativas previas.
- El dueño reconoce la oportunidad, pero también remarca limitaciones operativas internas que los consumidores desconocen.

- Los consumidores celíacos y diabéticos visualizan la necesidad desde la seguridad alimentaria, mientras que el dueño la observa desde la innovación y diversificación.

Hallazgos relevantes:

- La falta de transparencia en cafeterías y restaurantes genera evitación activa del consumo, lo que reduce la calidad de vida de los consumidores.
- La mayor parte de la repostería inclusiva se obtiene fuera de la comuna o mediante venta online, lo que revela una brecha local clara.
- Existe una disposición real a pagar y consumir productos inclusivos siempre que se garantice seguridad, calidad y confianza.
- Los consumidores prefieren comprar productos listos antes que prepararlos en casa, lo que muestra un mercado dependiente del comercio local.

#### **IV.5.3. Relación con los objetivos específicos e implicancias para el Capítulo V**

Los resultados permiten responder de manera directa a los objetivos específicos del proyecto:

Los hallazgos evidencian que la microempresa presenta limitaciones en capacidad productiva, infraestructura y gestión, lo que afecta su posibilidad de ofrecer productos especializados. Esto confirma la necesidad de un plan de mejora y de reorganización interna.

El estudio revela una demanda insatisfecha, con consumidores que priorizan seguridad alimentaria, claridad en la información, variedad y confianza. Este conocimiento fundamenta la creación de una propuesta ajustada a sus necesidades reales.

La integración de resultados indica que se requiere implementar mejoras en infraestructura, procesos, capacitación y manejo de insumos para garantizar productos aptos y libres de contaminación cruzada.

La evidencia señala que la transparencia, innovación, marketing inclusivo y comunicación clara son elementos que aumentarían el atractivo de la panadería en el mercado local.

Las preferencias manifestadas orientan el diseño de una línea piloto coherente con lo que los consumidores esperan: productos confiables, seguros, artesanales y con información clara.

#### **IV.5.4. Implicancias para el Capítulo V:**

Los resultados integrados constituyen la base para construir el Plan de Mejora Integral, justifican cada propuesta que se desarrollará, y orientan las decisiones relativas a infraestructura, procedimientos, capacitación, marketing, diseño del modelo de negocio y elaboración del prototipo piloto. En síntesis, la integración confirma la viabilidad y pertinencia de implementar una nueva línea de productos inclusivos, posicionando a la Panadería Mardi como un referente local en innovación y seguridad alimentaria.

## **CAPÍTULO V. PRODUCTO Y PROTOTIPO: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL**

### **V.1. Introducción**

Presenta el propósito del capítulo: desarrollar y formalizar el Plan de Mejoramiento Integral para la Panadería Artesanal Mardi, orientado a optimizar su modelo productivo y comercial mediante la incorporación de una nueva línea de productos aptos para diabéticos y celíacos.

Se indica que el plan fue diseñado aplicando herramientas de análisis estratégico y metodologías de innovación empresarial, particularmente el Modelo de Negocios Canvas y el Diseño de la Propuesta de Valor de Alexander Osterwalder (2015).

### **V.2. Plan de Mejora Integral**

El plan de mejoramiento integral se orienta a fortalecer la gestión administrativa, operativa y comercial de la Panadería Mardi, incorporando procesos más eficientes, una oferta diversificada y una línea de productos saludables e inclusivos. Su diseño se fundamenta en los hallazgos del diagnóstico estratégico y busca generar cambios sostenibles que aumenten la competitividad y la capacidad de respuesta ante las necesidades del mercado local.

#### **V.2.1. Objetivo General del Plan**

Optimizar el modelo productivo, administrativo y comercial de la panadería mediante la incorporación de estrategias, procesos y herramientas que permitan mejorar su desempeño global y la satisfacción de sus clientes, incluyendo consumidores con necesidades alimentarias específicas.

#### **V.2.2. Alcance del Plan**

El plan abarca intervenciones en tres ámbitos principales:

En la gestión administrativa, propone ordenar procesos, mejorar la planificación y establecer mecanismos de control interno.

En el área de producción, integra mejoras en procedimientos, organización del espacio físico, uso de insumos diferenciados y protocolos para la fabricación segura de productos para diabéticos y celíacos.

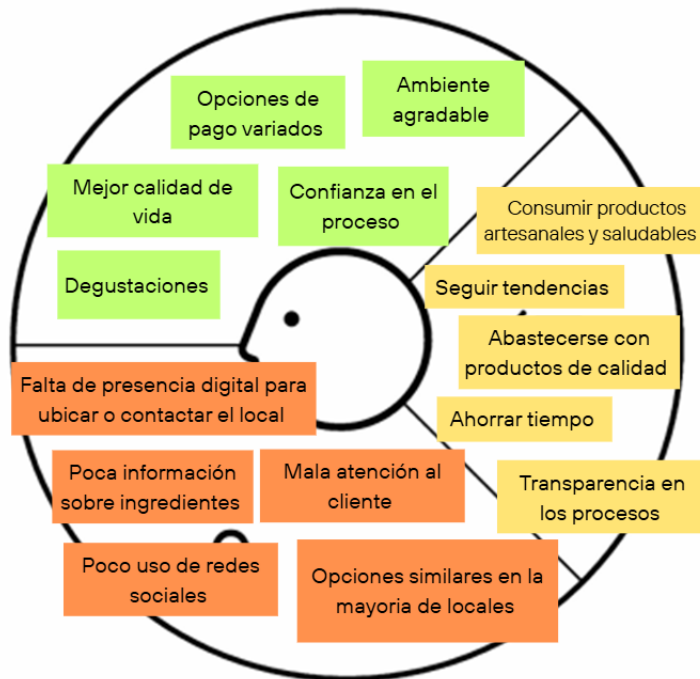
En la comercialización, incluye estrategias de posicionamiento, comunicación digital, captación de clientes y fidelización, con énfasis en la diferenciación y en la creación de valor para segmentos específicos.

### **V.2.3. Síntesis del Diagnóstico Previo**

El diagnóstico realizado evidenció limitaciones estructurales y operativas que afectan la capacidad de crecimiento de la panadería. Entre los principales hallazgos se identificó una capacidad productiva limitada, infraestructura insuficiente para aumentar la oferta y la ausencia de procesos de planificación formal. Además, se constató una baja diversificación de productos, particularmente en opciones saludables, así como la falta de una estrategia de marketing consolidada y presencia digital activa. A pesar de ello, la panadería presenta ventajas relevantes: una percepción positiva en la comunidad, una clientela fidelizada y una alta motivación del dueño para innovar. Estos elementos conforman la base sobre la cual se articula el presente plan de mejoramiento integral.

## V.2.4. Diseño de la propuesta de valor actual de la panadería Mardi

Figura 5. 1. Perfil del cliente.



Fuente: Elaboración propia (2025).

### Trabajos del cliente

- Consumir productos artesanales y saludables: El cliente busca opciones naturales, sin conservantes, que aporten un bienestar y sean elaboradas de forma tradicional.
- Seguir Tendencias: Buscan productos modernos o de moda, como panes integrales, sin gluten, veganos o con ingredientes innovadores.
- Abastecerse con productos de calidad: Esperan encontrar productos frescos, con buen sabor y elaborados con materias primas de alto estándar.

- Ahorrar tiempo: Valoran la rapidez en la atención y la factibilidad para realizar sus compras sin demoras innecesarias.
- Transparencia en los procesos: Desean conocer cómo se elaboran los productos, que ingredientes se utilizan y de donde provienen, generando confianza y credibilidad hacia la panadería.

#### Frustraciones del cliente

- Falta de presencia digital para ubicar o conectar el local: El cliente tienen dificultades para encontrar locales o comunicarse con ellos por falta de información en línea.
- Poca información sobre ingredientes: No se detalla claramente la composición o el origen de los productos, lo que genera dudas en el consumidor.
- Poco uso de redes sociales: Escasa actividad en redes limita la visibilidad y la conexión con potenciales clientes.
- Mala atención al cliente: Experiencia poco amable o falta de preocupación en la atención reducen la satisfacción del cliente.
- Opciones similares en la mayoría de los locales: Los consumidores perciben que muchas panaderías ofrecen lo mismo, sin diferenciación clara en productos o servicios.

#### Alegrías del cliente

- Opciones de pago variados: Aprecian contar con diferentes medios de pago como (Efectivo, tarjetas, transferencias o aplicaciones digitales)
- Ambiente agradable: Buscan un entorno limpio, cálido y acogedor que haga más placentera la experiencia de compra.

- Mejor calidad de vida: Consideran que al consumir productos frescos y saludables contribuyen a su bienestar general.
- Confianza en el proceso: Valoran la seguridad y transparencia en la preparación de los productos, sintiendo que el negocio es responsable y confiable.
- Degustaciones: Disfrutan poder probar productos nuevos, lo que aumenta la cercanía con el local y la probabilidad de compra.

### Mapa de valor actual de la panadería Mardi

Figura 5. 2. Mapa de valor.



Fuente: Elaboración propia (2025).

#### Productos y servicios

- Productos de masa madre: Panes elaborados de manera artesanal con masa madre, ofreciendo mejor sabor, textura y beneficios para la digestión.

- Entrega a domicilio: Servicio que permite a los clientes recibir sus productos en casa, brindado comodidad y ahorro de tiempo.
- Encargos por redes sociales y servicios: posibilidad de realizar pedidos y consultas mediante redes sociales o canales digitales, facilitando la comunicación.
- Productos en tendencia: incorporación de productos modernos, como integrales, sin gluten o veganos, que siguen las preferencias del mercado.
- Orientación al cliente: Asesoramiento personalizado sobre los productos, ingredientes y opciones disponibles según las necesidades del consumidor.

#### Aliviadores de frustraciones

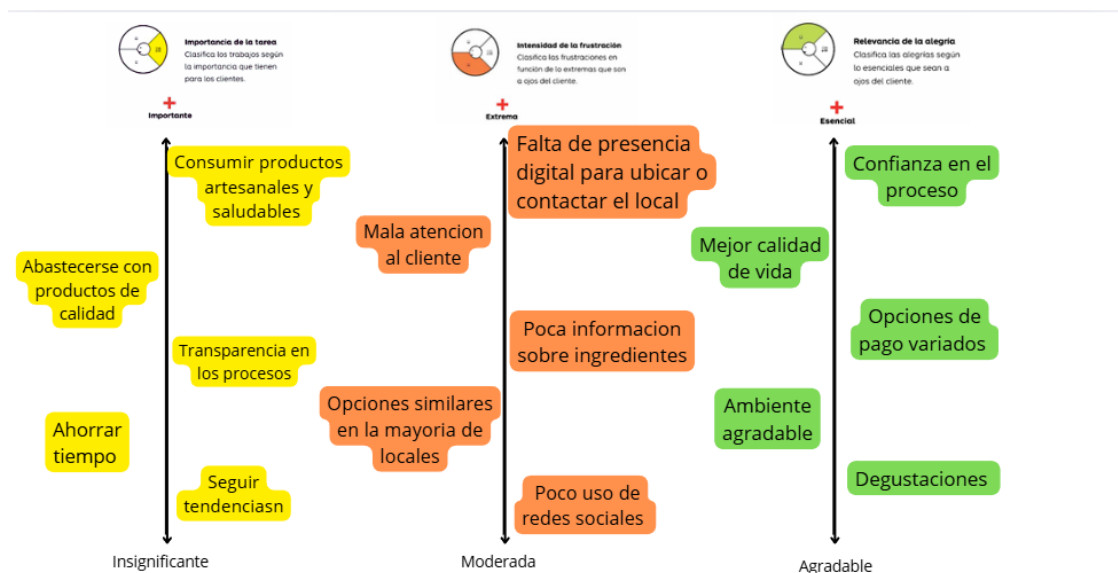
- Descuentos y promociones: Ofertas que permiten acceder a productos de calidad a precios más convenientes, incentivando la compra
- Presencia en redes sociales: Mejora la visibilidad del negocio y facilita el contacto, evitando la falta de información o dificultad para ubicar el local
- Información clara sobre productos generando confianza: Comunicación transparente sobre los ingredientes, procesos y beneficios de los productos, generando confianza.
- Atención amigable con el cliente: Trato cercano, respetuoso y cordial que mejora la experiencia del consumidor y reduce posibles insatisfacciones.
- Productos frescos y de calidad garantizada: Asegura que los productos ofrecidos mantengan estándares altos de elaboración, frescura y sabor.

## Creadores de alegrías

- Flexibles en medios de pago: Ofrece diversas opciones de pago (efectivo, tarjeta, transferencia o aplicaciones digitales), adaptándose a las preferencias del cliente.
- Transparencia en los procesos: Permite al cliente conocer cómo se elaboran los productos, fortaleciéndola confianza hacia la panadería.
- Promueve alimentación saludable: Fomenta hábitos de consumo más sanos mediante productos naturales y artesanales.
- Atención amable: El trato y personalizado genera cercanía y una experiencia de compra y artesanales.
- Generar satisfacción en los clientes: Busca que cada interacción con el negocio deje una sensación de bienestar y fidelidad en el consumidor.

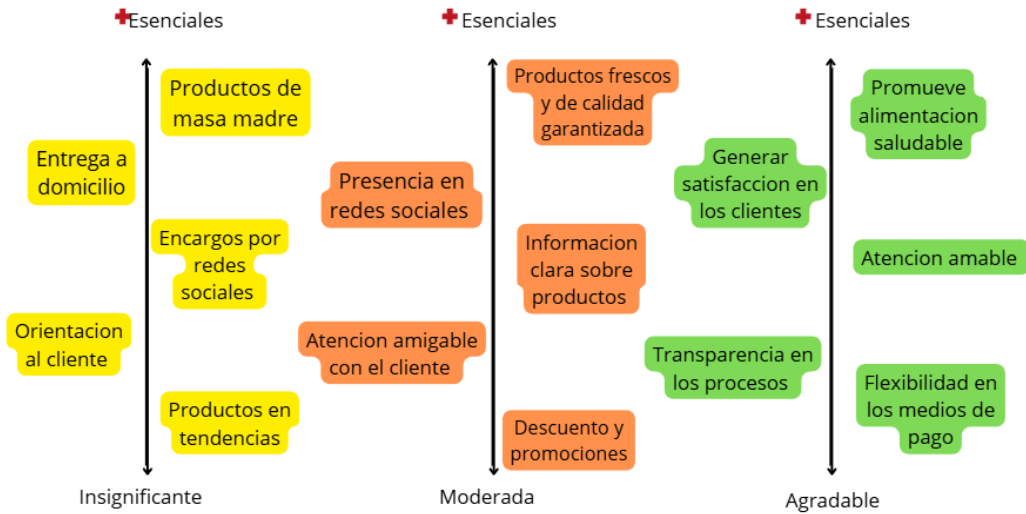
## Clasificación

**Figura 5. 3. Clasificación de tareas, frustraciones y alegrías.**



Fuente: Elaboración propia (2025).

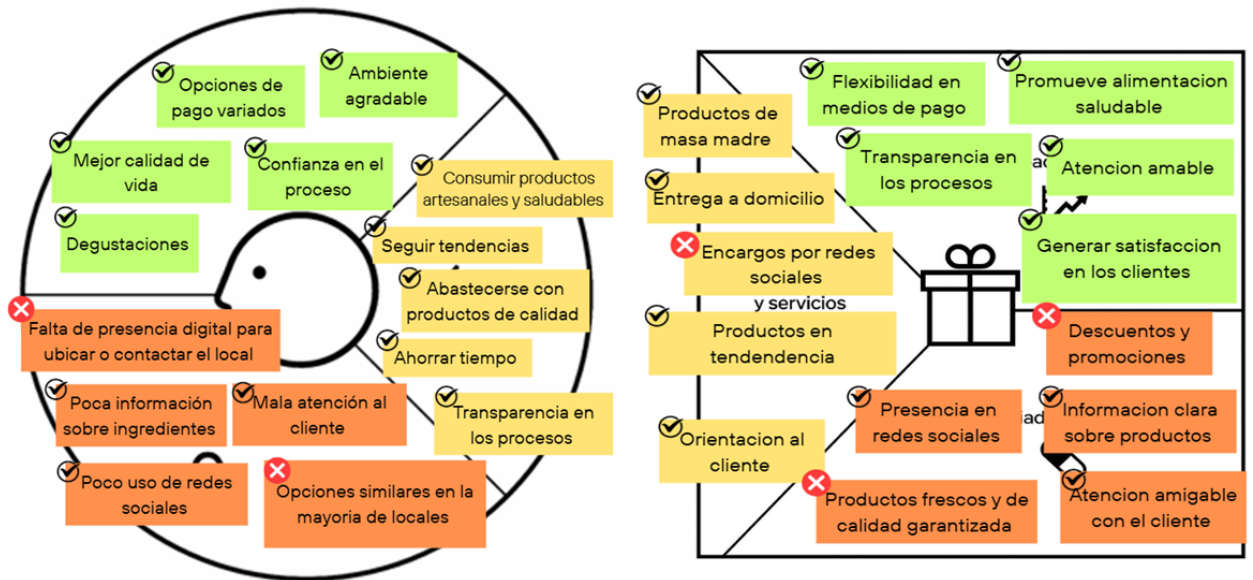
**Figura 5. 4. Clasificación de productos y servicios, aliviador de frustraciones y creador de alegrías.**



Fuente: Elaboración propia (2025)

**Encaje actual de la panadería Mardi**

**Figura 5. 5. Encaje.**



Fuente: Elaboración propia (2025).

## Encaje de trabajo de cliente con Productos y servicios

- Consumir productos artesanales y saludables y productos de masa madre: Los clientes buscan alimentos que se vean más caseros y no tan procesados. Los productos de masa madre cumplen con lo que el cliente busca por que se elaboran de forma tradicional y con ingredientes simples, esto hace que las personas sientan que están consumiendo algo más saludable.
- Seguir tendencias y productos en tendencia: Hoy en día algunos consumidores prefieren alimentos que estén de moda pero que también aporten calidad la panadería ofrece este tipo de alimentos como por ejemplo algunos productos como: croissant y focaccias.
- Abastecerse con productos de calidad y productos de masa madre: Las personas valoran mucho que los productos estén frescos y bien elaborados. Aunque el pan de masa madre no se hornea todo los días, la panadería mantiene variedad y calidad preparando y congelando algunos productos como: Croissant, galletas, masas de pizzas, asegurando que siempre haya productos frescos.
- Ahorrar tiempo y entrega a domicilio: El ritmo de vida actual es rápido, y las personas prefieren soluciones prácticas el servicio de delivery permite que las personas reciban sus productos sin tener que desplazarse lo que ahorra tiempo y hace que la compra sea más cómoda.
- Transparencia en los procesos y orientación al cliente: La orientación al cliente, a través de una comunicación abierta y clara, fortalece la confianza en el proceso de producción, asegurando que el consumidor conozca cómo y con qué se elaboran los productos.

## Encaje de frustraciones con aliviadores de frustraciones

- Falta de presencia digital para ubicar o contactar el local y presencia en redes sociales: Una estrategia activa en redes sociales permite que el cliente ubique fácilmente el negocio, facilitando el contacto y la comunicación directa.
- Opciones similares en la mayoría de los locales y productos diferenciados: Al ofrecer productos con identidad artesanal y elaboración propia MARDI se diferencia del resto, evitando que el cliente sienta que todo es lo mismo.
- Poca información sobre ingredientes e información clara sobre productos: Al proporcionar detalles sobre los ingredientes y el proceso de elaboración, se genera confianza y reduce la incertidumbre del cliente, garantizando transparencia y seguridad alimentaria.
- Poco uso de redes sociales y presencia en redes sociales: Incrementar la comunicación digital permite una mayor conexión con los clientes, aumentando la interacción, la recordación de marca y el alcance de los productos.
- Mala atención al cliente y atención amigable con el cliente: Brindar un trato cordial y personalizado mejora la experiencia de compra, aliviando la frustración que surge de interacciones impersonales o poco empáticas.
- Descuentos y promociones e incentivos al cliente: La implementación de descuentos o promociones genera una percepción de valor adicional, motivando la que los clientes compren nuevamente y fortaleciendo la relación con los clientes.
- Productos frescos y de calidad garantizada y control de calidad constante: Mantener estándares de calidad elevados asegura que el cliente reciba productos frescos y confiables, eliminando la desconfianza hacia el producto final.

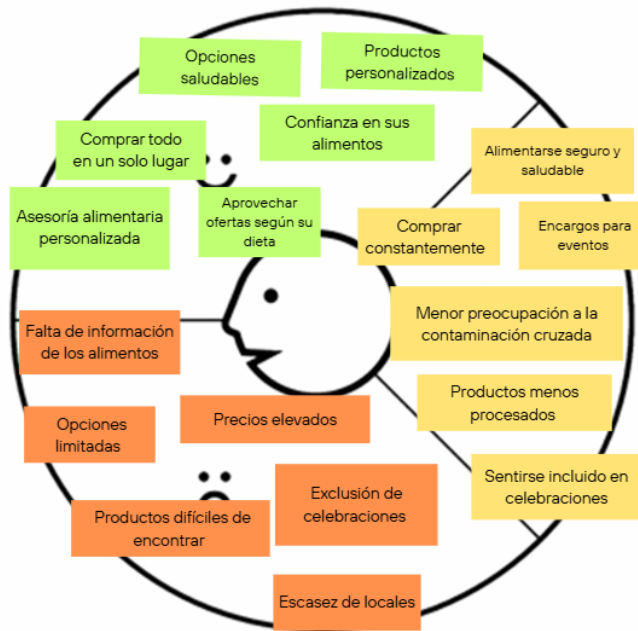
## Encaje de alegrías con generadores de alegrías

- Opciones de pago variadas y flexibilidad en medios de pago: Ofrecer distintas formas de pago hace que la compra sea más cómoda y se adapte a las preferencias del cliente, generando una experiencia más incluida.
- Degustaciones y Generar satisfacción en el cliente: Las degustaciones permiten que el cliente pruebe antes de compra, generando confianza, interés y una conexión más cercana con los productos
- Confianza en el proceso y Transparencia en los procesos: La comunicación abierta sobre la elaboración de los productos refuerza la confianza del cliente, permitiendo que valore la autenticidad y calidad del trabajo realizado.
- Mejor calidad de vida y promueve alimentación saludable: Al ofrecer productos más naturales, la panadería contribuye a que el cliente mantenga hábitos más saludables, lo que se traduce en bienestar y satisfacción personal.

## V.2.5. Diseño de la propuesta de valor propuesto para la panadería Mardi

### Perfil de cliente propuesto por el plan de mejora

Figura 5. 6. perfil del cliente.



Fuente: Elaboración propia (2025).

#### Trabajos del cliente:

- Alimentarse seguro y saludable: El cliente busca consumir productos que sean seguros para su salud y que le aporten bienestar físico.
- Encargos para eventos: Desea contar con la posibilidad de solicitar productos especiales para celebraciones o actividades particulares.
- Comprar constantemente: Busca mantener una frecuencia de compra regular, lo que implica productos disponibles y consistencia en la calidad.

- Menor preocupación por la contaminación cruzada: Requiere confianza en los procesos de elaboración, especialmente si tiene restricciones alimentarias o alergias.
- Productos menos procesados: Valora poder participar en reuniones o eventos con opciones que se adapten a sus necesidades alimentarias.
- Sentirse incluido en celebraciones: Valora poder participar en reuniones o eventos con opciones que se adapten a sus necesidades alimentarias.

#### Frustraciones del cliente:

- Falta de información de los alimentos: Dificultad para conocer ingredientes, valores nutricionales o procesos de elaboración
- Opciones limitadas: Escasa variedad de productos disponibles, lo que restringe sus elecciones
- Precios elevados: Los productos saludables o especializados suelen tener un costo más alto, lo que puede limitar la compra frecuente.
- Exclusión de celebraciones: Falta de opciones adecuadas que le permita compartir alimentos con otros en eventos sociales.
- Escasez de locales: Pocos puntos de venta o baja disponibilidad geográfica panadería que ofrezcan productos saludables o personalizados.

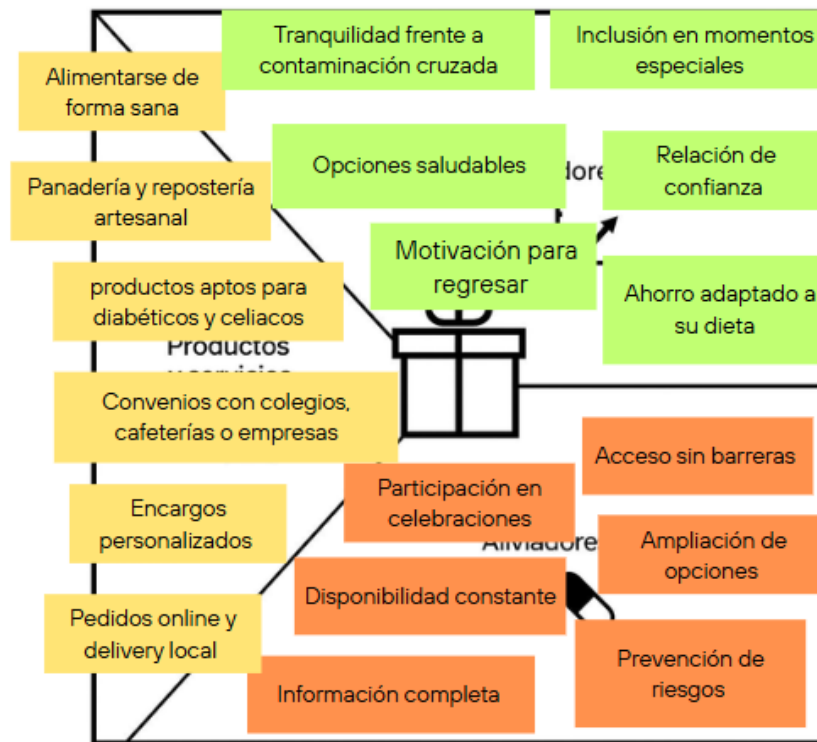
#### Alegrías del cliente:

- Opciones saludables: Valoran poder elegir alimentos que contribuyan a una dieta equilibrada y beneficios para su salud.
- Productos personalizados: Disfrutan la posibilidad de adquirir productos adaptados a sus preferencias o requerimientos alimentarios.

- **Confianza en sus alimentos:** Desean tener seguridad respecto a la calidad, higiene y procedencia de los productos que consumen.
- **Comprar todo en un solo lugar:** Aprecian la comodidad de encontrar todas las opciones necesarias en un mismo establecimiento.
- **Aprovechar ofertas según su dieta:** Buscan oportunidades de ahorro mediante promociones o descuentos en productos acordes a su tipo de alimentación
- **Asesoría alimentaria personalizada:** Valoran recibir orientación profesional o consejos sobre que productos elegir según sus necesidades nutricionales.

### Mapa de valor (plan de mejora integral)

Figura 5. 7. Mapa de valor.



Fuente: Elaboración propia (2025).

## Productos y servicios

- Productos de masa madre: Panes elaborados de forma artesanal con masa madre, ofreciendo un sabor más natural, textura especial y benéficos digestivos.
- Entrega a domicilio: Servicio que permite a los clientes recibir sus productos en casa, brindando comodidad, ahorro de tiempo y accesibilidad.
- Encargos por redes sociales y servicios: Posibilidad de solicitar pedidos o realizar consultas mediante redes sociales o canales digitales, facilitando el proceso de compra.
- Productos en tendencia: Incorporación de productos modernos y acordes a las preferencias actuales, como panes integrales, veganos o sin gluten.
- Orientación al cliente: Asesoramiento personalizado para guiar al consumidor en la elección de productos, informando sobre ingredientes o combinaciones adecuadas.

## Aliviadores de frustraciones

- Descuentos y promociones: Incentivos económicos que facilitan el acceso a productos de calidad y fomentan la fidelidad del cliente.
- Presencia en redes sociales: Facilita la comunicación con el público, mejora la visibilidad del negocio y permite resolver dudas o recibir pedidos de forma rápida.
- Información clara sobre productos: Entrega de detalles sobre ingredientes, procesos y beneficios nutricionales, generando confianza y transparencia.
- Atención amigable con el cliente: Servicio cercano y cordial que mejora la experiencia del comprador, reduciendo posibles insatisfacciones.

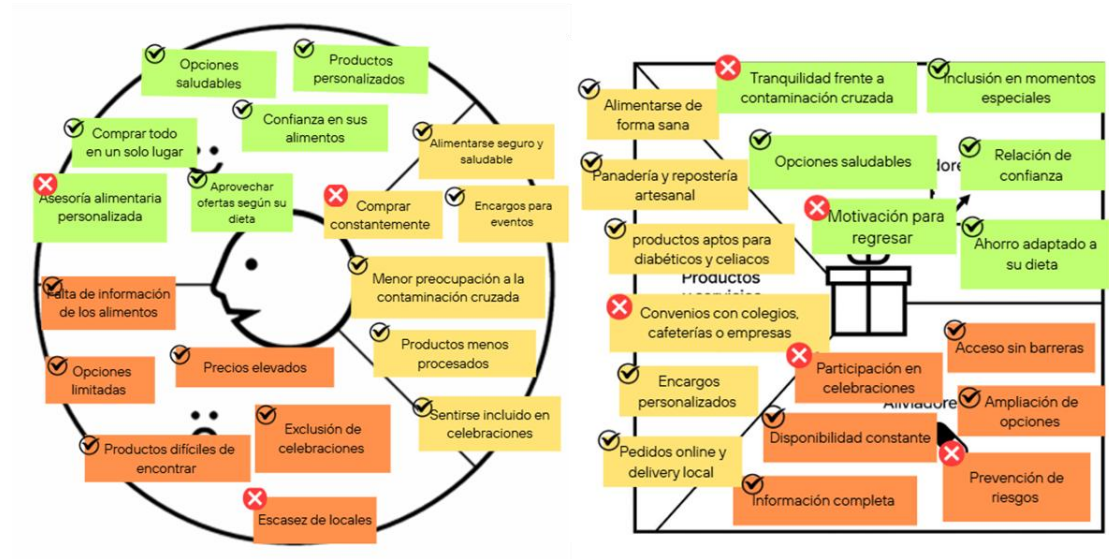
- Productos frescos y de calidad garantizada: Asegura la excelencia de los productos ofrecidos mediante control de calidad, frescura y elaboración diaria.

#### Creadores de alegrías:

- Flexibilidad en medios de pago: Ofrece múltiples alternativas para pagar (efectivo, tarjeta, transferencia o Apps), adaptándose a las preferencias del cliente.
- Transparencia en los procesos: Muestra abiertamente cómo se elaboran los productos, fortaleciendo la confianza y credibilidad hacia la panadería.
- Promueve alimentación saludable: Contribuye al bienestar del cliente mediante la oferta de productos naturales y nutritivos.
- Atención amable: Fomenta un trato cálido, empático y personalizado, haciendo que el cliente se sienta valorado.
- Generar satisfacción en los clientes: Busca que la experiencia de compra y consumo sea placentera, fortaleciendo la fidelización y recomendación del negocio.

## Encaje del Plan de mejora integral

Figura 5. 8. Encaje.



Fuente: Elaboración propia (2025).

### Encaje de trabajos del cliente con productos y servicios

- Alimentarse seguro y saludable y alimentarse de forma sana: Algunos clientes quieren comer sin miedo, con la seguridad de que lo que se consume les hace bien. Por ende, al ofrecer productos preparados de manera sana y con ingredientes adecuados les da tranquilidad y los ayuda a mantener una alimentación que les hace sentir mejor día a día.
- Encargos para eventos y encargos personalizados: El cliente busca soluciones adaptadas a sus necesidades específicas, especialmente en celebraciones. Los encargos personalizados permiten ofrecer productos acordes a las preferencias o restricciones alimentarias de cada consumidor.
- Menor preocupación por la contaminación cruzada y productos aptos para diabéticos y celíacos: Los productos especialmente diseñados para personas con requerimientos dietarios específicos disminuyen el riesgo de contaminación cruzada, brindando seguridad y confianza al consumidor.
- Productos menos procesados y alimentarse de manera sana: Los clientes valoran los productos naturales y con menor nivel de procesamiento. Ofrecer alimentos

elaborados de forma artesanal y saludable contribuye a mejorar su bienestar y a mantener una dieta más equilibrada.

- Sentirse incluido en celebraciones y encargos personalizados: Los productos personalizados permiten que personas con distintas necesidades alimentarias puedan participar en celebraciones, fomentando la inclusión y la satisfacción emocional del cliente.

#### Encaje de frustraciones con aliviadores de frustraciones

- Falta de información de los alimentos e información completa: Brindar información detallada sobre ingredientes, procesos y propiedades nutricionales genera transparencia y confianza, eliminando la incertidumbre que sienten los clientes al no conocer la composición de los productos.
- Precios elevados y acceso sin barrera: A veces lo saludable o lo apto es tan costoso que la gente no puede acceder a ello, Tener alternativas más accesibles o precios que hagan sentido con el valor del producto, ayuda a que más personas puedan comprar sin sentirse limitadas.
- Opciones limitadas y ampliación de opciones: A nadie le gusta ver siempre lo mismo. Ofrecer más variedad permite que el cliente encuentre algo que realmente le guste o que se ajuste mejor a su estilo de vida.
- Productos difíciles de encontrar y disponibilidad constante: Mantener un stock estable y una producción continua asegura que los consumidores puedan acceder fácilmente a los productos, eliminando la frustración de no encontrarlos cuando los necesitan.
- Escasez de locales y estrategia de expansión y presencia constante: Cuando hay pocos lugares que ofrecen productos especiales, es difícil comprarlos con

frecuencias. Reforzar la presencia del negocio, ya sea física o digital, acerca los productos al cliente y le facilita la vida.

#### Encaje de alegrías con creadores de alegrías

- Opciones saludables y opciones saludables: Ofrecer productos alineados con un estilo de vida saludable genera satisfacción y bienestar, reforzando la percepción positiva del negocio como promotor de buenos hábitos alimenticios.
- Productos personalizados e inclusión en momentos especiales: La posibilidad de acceder a productos adaptados a requerimientos individuales permite a los clientes sentirse considerados y partícipes en celebraciones sin restricciones alimentarias.
- Comprar todo en un solo lugar y opciones saludables: Centralizar distintas alternativas saludables en un solo punto de venta facilita la compra y ahorra tiempo al cliente, generando comodidad y lealtad hacia el negocio.
- Aprovechar ofertas según su dieta y ahorro adaptado a su dieta: Las promociones o descuentos diseñados según las necesidades de cada cliente fortalecen su satisfacción al sentir que el negocio comprende y apoya su estilo de vida alimentario.
- Asesoría alimentaria personalizada y relación de confianza: La orientación directa y personalizada hacia el cliente fortalece la relación de confianza, ya que se percibe un interés genuino por su bienestar y una atención cercana.
- Motivación para regresar y atención integral y experiencia satisfactoria: La combinación de productos saludables, atención personalizada y beneficios constantes genera fidelización, motivando al cliente a volver y recomendar el negocio.
- Tranquilidad frente a contaminación cruzada y garantía de inocuidad: Sentirse seguros al comer es una alegría enorme para quienes deben cuidarse más. Saber

que los productos están hechos con protocolos claros les devuelve la calma y les permite disfrutar sin miedo.

#### **V.2.6. Prototipo del Plan de Mejora**

El prototipo desarrollado para este proyecto corresponde a la primera versión tangible y verificable de la nueva línea inclusiva de productos propuesta como eje central del Plan de Mejora de la Panadería Mardi. Su elaboración se fundamenta en la Propuesta de Valor Mejorada y en el Modelo de Negocios Canvas final, permitiendo evaluar la factibilidad técnica, operativa y comercial de productos destinados específicamente a personas celíacas y diabéticas, segmentos que actualmente presentan una oferta insuficiente en el mercado local.

El propósito del prototipo es validar, en una escala piloto, los siguientes aspectos críticos del proyecto:

- Calidad técnica de los productos inclusivos.
- Seguridad del proceso, asegurando la ausencia de contaminación cruzada.
- Coherencia con la Propuesta de Valor Mejorada.
- Tiempos y costos reales de producción en el contexto de la microempresa.
- Aceptación del público objetivo, mediante degustación, encuestas y ventas piloto.

Este proceso asegura que la línea inclusiva sea viable antes de su implementación formal.

##### **1. Estructura del Prototipo: Nueva Línea Inclusiva de Productos**

Con el fin de diversificar la oferta y responder a las necesidades detectadas en el estudio de campo, se diseñaron dos líneas inclusivas compuestas por productos seguros, elaborados con materias primas certificadas y técnicas adaptadas a cada

requerimiento nutricional. Estas líneas constituyen el prototipo tangible del Plan de Mejora y representan la oferta preliminar sobre la cual se proyectará la validación y el crecimiento comercial.

#### 1.1 Línea de Productos Apta para Personas Celíacas (Libre de Gluten)

Esta línea busca garantizar inocuidad alimentaria mediante el uso de harinas certificadas sin gluten, espacios delimitados de trabajo y utensilios exclusivos, minimizando el riesgo de contaminación cruzada. Los productos seleccionados responden a necesidades cotidianas y preferencias identificadas en encuestas y entrevistas.

Productos propuestos (9):

1. Pan de masa madre sin gluten
2. Croissant sin gluten
3. Masa de pizza sin gluten
4. Masa de empanadas sin gluten
5. Tortas libres de gluten
6. Galletas sin gluten
7. Brownie sin gluten
8. Muffin sin gluten
9. Tartaleta sin gluten

Esta selección cubre alternativas de consumo diario, productos para eventos y opciones versátiles para preparaciones caseras, fortaleciendo la percepción de seguridad y confiabilidad que demanda este segmento.

#### 1.2 Línea de Productos Apta para Personas con Diabetes (Sin Azúcar Añadida)

La línea para personas con diabetes se diseñó utilizando endulzantes naturales de bajo índice glicémico y técnicas que mantienen la calidad artesanal sin comprometer

el control metabólico. Se priorizaron productos de alta demanda adaptados a esta condición.

Productos propuestos (9):

1. Rollos de canela sin azúcar
2. Pan sin azúcar añadido
3. Croissant sin azúcar
4. Galletas sin azúcar
5. Queque sin azúcar
6. Brownie sin azúcar
7. Donas sin azúcar
8. Torta sin azúcar
9. Tartaleta sin azúcar

Estos productos permiten ofrecer alternativas seguras para un consumo responsable, manteniendo sabor, textura y presentación acorde a los estándares de la panadería artesanal.

## 2. Consideraciones Técnicas del Prototipo

El desarrollo del prototipo siguió los lineamientos operativos definidos en el Plan de Mejora, aplicando criterios de inocuidad y estandarización:

- Uso de materias primas certificadas sin gluten y endulzantes aptos.
- Implementación de un espacio delimitado para la línea inclusiva.
- Utensilios exclusivos para evitar contaminación cruzada.
- Aplicación de fichas técnicas, recetas ajustadas y procesos estandarizados.

- Etiquetado informativo con ingredientes, advertencias y fecha de elaboración.
- Empaque individual sellado para garantizar inocuidad.

### 3. Etapas de Elaboración del Prototipo

El proceso piloto se desarrolló siguiendo un orden de producción controlado:

- Acondicionamiento y sanitización profunda del espacio exclusivo.
- Preparación de materias primas separadas por línea.
- Mezcla y elaboración según fichas técnicas.
- Control de tiempos y temperaturas.
- Horneado y enfriado en superficies protegidas.
- Envasado hermético individual.
- Registro de insumos, costos, tiempos y rendimiento.

Este procedimiento permitió medir la operatividad real del plan propuesto.

### 5. Rol Estratégico del Prototipo

El prototipo cumple un rol esencial dentro del Plan de Mejora porque:

- Conecta el diagnóstico con la solución final.
- Valida el encaje entre Propuesta de Valor, Modelo Canvas y Plan Operativo.
- Reduce riesgos de implementación.
- Entrega evidencia sobre la aceptación real del mercado local.
- Demuestra la capacidad técnica de la Panadería Mardi para producir alimentos seguros e inclusivos.
- Establece la base de futuras ampliaciones y especializaciones.

## Propuesta de catalogo para redes sociales

La carta digital presentada corresponde a la nueva línea de productos especiales desarrollada por la microempresa MARDI, dirigida a dos segmentos específicos: personas diabéticas y celíacas. Su diseño busca comunicar de manera clara, atractiva y ordenada la oferta de productos diferenciados, destacando sus características y precios.

La carta se estructuró en dos secciones principales:

### Productos bajos en azúcar (línea para diabéticos)

Incluye alternativas reducidas en azúcar, como croissants, queques, donas, brownies y tortas. Esta sección se organizó para facilitar la lectura y destacar la variedad disponible dentro de esta línea, manteniendo una estética suave que transmite cercanía y bienestar.

### Productos sin gluten (línea para celíacos)

Presenta opciones elaboradas sin gluten, tales como masas de pizza y empanadas, pan de masa madre, muffin, galletas y tortas. Se resalta la importancia de esta línea en términos de inocuidad y especialización en alimentos aptos para celíacos. El objetivo de esta carta digital es presentar de forma profesional y accesible la nueva oferta de productos, apoyando la estrategia de posicionamiento de la empresa como un negocio comprometido con las necesidades alimentarias especiales de sus consumidores.

**Figura 5. 9. Propuesta de catálogo.**

<i>Carta Especial/Nueva Linea</i>	
<i>Productos bajos en azúcar</i>	
Croissant .....	\$2.400
Pan de masa madre 1kg.....	\$5.000
Brownie.....	\$4.000
Queque .....	\$5.000
Donas .....	\$1.500
Torta .....	\$25.000
Rollos de Canela.....	\$2.000
Galletas .....	\$2.500
<i>Productos sin Gluten</i>	
Masa de empanadas.....	\$2.800
Masa de pizza.....	\$4.800
Pan sin gluten.....	\$5.500
Brownie.....	\$5.000
Muffin relleno.....	\$3.500
Croissant.....	\$2.700
Galletas .....	\$2.500
Torta .....	\$30.000



Fuente: Elaboración propia (2025).

## V.2.7. Modelo de negocios

Figura 5. 10. Modelo de negocios.

### MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PANADERIA MARDI PLAN DE MEJORA

<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores locales</li> <li>• Nutricionistas y asesores técnicos</li> <li>• Programas de fomento (SERCOTEC, FOSIS, CORFO)</li> <li>• Cafeterías asociadas</li> <li>• Emprendedores del rubro artesanal</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción artesanal</li> <li>• Desarrollo de nuevas recetas</li> <li>• Gestión de ventas y redes</li> <li>• Control sanitario y de calidad</li> <li>• Administración y mejora continua</li> </ul>	<p><b>Propuestas de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan artesanal con masa madre</li> <li>• Líneas sin gluten y sin azúcar</li> <li>• Productos frescos, locales y naturales</li> <li>• Elaboración segura y responsable</li> <li>• Inclusión alimentaria</li> </ul>	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos y utensilios diferenciados</li> <li>• Materias primas certificadas</li> <li>• Espacio adaptado y seguro</li> <li>• Conocimiento técnico y capacitación</li> <li>• Imagen de marca y redes sociales</li> </ul>	<p><b>Relación con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Comunicación activa en redes</li> <li>• Fidelización con descuentos, sorteos, entre otros.</li> <li>• Participación en ferias y talleres</li> <li>• Trato cercano y confiable</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas con diabetes</li> <li>• Personas con celiaquía</li> <li>• Consumidores sin diagnóstico</li> <li>• Cafeterías y tiendas locales</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos</li> <li>• Equipamiento e infraestructura</li> <li>• Marketing y empaque</li> <li>• Costos laborales y servicios</li> <li>• Capacitación y certificaciones</li> </ul>	<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa de pan, bollería y repostería</li> <li>• Línea sin gluten / azúcar</li> <li>• Encargos especiales y por volumen</li> <li>• Distribución a terceros</li> <li>• Talleres o eventos gastronómicos</li> </ul>				

Fuente: Elaboración propia (2025).

## V.2.8. Análisis FODA

Figura 5. 11. Análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia (2025).

## V.2.9. Análisis PESTEL

Figura 5. 12. Análisis PESTEL.



Fuente: Elaboración. propia (2025).

- a) Político: El entorno político chileno presenta varios elementos relevantes para la formalización y operación de una microempresa panadera, pastelería o de repostería. El 17 de septiembre de 2025 se publicó el Decreto N°49, el cual actualiza el Reglamento Sanitario de los Alimentos e incorpora exigencias específicas para productos libres de gluten, impactando directamente a negocios que buscan ofrecer alternativas para celíacos. Este decreto establece un plazo de 18 meses para su entrada en vigencia, por lo que comenzará a regir oficialmente el 18 de marzo de 2027, otorgando tiempo para que las empresas se adapten a sus nuevas obligaciones. A ello se suman nuevas normas sanitarias asociadas a la inocuidad, manipulación de alimentos y control de

instalaciones, que incrementan los requisitos para obtener resoluciones sanitarias vigentes. La estabilidad política local y nacional favorece la continuidad de políticas públicas orientadas al emprendimiento, mientras que las modificaciones en la legislación laboral definen los requisitos formales para contratar trabajadores, establecer jornadas y asegurar condiciones adecuadas. Finalmente, el apoyo estatal destinado a microempresas, mediante programas como SERCOTEC o FOSIS, ofrece oportunidades de financiamiento y capacitación, constituyendo un entorno político relativamente favorable.

- b) Económico: El contexto económico muestra tanto desafíos como oportunidades para la panadería Mardi. Por una parte, los insumos especiales más costosos, como harinas alternativas y los edulcorantes, elevan los costos de producción y exigen un manejo eficiente del presupuesto. Sin embargo, la presencia de un nuevo segmento dispuesto a pagar precios más altos por productos saludables y aptos para condiciones médicas específicas abre posibilidades de diferenciación y mayores márgenes de ganancias. La diversificación de la oferta contribuye a disminuir la dependencia de productos tradicionales y mejora la estabilidad del ingreso en un mercado competitivo. De igual forma, el apoyo crediticio para microempresas, disponible en instituciones públicas y privadas, facilita la inversión en equipamiento y mejoras productivas.
- c) Social: El entorno social se caracteriza por una creciente preocupación por el bienestar y la nutrición, lo que impulsa la demanda por alimentos más saludables y adaptados a necesidades específicas. Los cambios en la salud de la población, evidenciados por el aumento significativo de la diabetes en Chile y en la región de Atacama, refuerzan la necesidad de alternativas bajas en azúcar y con control nutricional. Además, la tendencia a utilizar redes sociales para buscar, comparar y comprar productos transforma la forma en que los consumidores interactúan con

los negocios, privilegiando aquellos que mantienen comunicación digital activa.

- d) Tecnológico: La tecnología disponible en el mercado, como la maquinaria automatizada, permite estandarizar procesos y optimizar tiempos de producción, mientras que la automatización de respuestas al cliente, mediante chatbots o sistemas de mensajería, facilita la atención continua y reduce tiempos de espera. El marketing digital se consolida como una herramienta fundamental para visibilizar la oferta, atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales, especialmente en un contexto donde la presencia online incide directamente en las decisiones de compra. Finalmente, las herramientas digitales para gestión para el de inventario, control de ventas o administración de pedidos, contribuyen a una operación más ordenada y profesional.
- e) Ecológico: El entorno ecológico impulsa a las empresas a adoptar prácticas sostenibles con el medio ambiente, lo que afecta también a microempresas del rubro alimentario. La adecuada gestión de residuos, especialmente de envases, desechos orgánicos y materiales de producción, se vuelve fundamental para cumplir estándares ambientales. De igual forma, el uso eficiente de energía permite reducir costos operativos y disminuir la huella ambiental, respondiendo a una creciente conciencia ecológica por parte de algunos consumidores.
- f) Legal: El marco legal chileno establece una serie de requisitos obligatorios para la operación formal de una panadería. La normativa laboral regula aspectos esenciales de contratación, seguridad y condiciones de trabajo, que se vuelve indispensable para ampliar el equipo de la panadería Mardi. Se requiere el cumplimiento de normativas sanitarias y de etiquetado, tanto para los productos reducidos en azúcar como para los que no poseen gluten, ya que asegura que los productos se elaboren en condiciones adecuadas y transparentes para el consumidor. A esto se suma el cumplimiento de los derechos de

propiedad intelectual, relevantes al desarrollar una marca comercial propia. Por último, la patente municipal constituye un requisito básico para operar legalmente en la comuna.

#### **V.2.10. Definición de Procesos Productivos Optimizados**

La optimización de los procesos productivos en Panadería Mardi es fundamental para fortalecer su funcionamiento interno, garantizar la continuidad del negocio y preparar a la empresa para su formalización completa ante las autoridades competentes. Dado que actualmente la microempresa se encuentra en proceso de regularización (requiriendo aún la obtención de la patente municipal y la Resolución Sanitaria) y presenta una dependencia operativa elevada del dueño, resulta necesario diseñar procesos estandarizados, seguros y eficientes que permitan sostener la producción incluso en ausencia del propietario.

A continuación, se describen los procesos productivos optimizados propuestos:

##### a) Regularización y cumplimiento sanitario

Antes de optimizar la producción, es necesario asegurar las condiciones legales y sanitarias para que el negocio opere sin interrupciones.

Acciones propuestas:

- Solicitar y gestionar la Patente Municipal correspondiente a actividades de panadería/pastelería.
- Gestionar la Resolución Sanitaria ante la SEREMI de Salud, implementando las exigencias básicas:
- Establecer un manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para ordenar y estandarizar la producción.

Este paso no solo regulariza el negocio, sino que constituye un pilar fundamental del proceso productivo, ya que define cómo se debe producir en condiciones seguras y legales.

Para realizar estos trámites se debe:

- Presentarse en la oficina de patentes comercial de Vallenar
- Se debe pedir el formulario de “solicitud de patente municipal”

Documentos que deben anexarse:

**Figura 5. 13.documentos que se deben anexar para obtener la patente municipal.**



Fuente: Municipalidad de Vallenar.

Formulario de solicitud de patente

**Figura 5. 14. Formulario de solicitud de patente comercial.**



Ilustre Municipalidad De Vallena  
 Dirección Administración Y Finanzas  
 Departamento Rentas Municipales



ROL UNICO TRIBUTARIO

**SOLICITUD DE PATENTE MUNICIPAL**

IDENTIFICACION DEL SOLICITANTE O REP.LEGAL				
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES
CALLE	Nº	OF.LOCAL	TELEFONO	COMUNA
GIRO PRINCIPAL O ANEXOS DEL NEGOCIO O EMPRESA				CODIGO S.I.I.

de acuerdo al Art.24 del D.L. 3063 de Rentas Municipales de fecha 23 de Diciembre de 1979 y/o art.41 y siguientes de la Ley Sobre Impuestos a la Renta del D.L. Nº 824 de 1974 cuento con un Capital de \$

Por lo tanto ruego al Sr. Alcalde de la Comuna previo los tramites legales ordenar a quien corresponde extender la patente solicitada cancelando los derechos correspondientes.

Declaro bajo juramento que todos los datos contenidos en esta solicitud son de expresión Fiel de la verdad por lo que asumo la responsabilidad correspondiente.	DIA	MES	AÑO

FIRMA DEL SOLICITANTE O REPRESENTANTE LEGAL

**USO EXCLUSIVO DE LOS SERVICIOS**

INSPECCION PATENTES	SERV.IMPUESTOS INTERNOS	DIRECCION DE OBRAS	HIGIENE AMBIENTAL
FIRMA Y TIMBRE	FIRMA Y TIMBRE	FIRMA Y TIMBRE	FIRMA Y TIMBRE
FECHA	FECHA	FECHA	FECHA

PROV. Nº \_\_\_\_\_ Pase al Señor Inspector de Patentes para su otorgacion de acuerdo al Art. 26 del D.L. 3063 Hecho proceda al Al enrolamiento respectivo.

Anótese.

SECRETARIO

ALCALDE

Fuente: Municipalidad de Vallena.

## Resolución sanitaria

Debe presentarse en la oficina de higiene ambiental donde se le entregará un formulario que debe llenar con todos los datos, antecedentes y requisitos que se requieran.

Figura 5. 15.resolución sanitaria.

 **AUTORIZACIÓN DE ALIMENTOS (REQUISITOS)**

**ANTECEDENTES DE LA INSTALACIÓN**

Tipo de instalación : LOCAL DE ELABORACION DE ALIMENTOS  
Nombre de fantasía :  
Giro municipal :

**IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE**

Rut :  
Nombre :  
Dirección :  
Email :

**DIRECCIÓN DE LA INSTALACIÓN**

Calle : , , ,  
Datos de referencia :  
Región :  
Comuna :

**CONTACTO PARA EL TRAMITE**

Nombre :  
Teléfono :  
Email :

**DATOS GENERALES**

Capital declarado : \$ 1  
Beneficio : SIN BENEFICIO  
Valor del trámite : \$ 81.000

**FINES**

Id	Descripción
1	ELABORAR PRODUCTOS DE PANADERIA

**ANTECEDENTES**

Id	Descripción
1	COMPROBANTE DE PAGO DE SISTEMA DE ALCANTARRILLADO PÚBLICO O RESOLUCIÓN DE LA OBRA DE ALCANTARRILLADO PARTICULAR
2	PLANO O CROQUIS DE PLANTA E INSTALACIONES SANITARIAS A ESCALA
3	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS DE ELABORACION
4	CROQUIS O MEMORIA TÉCNICA DE LOS SISTEMAS DE ELIMINACION DE CALOR, OLORES O VAPOR Y SISTEMA DE FRIO SEGÚN CORRESPONDA
5	SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD SANITARIA CON QUE CONTARÁ
6	AUTORIZACION MUNICIPAL DE ACUERDO AL PLANO REGULADOR
7	COMPROBANTE DE PAGO DE AGUA POTABLE DE RED PUBLICA O RESOLUCION DE LA OBRA DE AGUA POTABLE PARTICULAR
8	SISTEMA DE ELIMINACION DE DESECHOS

Para validar este documento ingrese a [seremienlinea.minsal.cl](http://seremienlinea.minsal.cl), opción 'Ver Documento', número de Trámite Código de validación:

Id	Descripción
9	LISTADO DE MATERIAS PRIMAS QUE EMPLEARA
10	LISTADO DE TIPO/S DE ALIMENTO/S QUE ELABORARA

#### ATRIBUTOS

Id	Descripción
1	CANTIDAD DE PERSONAL FEMENINO
2	CANTIDAD DE PERSONAL MASCULINO
3	CAPACIDAD MAXIMA DE PRODUCCION
4	HORARIO DE TRABAJO
5	INSTALACIONES COLINDANTES AL NORTE
6	INSTALACIONES COLINDANTES AL ORIENTE
7	INSTALACIONES COLINDANTES AL PONIENTE
8	INSTALACIONES COLINDANTES AL SUR
9	NIVEL DE VENTAS
10	SUPERFICIE TOTAL CONSTRUIDA
11	SUPERFICIE TOTAL DE ZONAS DE ELABORACION

#### REQUISITOS

Id	Descripción	Normativa
1	DEBE ESTAR SITUADA EN ZONAS ALEJADAS DE FOCOS DE INSALUBRIDAD, OLORES OBJETABLES, HUMO, POLVO Y OTROS CONTAMINANTES Y NO EXPUESTOS A INUNDACIONES	Art.22 D.S.977/96 MINSAL
2	LAS VIAS DE ACCESO Y ZONAS DE CIRCULACION QUE SE ENCUENTREN DENTRO DEL RECINTO DEL ESTABLECIMIENTO O EN SUS INMEDIACIONES, DEBEN TENER UNA SUPERFICIE DURA, PAVIMENTADA O TRATADA DE MANERA TAL QUE CONTROLAN LA PRESENCIA DE POLVO AMBIENTAL.	Art.23 D.S.977/96 MINSAL
3	LOS EDIFICIOS E INSTALACIONES DEBEN PROYECTARSE DE TAL MANERA QUE LAS OPERACIONES SE REALICEN EN LAS DEBIDAS CONDICIONES HIGIENICAS Y SE GARANTICE LA FLUIDEZ DEL PROCESO DE ELABORACION DESDE LA LLEGADA DE LA MATERIA PRIMA, HASTA LA OBTENCION DEL PRODUCTO TERMINADO, ASEGURANDO, CONDICIONES DE TEMPERATURA APROPIADAS PARA EL PROCESO DE ELABORACION Y PARA EL PRODUCTO	Art.24 D.S.977/96 MINSAL
4	DEBE CONTAR CON LAS SIGUIENTES AREAS: RECEPCION, SELECCION, LIMPIEZA Y PREPARACION DE LAS MATERIAS PRIMAS	Art.24 D.S.977/96 MINSAL
5	CONTAR CON PISOS DE MATERIALES IMPERMEABLES, NO ABSORBENTES, LAVABLES, ANTIDESLIZANTES Y ATOXICOS; NO TENDRAN GRIETAS Y SERAN FACILES DE LIMPIAR, SEGUN EL CASO, SE LES DARA UNA PENDIENTE SUFICIENTE PARA QUE LOS LIQUIDOS ESCURRAN HACIA LAS BOCAS DE LOS DESAGÜES	art 25 D.S.977/96 MINSAL
6	CONTAR CON PAREDES DE MATERIALES IMPERMEABLES, NO ABSORBENTES, LAVABLES Y ATOXICOS DE COLOR CLARO, HASTA UNA ALTURA APROPIADA PARA LAS OPERACIONES, COMO MINIMO 1.80 M, DEBERAN SER LISAS Y SIN GRIETAS, FACILES DE LIMPIAR Y DESINFECTAR	art 25 D.S.977/96 MINSAL
7	LOS CIELOS RASOS DEBEN PROYECTARSE, CONSTRUIRSE Y ACABARSE DE MANERA QUE SE IMPIDA LA ACUMULACION DE SUCIEDAD Y SE REDUZCA AL MINIMO LA CONDENSACION DE VAPOR DE AGUA Y LA FORMACION DE MOHOS Y DEBERAN SER FACILES DE LIMPIAR	art 25 D.S.977/96 MINSAL
8	LAS VENTANAS Y OTRAS ABERTURAS DEBEN CONSTRUIRSE DE MANERA QUE SE EVITE LA ACUMULACION DE SUCIEDAD, Y LAS QUE SE ABRAN DEBEN ESTAR PROVISTAS DE PROTECCIONES CONTRA VECTORES. LAS PROTECCIONES DEBEN SER REMOVIBLES PARA FACILITAR SU LIMPIEZA Y BUENA CONSERVACION. LOS ALFEIZARES DE LAS VENTANAS DEBEN ESTAR CONSTRUIDOS CON PENDIENTE PARA EVITAR QUE SE USEN COMO ESTANTES	art 25 D.S.977/96 MINSAL
9	LAS PUERTAS DEBEN SER DE SUPERFICIE LISA Y NO ABSORBENTE Y EN LAS SALAS DE ELABORACION DEBEN TENER CIERRE AUTOMATICO	art 25 D.S.977/96 MINSAL
10	LAS ESCALERAS, MONTACARGAS Y ESTRUCTURAS AUXILIARES, COMO PLATAFORMAS, ESCALERAS DE MANO Y RAMPAS, DEBEN ESTAR SITUADAS Y CONSTRUIDAS DE MANERA QUE NO SEAN CAUSA DE CONTAMINACION DE LOS ALIMENTOS. LAS RAMPAS DEBEN CONSTRUIRSE CON REJILLAS DE INSPECCION Y DEBEN SER FACILMENTE DESMONTABLES PARA SU LIMPIEZA Y BUENA CONSERVACION	art 25 D.S.977/96 MINSAL
11	TODAS LAS ESTRUCTURAS Y ACCESORIOS ELEVADOS DEBEN INSTALARSE DE MANERA QUE SE EVITE LA CONTAMINACION DIRECTA O INDIRECTA DE ALIMENTOS Y DE LA MATERIA PRIMA POR CONDENSACIONES DE VAPOR DE AGUA Y GOTEO Y NO SE ENTORPEZCAN LAS OPERACIONES DE LIMPIEZA	art 25 D.S.977/96 MINSAL
12	LOS MATERIALES DE REVESTIMIENTO APLICADOS A LAS SUPERFICIES DE TRABAJO Y A LOS EQUIPOS QUE PUEDAN ENTRAR EN CONTACTO DIRECTO CON LOS ALIMENTOS, NO DEBEN CEDER SUSTANCIAS TOXICAS O CONTAMINANTES A LOS ALIMENTOS, MODIFICANDO LOS CARACTERES ORGANOLEPTICOS Y DE INOCUIDAD	art 25 D.S.977/96 MINSAL
13	LA ZONA DE PREPARACION DE ALIMENTOS DEBE ESTAR SEPARADA DE LOS RECINTOS DESTINADOS A ALOJAMIENTOS, SERVICIOS HIGIENICOS, VESTUARIOS Y ACOPIO DE DESECHOS	art 26 D.S.977/96 MINSAL
14	CONTAR CON ABUNDANTE ABASTECIMIENTO DE AGUA, A PRESION Y TEMPERATURA CONVENIENTE, ASI COMO DE INSTALACIONES APROPIADAS PARA SU ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCION Y CON PROTECCION CONTRA LA CONTAMINACION	art 27 D.S.977/96 MINSAL

Para validar este documento ingrese a [seremienlinea.minsal.cl](http://seremienlinea.minsal.cl), opción 'Ver Documento', número de Trámite Código de validación:

Id	Descripción	Normativa
15	EL AGUA NO POTABLE QUE SE UTILICE PARA LA PRODUCCION DE VAPOR, REFRIGERACION, LUCHA CONTRA INCENDIOS Y OTROS PROPOSITOS SIMILARES NO RELACIONADOS CON LOS ALIMENTOS, DEBE TRANSPORTARSE POR TUBERIAS COMPLETAMENTE SEPARADAS, IDENTIFICADAS POR COLORES, SIN QUE HAYA NINGUNA CONEXION TRANSVERSAL NI SIFONADO DE RETROCESO CON LAS TUBERIAS QUE CONDUCEAN EL AGUA POTABLE	art 30 D.S.977/96 MINSAL
16	LOS ESTABLECIMIENTOS DEBEN DISPONER DE UN SISTEMA EFICAZ DE EVACUACION DE AGUAS RESIDUALES, DEBE MANTENERSE EN BUEN ESTADO DE FUNCIONAMIENTO. TODOS LOS CONDUCTOS DE EVACUACION INCLUIDOS LOS SISTEMAS DE ALCANTARILLADO DEBEN SER DISEÑADOS PARA SOPORTAR CARGAS MAXIMAS Y DEBEN CONSTRUIRSE DE MANERA QUE SE EVITE LA CONTAMINACION DEL ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE	art 31 D.S.977/96 MINSAL
17	CONTAR CON VESTUARIOS Y SERVICIOS HIGIENICOS DE PERSONAL CONVENIENTEMENTE SITUADOS Y EN NUMERO CONFORME A LO DISPUESTO POR EL REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BASICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO	art 32 D.S.977/96 MINSAL
18	LOS SERVICIOS HIGIENICOS DEL PERSONAL DEBEN ESTAR BIEN ILUMINADOS Y VENTILADOS Y NO TENDRAN COMUNICACION DIRECTA CON LA ZONA DONDE SE MANIPULEN LOS ALIMENTOS. LOS LAVAMANOS CONTARAN CON GRIFOS PARA EL AGUA FRIA Y CALIENTE, PROVISTOS DE JABON PARA LAVARSE LAS MANOS Y MEDIOS HIGIENICOS PARA SECARSELAS, TALES COMO TOALLAS DE PAPEL, AIRE CALIENTE U OTROS. DEBE PONERSE ROTULOS EN LOS QUE SE INDIQUE AL PERSONAL LA OBLIGACION DE LAVARSE LAS MANOS DESPUES DE USAR LOS SERVICIOS. LAS VENTANAS Y OTRAS ABERTURAS DEBERAN ESTAR PROVISTAS DE MALLAS PROTECTORAS CONTRA VECTORES	art 32 D.S.977/96 MINSAL
19	EN LAS ZONAS DE ELABORACION DEBERA DISPONERSE DE LAVAMANOS PROVISTOS DE JABON Y MEDIOS HIGIENICOS PARA SECARSE LAS MANOS, TALES COMO, TOALLAS DE UN SOLO USO O AIRE CALIENTE	art. 33 D.S.977/96 MINSAL
20	DEBE CONTAR CON UNA ILUMINACION NATURAL O ARTIFICIAL ADECUADA, QUE NO DEBE ALTERAR LOS COLORES, Y QUE PERMITA LA APROPIADA MANIPULACION Y CONTROL DE LOS ALIMENTOS. LAS LAMPARAS QUE ESTEN SUSPENDIDAS SOBRE EL MATERIAL ALIMENTARIO EN CUALQUIERA DE LAS FASES DE PRODUCCION, DEBEN SER DE FACIL LIMPIEZA Y ESTAR PROTEGIDAS PARA EVITAR LA CONTAMINACION DE LOS ALIMENTOS EN CASO DE ROTURA.	art 34 D.S.977/96 MINSAL
21	DEBE CONTAR CON UNA VENTILACION ADECUADA PARA EVITAR EL CALOR EXCESIVO, LA CONDENSACION DE VAPOR DE AGUA Y ACUMULACION DE POLVO Y PARA ELIMINAR EL AIRE CONTAMINADO. LA DIRECCION DE LA CORRIENTE DE AIRE NO DEBE DESPLAZARSE DE UNA ZONA SUCIA A UNA ZONA LIMPIA. LAS ABERTURAS DE VENTILACION DEBEN ESTAR PROVISTAS DE REJILLAS U OTRAS PROTECCIONES DE MATERIAL ANTICORROSIVO Y QUE PUEDAN RETIRARSE FACILMENTE PARA SU LIMPIEZA	art 35 D.S.977/96 MINSAL
22	CONTAR CON INSTALACIONES SEPARADAS DEL LUGAR DE ELABORACION PARA EL ALMACENAMIENTO DE DESECHOS Y MATERIALES NO COMESTIBLES DONDE PERMANECERAN HASTA SU ELIMINACION	art 36 D.S.977/96 MINSAL
23	LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS EN QUE SE MANTENGAN, ALMACENEN O EXHIBAN ALIMENTOS O MATERIAS PRIMAS, QUE PRECISEN DE FRIO PARA SU CONSERVACION DEBERAN CONTAR CON REFRIGERADORES, VITRINAS REFRIGERADAS O CAMARAS FRIGORIFICAS SEGUN CORRESPONDA, ADEMAS ESTOS EQUIPOS DEBERAN ESTAR PROVISTOS DE UN TERMOMETRO O DE UN DISPOSITIVO PARA EL REGISTRO DE SU TEMPERATURA	art 37 D.S.977/96 MINSAL
24	DEBE DAR CUMPLIMIENTO A LO ESTABLECIDO EN ROTULACION Y PUBLICIDAD	art 106 al 121 RSA D.S.977/96 MINSAL

  
**GOBIERNO DE CHILE**  
**MINISTERIO DE SALUD**

Para validar este documento ingrese a [seremientelina.minsal.cl](http://seremientelina.minsal.cl), opción 'Ver Documento', número de Trámite Código de validación:

3 / 3

Fuente: Ministerio de salud.

## Capacitación del dueño

La producción sin gluten y baja en azúcar requiere conocimientos específicos. Esto fortalece la profesionalización del equipo y permite que las tareas sean delegables.

### Acciones propuestas:

- Capacitación técnica en alimentos sin gluten:
  - Participar en cursos especializados sobre elaboración, manipulación segura y prevención de contaminación cruzada en productos libres de gluten.
  - Considerar alternativas de formación como “pastelería sin gluten” impartida por Gustavo Sáez Academia (modalidad online).
- Formación en productos aptos para personas con diabetes:
  - Realizar cursos centrados en técnicas de pastelería sin azúcar, uso adecuado de endulzantes y formulación de productos de bajo índice glucémico.
  - Opciones recomendadas incluyen el taller presencial “Pripri Dulce” (Coquimbo) y los cursos online de Gustavo Sáez Academia.
- Actualización normativa y certificaciones:
  - Gestionar el análisis de determinación de gluten ante el ISP, para validar la aptitud de los productos sin gluten.
  - Tramitar la autorización sanitaria correspondiente ante la SEREMI de Salud de la Región de Atacama, según la normativa vigente.
  - Explorar la certificación otorgada por la Fundación Convivir, ampliamente reconocida por consumidores celíacos, para respaldar la confiabilidad y seguridad de la nueva línea inclusiva.
- Participación en talleres, charlas y eventos formativos:

- Asistir a actividades ofrecidas por Fundación Convivir, como charlas, simposios y talleres de cocina especializada, con el fin de actualizar conocimientos y mantenerse alineado con las buenas prácticas y normativas nacionales.

#### Contratación estratégica para asegurar continuidad operativa

Actualmente, Panadería Mardi depende casi totalmente del dueño. Cuando él se ausenta (vacaciones o trámites), la producción se detiene y las ventas caen significativamente.

Acciones propuestas:

- Contratar formalmente a un Maestro/a Panadero–Pastelero/a con competencias en productos tradicionales y especiales (celíacos y diabéticos).
- Diseñar turnos o asignación de responsabilidades que permitan que la panadería mantenga su producción diaria incluso con un miembro ausente.

Este proceso optimiza la producción porque estabiliza el recurso humano al integrar un trabajador con conocimientos en productos para celíacos y diabéticos, disminuyendo la dependencia del dueño, permitiendo planificar mejor la producción semanal y, eventualmente permitiría integrar un nuevo trabajador de apoyo para mantener la microempresa funcionando incluso si el dueño no está presente.

#### Estandarización de recetas y procedimientos

Actualmente, no existe documentación formal sobre todo el proceso productivo, lo que crea dependencia absoluta del dueño para lograr la calidad esperada. Esto garantiza uniformidad en la producción, facilita la capacitación y reduce errores.

Acciones propuestas:

- Elaborar fichas técnicas para todos los productos: ingredientes, gramajes, tiempos de amasado, temperatura, fermentación, horneado presentación, entre otros.
- Crear procedimientos operativos estándar para:
  - Preparación de masa madre
  - Producción de panadería tradicional
  - Producción sin gluten
  - Producción reducida en azúcar
  - Limpieza y sanitización de equipos
  - Control de contaminación cruzada
- Crear un manual panadero que permita a cualquier nuevo colaborador replicar la calidad del producto.

Separación del proceso productivo para la nueva línea (sin gluten y reducida en azúcar)

Para evitar contaminación cruzada y asegurar productos seguros para consumidores con requerimientos especiales: Esto optimiza la seguridad alimentaria y mejora la confianza del cliente objetivo.

Acciones propuestas:

- Establecer un espacio de trabajo exclusivo para los productos sin gluten, destinado tanto al almacenamiento de insumos como a su elaboración.
- Adquirir utensilios exclusivos para los productos sin gluten: bandejas, espátulas, usleros, moldes, entre otros.
- Implementar horarios diferenciados de producción y de recepción de insumos.

- Registrar lotes, cantidades y fechas de producción para tener mayor trazabilidad.

### V.2.11. Identificación y evaluación de insumos alternativos

**Tabla 5. 1.Cotización de insumos alternativos Harinas.**

Nombre	Precio	Peso	Contiene	Proveedor/Link
Harina De Trigo Integral Saco De Andina Grains	\$39.550	25 kg	Harina de trigo integral	Andina Grains
Harina De Avena Saco Andina Grains	\$42.740	25 kg	Harina de avena integral	Andina Grains
Harina De Arroz Integral Sin Gluten Las delicias de la abuela	\$3.773	1 kg	Harina de arroz integral	-
Nutrisa Premezcla Tres Harinas Sin Gluten	\$4.350	700 g	Harina de arroz, almidón de maíz, almidón de mandioca	-
Harina De Garbanzo	\$10.200	5 kg	Harina de garbanzo	Productos Elite

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Tabla 5. 2.Cotización de insumos alternativos edulcorantes.**

Nombre	Precio	Peso	Proveedor/Link
Stevia en Polvo Caja	\$9.130	120 gr	<u>Puro y Natural</u>
Alusweet Tagatosa Biofoods	\$6.471	500 gr	<u>Lireke</u>

Fuente: Elaboración propia (2025).

## V.2.12. Evaluación del espacio físico y del equipamiento

**Tabla 5. 3.Cotización de maquinaria.**

Artículos	Cantidad	Total
Amasadora profesional APK-20/8Kg	1	\$499.990
Horno de piso HPK-1 4060 NEW	1	\$1.499.990
Cámara fermentadora FPK-16 PLUS 4060 automática	1	\$899.990
Sobadora Sobremesa 50 Cm	1	\$420.000
Carro Bandejero Gn 1/1 Simple 380*550*1735 Mm. Tamaño Único Gris	1	\$138.565
Congelador Horizontal Dual Sindelen 99lts Sfh-102bl	1	\$148.490
	<b>Total</b>	<b>\$3.607.025</b>

Fuente: elaboración. propia (2025).

### V.2.13. Propuesta de línea piloto

Propuesta de insumos – Línea reducida en azúcar

**Tabla 5. 4.Propuesta de insumos para personas diabéticas.**

<b>Categoría</b>	<b>Producto</b>	<b>Harina</b>	<b>Endulzante</b>
Panadería	Pan	Harina integral	Ninguno
Panadería	Croissant	Harina integral/Harina de garbanzo	Tagatosa
Panadería/Repostería	Donas	Harina integral/Harina de garbanzo	Stevia
Panadería/Repostería	Rollos de canela	Harina integral/harina de garbanzo	Tagatosa
Repostería	Tortas	Harina de avena	Tagatosa
Repostería	Galletas	Harina integral (+ harina de avena)	Stevia
Repostería	Muffins	Harina de avena	Stevia
Repostería	Brownies	Harina de avena	Tagatosa
Repostería	Tartaleta	Harina integral	Tagatosa

Fuente: Elaboración propia (2025).

Propuesta de insumos – Línea sin gluten

**Tabla 5. 5.Propuesta de insumos para personas con celiaquía.**

<b>Categoría</b>	<b>Producto</b>	<b>Harina</b>	<b>Endulzante</b>
<b>Panadería</b>	Pan	Harina de arroz	Ninguno
<b>Panadería</b>	Croissant	Premezcla tres harinas	Azúcar común
<b>Panadería</b>	Masa de pizza	Premezcla tres harinas (+Harina de garbanzo)	Azúcar común
<b>Panadería</b>	Masa de empanada	Premezcla tres harinas (+Harina de garbanzo)	Azúcar común
<b>Repostería</b>	Tortas	Harina de arroz	Azúcar común
<b>Repostería</b>	Galletas	Harina de arroz	Azúcar común
<b>Repostería</b>	Muffins	Harina de arroz	Azúcar común
<b>Repostería</b>	Brownies	Harina de arroz	Azúcar común
<b>Repostería</b>	Tartaleta	Harina de arroz	Azúcar común

Fuente: Elaboración propia (2025).

#### **V.2.14. Plan de marketing y fidelización**

La orientación de marketing se refiere al enfoque adoptado por una empresa para dirigir sus actividades productivas, comerciales y comunicacionales hacia el mercado y los consumidores. Según la literatura especializada, Harvard Business Press (2011), las principales orientaciones empresariales son:

- Orientación a la producción: se centra en la eficiencia operativa y la reducción de costos.
- Orientación al producto: prioriza la calidad y características del producto, sin considerar necesariamente las preferencias del cliente.
- Orientación a las ventas: busca aumentar la rotación mediante técnicas agresivas de promoción o descuentos.
- Orientación al marketing: basa las decisiones en el conocimiento de las necesidades del cliente y la creación de valor mutuo.
- Orientación de marketing social: amplía la visión del marketing incorporando objetivos éticos y de responsabilidad social, equilibrando rentabilidad y bienestar colectivo.

La Panadería Mardi posee actualmente dos de estas orientaciones principales, las cuales son:

- Orientación al producto: Se refleja en la prioridad otorgada a la calidad, textura, sabor y presentación de los productos, lo que ha generado reconocimiento entre sus clientes por la consistencia y cuidado en los detalles.
- Orientación al marketing (intensión de desarrollar): El propietario ha mostrado interés por conocer las preferencias de sus clientes, sin embargo, aún no existen acciones sistematizadas ni perfeccionadas que permitan desarrollar una estrategia formal de comunicación y fidelización en los distintos canales.

Con el propósito de avanzar hacia una gestión más alineada con el mercado, el plan de mejora integral propone fortalecer la orientación al marketing y así equilibrar la calidad del producto con una comprensión y atención más profunda a las necesidades de los consumidores finales y de las empresas.

Por lo tanto, centrarse en los segmentos que componen el mercado de la comuna de Vallenar es fundamental.

El mercado B2C se compone por dos grupos principales:

1. Público general sin diagnóstico
  - Valora sabor, textura y precio.
  - Consume alternativas saludables de manera ocasional.
  - Responde favorablemente a promociones, degustaciones y novedades.
2. Personas con celiaquía o diabetes
  - Requieren productos seguros, certificados y confiables.
  - Presentan alta sensibilidad al precio y a la disponibilidad.
  - Valoran información clara, accesible y transparente.

Ambos segmentos demandan comunicación cercana y educativa, aunque el segundo requiere un enfoque especializado dada la relevancia de la seguridad alimentaria.

El mercado B2B está conformado por cafeterías, restaurantes y comercios locales que:

- Buscan proveedores confiables y productos consistentes.
- Requieren opciones inclusivas para diversificar su oferta.

El Plan de Marketing tiene como propósito fortalecer el posicionamiento de la Panadería Mardi en Vallenar, mejorar la comunicación con los segmentos B2C y B2B y promover la fidelización de sus clientes. Según el diagnóstico y el resultado

de las encuestas, existen brechas en disponibilidad, claridad de información y experiencia de compra en el público diagnosticado, mientras que en el público general destacan preferencias sensoriales, interés por novedades y sensibilidad al precio.

Estas necesidades sustentan un plan que responda tanto a motivaciones racionales como emocionales y de seguridad alimentaria. En este contexto, el objetivo central es diseñar lineamientos estratégicos que fortalezcan el posicionamiento, visibilidad, diferenciación y fidelización.

- Objetivo 1: Incrementar el reconocimiento de la Panadería Mardi como microempresa confiable y especializada en productos tradicionales e inclusivos, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado local.
- Objetivo 2: Desarrollar estrategias de comunicación clara, educativa y entretenida que fortalezcan la presencia digital y mejoren la comprensión del valor nutricional y la seguridad alimentaria de sus productos.
- Objetivo 3: Establecer un sistema permanente de relación y retroalimentación con los clientes que permita identificar preferencias, mejorar la oferta y orientar el desarrollo de nuevos productos.

Las estrategias de marketing propuestas para la Panadería Mardi responden a los objetivos los anteriormente mencionados y se fundamentan en el análisis del entorno, las preferencias del público general, las necesidades específicas del segmento celíaco y diabético, y las oportunidades detectadas en el mercado local de Vallenar. Estas estrategias integran tanto enfoques tradicionales como digitales, orientados a fortalecer el posicionamiento, mejorar la comunicación, ampliar canales de venta y fomentar la fidelización de clientes B2B y B2C.

Mix de marketing (4P)

a) Producto

Los consumidores valoran sabor, textura y precio, pero el segmento celíaco/diabético exige seguridad, claridad y confianza. Ambos resultados justifican la diversificación del portafolio y el rediseño informativo del producto.

Propuesta:

- Mantener la línea tradicional de panadería.
- Incorporar la nueva línea con productos aptos para personas con celiaquía y diabetes:
  - Línea sin gluten (celíacos): producción por encargo, bajo sistema de pedidos personalizados.
  - Línea reducida en azúcar (diabéticos): producción recurrente, integrada al ciclo habitual de la panadería.
- Incluir etiquetado claro: “Sin gluten”, “Sin azúcar añadida”, “Apto para diabéticos”, entre otros.
- Ofrecer variedad estacional y productos de edición limitada (ej.: “Semana sin gluten”, “Mes saludable”).
- Innovar en envases y fichas de preparación para fortalecer la percepción de seguridad y transparencia.

#### b) Precio

El público general valora precio accesible; el segmento celíaco/diabético reconoce precios altos como una barrera frecuente. Una estructura equilibrada promueve accesibilidad sin comprometer la rentabilidad.

Propuesta:

- Precios diferenciados según línea tradicional y línea nueva.
- Aplicación de precios accesibles para los productos

- Descuentos por volumen para empresas (B2B).
- Promociones combinadas: “Combo saludable”, “Dúo sin gluten”, etc.

#### c) Plaza (Distribución)

Las encuestas muestran poca presencia de productos aptos en cafeterías y restaurantes, lo que ofrece una oportunidad estratégica de expansión para Mardi como proveedor inclusivo local.

Propuesta:

- Mantener delivery en Vallenar como canal principal B2C.
- Ampliar alianzas con cafeterías, restaurantes y locales (B2B), incorporando productos inclusivos en sus menús.
- Incluir canal digital: WhatsApp Business, Instagram, Facebook, Google Maps, Google my business, etc.
- Participación en ferias locales, eventos municipales, centros de salud, etc.
- Implementar sistema de entrega por encargo para los productos sin gluten, coordinando directamente con el cliente para asegurar frescura e inocuidad.

#### d) Promoción

El público general responde positivamente a novedades, degustaciones y experiencias, mientras que el segmento diagnosticado requiere información transparente y clara.

Propuesta:

- Contenido digital educativo sobre: ingredientes, procesos, beneficios, alternativas, etc.
- Publicaciones semanales sobre la nueva línea.
- Degustaciones en ferias, cafeterías asociadas y puntos estratégicos. (degustación gratuita durante lanzamientos para recibir retroalimentación)
- Realización de sorteos de bajo costo, tanto de la línea tradicional como de la inclusiva, a elección de las personas ganadoras.
- Promociones por lanzamiento y eventos de temporada.
- Uso de storytelling para resaltar lo inclusivo.

#### Estrategia de Marketing Digital

Los resultados de la investigación evidencian un uso intensivo de redes sociales como principal vía de descubrimiento, comparación y validación de productos por parte de la población encuestada. Asimismo, el segmento conformado por personas con celiaquía y diabetes manifiesta una necesidad prioritaria de disponer de información clara, confiable y fácilmente accesible sobre ingredientes, procesos y medidas de seguridad alimentaria. Bajo este escenario, el marketing digital se constituye como un componente estratégico para la Panadería Mardi, debido a su alto alcance, bajo costo, capacidad educativa y potencial para fortalecer la confianza del consumidor.

#### Acciones:

##### a) Redes sociales (Instagram y Facebook)

- Publicación sistemática de contenidos (al menos dos veces por semana), que incluyan recetas, recomendaciones de consumo, información educativa y material audiovisual del quehacer interno de la panadería.

- Elaboración de videos breves (reels) que muestren procesos de elaboración, destacando prácticas seguras y diferenciadas para la producción de líneas inclusivas.
- Implementación de historias interactivas con encuestas, preguntas y votaciones para fomentar la participación del público y obtener retroalimentación continua.

#### b) Google My Business

- Creación y optimización del perfil institucional, incorporando fotografías actualizadas, horarios de atención, catálogo de productos y ubicación georreferenciada.
- Publicación periódica de novedades, promociones, productos especiales y eventos.
- Gestión activa de comentarios y reseñas como mecanismo de fortalecimiento de credibilidad y reputación digital.

#### c) WhatsApp Business

- Implementación de un catálogo digital que integre productos tradicionales y opciones aptas para celíacos y diabéticos.
- Uso de mensajes automatizados de bienvenida y respuestas rápidas para optimizar la atención al cliente.
- Envío segmentado de promociones, lanzamientos o recordatorios, en función de las preferencias de los distintos segmentos.

#### Contenido de Publicaciones

La evidencia recopilada indica que la información constituye un elemento central para la construcción de confianza, especialmente en grupos con requerimientos alimentarios específicos. En consecuencia, el desarrollo de contenido educativo se

vuelve fundamental para reforzar la transparencia, educar al consumidor y posicionar a la Panadería Mardi como referente local en productos inclusivos.

#### Acciones

- Elaboración de publicaciones educativas que aborden temáticas como:
  - “¿Qué significa un producto apto para celíacos?”,
  - “Diferencias entre los distintos tipos de harinas sin gluten”,
  - “3 harinas que debes probar si consumes productos sin gluten”,
  - “¿Por qué la contaminación cruzada es tan peligrosa?”,
  - “3 Harinas con menor impacto glucémico”,
  - “Endulzantes usados en panadería para diabéticos”
  - “Endulzantes vs edulcorantes”,
  - “Ideas de desayuno para diabéticos”, entre otros.
- Diseño de infografías en colaboración con profesionales de la salud, a fin de garantizar rigor técnico y mayor credibilidad.
- Producción de videos cortos que destaquen procedimientos de elaboración seguros y buenas prácticas en manipulación de alimentos.
- Organización de historias destacadas que reúnan información relevante sobre alérgenos, ingredientes, fichas nutricionales y preguntas frecuentes.

#### Estrategia de Branding

La consolidación de una identidad visual coherente y diferenciada es fundamental para fortalecer la confianza del consumidor y destacar en un entorno competitivo. En mercados donde la seguridad alimentaria es un factor decisivo, una marca clara, profesional y consistente contribuye al reconocimiento, la recordación y la percepción de calidad.

## Acciones

- Rediseño del logotipo, incorporando elementos visuales que representen los productos más característicos y evoquen seguridad, calidez y profesionalismo.
- Creación de etiquetas y empaques diferenciados para la línea inclusiva, destacando de manera visible su aptitud para personas celíacas y diabéticas.
- Diseño de un eslogan alineado con los valores de la panadería y orientado a transmitir inclusión y bienestar, tales como: “Sabores para todos”, “Compartiendo bienestar” o “Sumando salud”.

## Estrategia de Fidelización

La fidelización constituye un pilar relevante para la sostenibilidad comercial, ya que retener clientes existentes implica menores costos que captar nuevos. En el caso de la Panadería Mardi, la fidelización adquiere especial relevancia en el segmento diagnosticado, donde la confianza y la seguridad alimentaria determinan la continuidad de compra, así como en el público general, que responde positivamente a incentivos, experiencias y proximidad con la marca.

## Acciones

- Implementación de una tarjeta de fidelización mediante acumulación de puntos, canjeables por descuentos o productos, promoviendo la recompra habitual.
- Desarrollo de un sistema de seguimiento postventa que incluya mensajes de agradecimiento, encuestas breves de satisfacción y canales permanentes para sugerencias.
- Creación de una comunidad digital (a través de WhatsApp u otra red social elegida) para comunicar novedades, promociones, contenido educativo y beneficios exclusivos.

- Compromiso con tiempos de respuesta menores a 24 horas en los canales principales, reforzando la percepción de eficiencia, cercanía y profesionalismo.
- Estrategia omnicanal para dar coherencia en todos los puntos de contacto.
  - Unificación de contenidos: actualización constante y coherente de catálogos, precios, promociones y horarios en todas las plataformas.
  - Adaptación a cada plataforma: diseño de mensajes y piezas gráficas específicas para las características de cada medio digital.
  - Consistencia en tiempos de respuesta: atención oportuna y homogénea para fortalecer la confianza y continuidad del servicio.

○

### V.2.15. Rediseño de Marca

La panadería Mardi cuenta con un logotipo que ha sido utilizado como elemento principal de identificación visual de la empresa. Tal como se aprecia en la Figura X, el diseño original incluye la palabra “boutique”, lo cual puede generar confusión respecto al giro real del negocio. Por esta razón, se propone actualizar el logotipo mediante la eliminación de dicho término, lo que permite comunicar una identidad más clara, coherente y alineada con la oferta del emprendimiento.

**Figura 5. 16. Logo actual.**



Fuente: Dueño panadería.

En la Figura Y se presenta la versión actualizada del logotipo, donde es posible observar la simplificación del diseño y la eliminación del elemento que generaba ambigüedad.

**Figura 5. 17. Propuesta de logo.**



Fuente: Elaboración propia (2025).

Respecto a la aplicación del diseño, para los empaques que permiten impresión directa se integrará el nuevo logotipo de manera uniforme

**Figura 5. 18. Bolsa actual y bolsa propuesta**



Fuente: Elaboración propia (2025).

En los envases donde la impresión no es viable debido al material y el tamaño del envase— se utilizarán stickers adhesivos que incorporen la marca renovada, tal como se muestra en la Figura Z. Esta solución asegura una presentación visual consistente sin afectar la estética del producto.

**Figura 5. 19. Propuesta de sticker.**



Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 5. 20. Propuesta de empaque para tortas.**



Fuente: Elaboración propia (2025).

**Figura 5. 21. Propuesta de empaque individual para tortas o brownies.**



Fuente: Elaboración propia (2025).

## V.2.16. Definición de indicadores clave de desempeño (KPI)

**Tabla 5. 6. KPI seleccionados.**

ÁREA	KPI	FÓRMULA
PRODUCCIÓN	EFICIENCIA DE PRODUCCIÓN	$\text{Eficiencia de Producción} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas trabajadas}}$
PRODUCCIÓN	TASA DE DESPERDICIO DE INGREDIENTES	$\text{Tasa de Desperdicio de Ingredientes} = \frac{\text{Ingredientes desperdiciados}}{\text{Ingredientes comprados}} \times 100$
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (CSAT)	$\text{CSAT} = \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número total de respuestas}} \times 100$
VENTAS	CRECIMIENTO DE VENTAS	$\text{Crecimiento de Ventas} = \frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}}{\text{Ventas anteriores}} \times 100$
GESTIÓN FINANCIERA	MARGEN BENEFICIO BRUTO	$\text{Margen Beneficio Bruto} = \frac{\text{Ingresos por ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ingresos por ventas}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia (2025).

### Producción

- Eficiencia de producción: Mide la cantidad de unidades producidas por cada hora trabajada en el proceso de producción. Indica cuán eficiente es el proceso productivo en términos de tiempo y cantidad de productos elaborados.
- Tasa de desperdicio de ingredientes: Mide el porcentaje de ingredientes desperdiciados en el proceso de producción, ya sea por mala gestión, errores en la preparación o productos no vendidos.

### Satisfacción del cliente

- Índice de satisfacción de cliente (CSAT): Mide el nivel de satisfacción de los clientes con los productos y servicios ofrecidos. Se obtiene a partir de encuestas o entrevistas a los consumidores.

### Ventas

- Crecimientos de ventas: Mide el porcentaje de crecimiento de las ventas en un periodo determinado, comparando las ventas actuales con las ventas de un periodo anterior.

### Gestión financiera

- Margen beneficio bruto: Mide el porcentaje de beneficio que la panadería obtiene después de cubrir el costo de producción de los productos vendidos. Un margen alto indica una buena rentabilidad sobre las ventas.

## V.2.17. Estimación económica

Para comprender la situación económica actual de la microempresa, es necesario analizar en detalle sus ventas, costos, gastos y utilidad generada. A continuación, se presenta la información financiera vigente:

La microempresa obtiene ingresos a través de la venta de su amplia variedad de productos. Al considerar las cantidades comercializadas y sus respectivos precios de venta, se registra un total mensual de \$3.068.858. Este monto refleja el comportamiento de la demanda sobre productos tradicionales y de especialidad, tales como masas madre, queques, panes integrales, croissants, pizzas y brioches, entre otros.

**Tabla 5. 7. Ventas de la panadería mardi.**

<b>VENTAS</b>			
<b>Producto</b>	<b>Precio venta bruta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Venta total</b>
Queque húmedo de chocolate	\$ 13.709	2	\$ 27.418
Focaccia completa aceituna resto	\$ 7.363	1	\$ 7.363
Centeno Miel	\$ 5.500	3	\$ 16.500
Queque húmedo de chocolate resto	\$ 9.048	0	\$ -
Focaccia completa blanca resto	\$ 6.196	2	\$ 12.392
Queque plátano nuez	\$ 7.074	16	\$ 113.187
Blanco aceituna Masa Madre	\$ 5.194	1	\$ 5.194
Queque vainilla	\$ 6.211	24	\$ 149.056
Promo pizza	\$ 4.082	0	\$ -
Base de pizza 30cm	\$ 3.611	0	\$ -
Queque plátano nuez resto	\$ 5.659	70	\$ 396.153
Blanco solo Masa Madre	\$ 3.592	3	\$ 10.775
Integral aceitunas Masa Madre	\$ 3.509	48	\$ 168.413
Queque vainilla resto	\$ 4.969	32	\$ 158.993
Integral Solo Masa Madre	\$ 2.799	52	\$ 145.552
Integral Multisemillas Masa Madre	\$ 3.149	32	\$ 100.780
Base de pizza 40cm resto	\$ 1.996	10	\$ 19.964
Croissant solo	\$ 1.850	80	\$ 148.032
Base de pizza 20cm resto	\$ 1.533	9	\$ 13.800
Pizza 30cm resto	\$ 1.676	75	\$ 125.734
Croissant resto	\$ 1.558	190	\$ 296.064

Rollos de canela resto	\$ 1.184	0	\$ -
Palmeritas	\$ 825	192	\$ 158.479
Brioche Pack 6 unid	\$ 484	60	\$ 29.066
Brioche resto	\$ 367	1994	\$ 965.946
Pan frica resto	\$ 209	0	\$ -
<b>Total</b>			<b>\$ 3.068.858</b>

Fuente: Elaboración propia (2025).

Los costos operativos del negocio se componen de tres elementos principales. En primer lugar, los costos de mercaderías e insumos que corresponden a \$884.160. En segundo lugar, los costos de producción (servicios básicos, arriendos y gastos operativos) totalizan \$849.383. Finalmente, los costos de personal y retiros alcanzan \$1.212.000. En conjunto, estas partidas conforman la estructura de costos vigente de la microempresa.

**Tabla 5. 8. Costo de mercaderías e insumos.**

<b>COSTO DE MERCADERÍAS E INSUMOS</b>	
Harina	\$ 240.000
Aceite	\$ 15.000
Sal	\$ 25.000
Leche	\$ 128.160
Azúcar	\$ 100.000
Mantequilla	\$ 176.000
Mantequilla croissant	\$ 200.000
<b>Total</b>	<b>\$ 884.160</b>

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Tabla 5. 9. Costo de producción.**

<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	
Electricidad	\$ 80.000
Agua	\$ 10.000
Gas	\$ -
Patente	\$ -
Flete	\$ -
Mant. Maquinaria	\$ -
Impto. Mensuales	\$ 337.383
Contador	\$ -
wifi	\$ 22.000

Mant. Cta. corriente	\$	8.000
Arriendo stand	\$	16.000
Arriendo taller	\$	300.000
Maq./crédito	\$	75.000
Mensualidad aplicación	\$	1.000
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>849.383</b>

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Tabla 5. 10. Costos de sueldos.**

<b>COSTOS DE SUELDOS</b>		
Remuneración total		
(01) Trabajador	\$	312.000
Aportes Empleador		
Sis	\$	-
Cesantía (3%)	\$	-
Seguro Accidentes (0,93%)	\$	-
Seguro Social	\$	-
Total	\$	312.000
Retiros personales	\$	900.000
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>1.212.000</b>

Fuente: Elaboración propia (2025).

Al contrastar los ingresos obtenidos con la totalidad de los costos y gastos del período, la microempresa presenta una utilidad mensual de \$123.315. Este resultado evidencia márgenes de ganancia reducidos, lo que refleja la necesidad de optimizar procesos y fortalecer la estructura financiera para mejorar la capacidad de reinversión del negocio.

**Tabla 5. 11. Resumen.**

<b>RESUMEN</b>		
Ventas (ingresos)	\$	3.068.858
Costo remuneración	\$	-312.000
Costo retiros personales	\$	-900.000
Costo aporte empleador	\$	-
Costo mercadería (compras)	\$	-884.160
Costo producción	\$	-849.383
Total egresos	\$	-2.945.543
<b>Total utilidad</b>	<b>\$</b>	<b>123.315</b>

Fuente: Elaboración propia (2025).

## Proyección Financiera del Plan de Mejora Integral

Con el objetivo de mejorar la rentabilidad y ampliar la oferta de productos, el plan considera la incorporación de una línea para personas celíacas y diabéticas, así como un aporte inicial de \$5.000.000. En este escenario se estiman nuevos niveles de ventas, costos y utilidades.

**Tabla 5. 12. Aporte y ventas.**

Aporte inicial en efectivo		\$ 5.000.000	
<b>VENTAS</b>			
Producto	Precio venta bruta	Cantidad	Venta total
Queque húmedo de chocolate	\$ 13.709	2	\$ 27.418
Focaccia completa aceituna resto	\$ 7.363	1	\$ 7.363
Centeno Miel	\$ 5.500	3	\$ 16.500
Queque húmedo de chocolate resto	\$ 9.048	0	\$ -
Focaccia completa blanca resto	\$ 6.196	2	\$ 12.392
Queque plátano nuez	\$ 7.074	16	\$ 113.187
Blanco aceituna Masa Madre	\$ 5.194	1	\$ 5.194
Queque vainilla	\$ 6.211	24	\$ 149.056
Promo pizza	\$ 4.082	0	\$ -
Base de pizza 30cm	\$ 3.611	0	\$ -
Queque plátano nuez resto	\$ 5.659	70	\$ 396.153
Blanco solo Masa Madre	\$ 3.592	3	\$ 10.775
Integral aceitunas Masa Madre	\$ 3.509	48	\$ 168.413
Queque vainilla resto	\$ 4.969	32	\$ 158.993
Integral Solo Masa Madre	\$ 2.799	52	\$ 145.552
Integral Multisemillas Masa Madre	\$ 3.149	32	\$ 100.780
Base de pizza 40cm resto	\$ 1.996	10	\$ 19.964
Croissant solo	\$ 1.850	80	\$ 148.032
Base de pizza 20cm resto	\$ 1.533	9	\$ 13.800
Pizza 30cm resto	\$ 1.676	75	\$ 125.734
Croissant resto	\$ 1.558	190	\$ 296.064
Rollos de canela resto	\$ 1.184	0	\$ -
Palmeritas	\$ 825	192	\$ 158.479
Brioche Pack 6 unid	\$ 484	60	\$ 29.066
Brioche resto	\$ 367	1994	\$ 965.946
Pan frica resto	\$ 209	0	\$ -
Torta (bajo en azúcar)	\$ 25.000	60	\$ 1.500.000
Brownie (bajo en azúcar)	\$ 4.000	60	\$ 240.000

Tartaletas (bajo en azúcar)	\$ 4.000	10	\$ 40.000
Muffin relleno (bajo en azúcar)	\$ 3.000	35	\$ 105.000
Galleta (bajo en azúcar)	\$ 2.500	40	\$ 100.000
Donas (bajo en azúcar)	\$ 1.500	120	\$ 180.000
Croissant (bajo en azúcar)	\$ 2.400	135	\$ 324.000
Pan (bajo en azúcar) 1kg	\$ 5.000	15	\$ 75.000
Rollo de canela (bajo en azúcar)	\$ 2.000	40	\$ 80.000
Tortas (sin gluten)	\$ 30.000	10	\$ 300.000
Brownie (sin gluten)	\$ 5.000	12	\$ 60.000
Tartaletas (sin gluten)	\$ 5.000	14	\$ 70.000
Muffin relleno (sin gluten)	\$ 3.500	10	\$ 35.000
Masa de empanadas (sin gluten)	\$ 2.800	9	\$ 25.200
Croissant (sin gluten)	\$ 2.700	11	\$ 29.700
Pan (sin gluten) 1kg	\$ 5.500	10	\$ 55.000
Masa de Pizza (sin gluten)	\$ 4.800	15	\$ 72.000
Galleta (sin gluten)	\$ 2.500	14	\$ 35.000
<b>Total</b>			<b>\$ 5.712.858</b>

Fuente: Elaboración propia (2025).

Costos de mercaderías e insumos La implementación del plan requiere incorporar nuevas harinas aptas para consumidores con requerimientos especiales, aumentando el costo total de insumos a \$1.324.160. Este aumento se considera razonable en relación con la expansión de la línea productiva.

**TABLA 5. 13. COSTO DE MERCADERÍA E INSUMOS.**

<b>COSTO DE MERCADERÍAS E INSUMOS</b>	
Harina	\$ 240.000
Aceite	\$ 15.000
Sal	\$ 25.000
Leche	\$ 128.160
Azúcar	\$ 120.000
Edulcorante	\$ 80.000
Mantequilla	\$ 176.000
Harina diabetes	\$ 150.000
Harina sin gluten	\$ 190.000
Mantequilla croissant	\$ 200.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.324.160</b>

Fuente: Elaboración propia (2025).

Costos de producción proyectados Los costos de producción incluyen servicios básicos, arriendos y obligaciones contables, además de la compra de nueva maquinaria por \$4.000.000. En total, los costos de producción proyectados ascienden a \$4.634.002.

**Tabla 5. 14. costo de producción.**

<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	
Electricidad	\$ 100.000
Agua	\$ 20.000
Gas	\$ -
Patente	\$ 50.000
Flete	\$ -
Mant. Maquinaria	\$ -
Impto. Mensuales	\$ 12.002
Contador	\$ 30.000
Wifi	\$ 22.000
Mant. Cta. corriente	\$ 8.000
Arriendo stand	\$ 16.000
Arriendo taller	\$ 300.000
Maq./crédito	\$ 75.000
Mensualidad aplicación	\$ 1.000
Compra de maquinarias	\$ 4.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 4.634.002</b>

Fuente: Elaboración propia (2025).

Se estima un aumento en el costo de remuneraciones debido a la necesidad de un trabajador con competencias específicas en manipulación de alimentos para líneas inclusivas. El costo mensual total, incluyendo aportes previsionales del empleador, alcanza \$703.043, mientras que los retiros personales se mantienen en \$900.000, totalizando \$1.603.043.

**Tabla 5. 15. Costos de sueldo.**

<b>COSTOS DE SUELDOS</b>	
Remuneración total	
(01) Trabajador	\$ 661.250
Aportes Empleador	
Sis (1.49%)	\$ 9.853

Cesantía (3%)	\$ 19.838
Seguro Accidentes (0,93%)	\$ 6.150
Seguro Social	\$ 5.952
Total	\$ 703.043
Retiros personales	\$ 900.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.603.043</b>

Fuente: Elaboración propia (2025).

Al integrar todos los ingresos y egresos del escenario propuesto, se determina una utilidad proyectada de \$3.151.653. Esta cifra refleja una mejora sustancial en comparación con la utilidad actual de \$123.315, demostrando que la implementación del plan de mejora no solo es viable, sino también significativamente beneficiosa para la microempresa.

**Tabla 5. 16. Resumen del plan de mejora integral.**

<b>RESUMEN</b>	
Aporte inicial efectivo	\$ 5.000.000
Ventas	
Ingresos	\$ 5.712.858
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 10.712.858</b>
Costo remuneración	\$ -661.250
Costo retiros personales	\$ -900.000
Costo aporte empleador	\$ -41.793
Costo mercadería (compras)	\$ -1.324.160
Costo producción	\$ -4.634.002
<b>Total egresos</b>	<b>\$ -7.561.205</b>
<b>Total Utilidad</b>	<b>\$ 3.151.653</b>

Fuente: Elaboración propia (2025).

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **VI.1. Introducción al capítulo**

El presente capítulo expone las conclusiones generales del proyecto, integrando los principales hallazgos obtenidos a lo largo del proceso investigativo y su relación con los objetivos establecidos. Asimismo, se presentan recomendaciones orientadas a la mejora continua de la microempresa estudiada y propuestas para futuras aplicaciones o investigaciones derivadas de este trabajo. Finalmente, se incluye una proyección del plan de mejora y un cierre reflexivo que sintetiza el aporte del estudio tanto a la organización como a la comunidad local.

### **VI.2. Conclusiones generales**

#### **VI.2.1. Conclusiones en relación con el objetivo general**

El proyecto permitió cumplir con el objetivo general de diseñar un plan de mejora integral para una microempresa de panadería artesanal, con el fin de incorporar una nueva línea de productos aptos para personas con celiaquía y diabetes. A través del diagnóstico, la recolección de datos y su análisis, se constató que en la comuna de Vallenar existe una demanda insatisfecha por productos inclusivos, la cual se ve reforzada por la escasa oferta, la limitada información alimentaria disponible y la falta de canales confiables para adquirir estos alimentos. La información recopilada confirma que la microempresa cuenta con condiciones favorables para desarrollar una propuesta diferenciadora, sustentada en la calidad de sus productos artesanales y el interés manifestado por los consumidores locales.

#### **VI.2.2. Conclusiones en relación con los objetivos específicos**

##### **a) Diagnóstico de la situación actual de la microempresa**

El diagnóstico reveló que la empresa presenta debilidades vinculadas principalmente a la falta de infraestructura adecuada, la ausencia de procesos formalizados, la sobrecarga laboral y la carencia de innovación sostenida. No obstante, también se identificaron fortalezas significativas, como la calidad de los

productos, la fidelidad de los clientes y el posicionamiento incipiente en el mercado local, elementos que constituyen una base sólida para proyectar mejoras.

#### b) Análisis de la demanda y preferencias de los consumidores

Los resultados evidencian una demanda clara y creciente por productos sin gluten y bajos en azúcar. Los consumidores destacan la necesidad de contar con una oferta estable, segura y transparente, indicando que la falta de información dificulta la toma de decisiones alimentarias y, en algunos casos, limita la participación social y gastronómica. Asimismo, valoran positivamente la posibilidad de adquirir productos artesanales, confiables y elaborados bajo estándares adecuados de inocuidad.

#### c) Diseño de una propuesta de mejora integral

El análisis permitió identificar los componentes esenciales para fortalecer el modelo productivo de la microempresa, como la zonificación de áreas, la implementación de protocolos para prevenir contaminación cruzada, la adquisición de equipamiento especializado y la capacitación técnica. Estas medidas resultan necesarias para garantizar la calidad e inocuidad de los nuevos productos y para asegurar la viabilidad operativa de la nueva línea inclusiva.

#### d) Definición de estrategias de diferenciación y fidelización

El estudio demostró que la diferenciación no depende exclusivamente del producto, sino también de la comunicación y la experiencia del cliente. Se identificaron oportunidades para fortalecer el posicionamiento de la empresa mediante estrategias de marketing digital, etiquetado transparente, educación alimentaria y mejoras en la atención al cliente. La aplicación de estas estrategias permitiría consolidar la confianza del público objetivo y ampliar la visibilidad de la microempresa en el mercado local.

#### e) Elaboración del prototipo de la nueva línea de productos

La creación del prototipo se sustentó en los resultados del estudio, que orientaron las características sensoriales, nutricionales y de presentación de los productos inclusivos. El prototipo constituye una primera validación de la propuesta y demuestra la factibilidad técnica de integrar una línea diferenciada que responda a las necesidades detectadas en la investigación.

### **VI.3. Recomendaciones**

#### **VI.3.1. 6.3.1. Recomendaciones prácticas**

- Formalizar la implementación de la línea inclusiva mediante una ejecución gradual, priorizando los productos de mayor demanda local y asegurando el cumplimiento de normas de inocuidad.
- Destinar áreas exclusivas para la manipulación de productos sin gluten, a fin de prevenir la contaminación cruzada y asegurar la calidad final.
- Capacitar al propietario en técnicas de elaboración inclusiva, rotulación de alimentos, trazabilidad y gestión operativa.
- Establecer un sistema de comunicación clara, incorporando etiquetado informativo, descripciones detalladas de ingredientes y contenido nutricional accesible al público.
- Fortalecer la estrategia digital de la microempresa mediante presencia activa en redes sociales, publicación de procesos productivos y difusión de la propuesta de valor.
- Explorar alianzas estratégicas con cafeterías, organizaciones de salud y comercios locales para ampliar la distribución y aumentar la visibilidad de la línea inclusiva.

#### **VI.3.2. Recomendaciones para futuras aplicaciones o estudios**

- Validar el prototipo mediante pruebas de degustación y estudios de aceptación, lo que permitirá ajustar formulaciones y precios.
- Desarrollar análisis comparativos con otras panaderías de la región para identificar nuevas oportunidades de innovación.
- Profundizar en estudios de costos y análisis financiero que permitan proyectar con mayor precisión la sostenibilidad económica de la línea inclusiva.
- Ampliar la investigación hacia nuevas tendencias alimentarias y materias primas alternativas que puedan fortalecer la competitividad de la microempresa.

#### **VI.4. Proyección del trabajo**

La propuesta de mejora desarrollada constituye una base sólida para la futura implementación de una línea inclusiva de productos en la Panadería Mardi. Su ejecución progresiva permitirá validar el prototipo, refinar los procesos operativos y ampliar la oferta disponible en el mercado local. A largo plazo, el proyecto posibilita la expansión del negocio hacia nuevas líneas de productos, la apertura de un espacio físico especializado o la incorporación de tecnologías que optimicen la producción. Asimismo, el estudio proporciona fundamentos para investigaciones posteriores en el ámbito de la alimentación inclusiva y el desarrollo de microempresas locales.

## **VI.5. Cierre del informe**

En síntesis, el presente proyecto aporta una propuesta integral orientada a mejorar la competitividad y sostenibilidad de la Panadería Mardi, incorporando una línea de productos que responde a necesidades reales de la comunidad. El estudio demuestra que la innovación y la inclusión alimentaria representan oportunidades estratégicas para las microempresas, permitiendo atender demandas emergentes y contribuir al bienestar de la población. Con ello, se cierra un proceso investigativo que articula análisis, evidencia y proyección, consolidando una hoja de ruta aplicable y coherente con los desafíos actuales del emprendimiento local.

## Bibliografía

Aguilar Danon, J., Pedraza Lobos, J., Contreras Morales, B., Montenegro Ross, P., & Astorga Rocha, C. (2023). Impacto de los determinantes sociales en la Diabetes Mellitus tipo 2. *Revista Confluencia*. Obtenido de <https://revistas.udd.cl/index.php/confluencia/article/view/1048/783>

Alzate, A. (Octubre de 2017). Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/f75236f2-1e9a-4180-8d4b-008b3b07e3e1/content>

Barrios, M. (Abril de 2010). Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51311816/modelo\\_de\\_negocios-libre.pdf?1484200680=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODELO\\_DE\\_NEGOCIO.pdf&Expires=1760652483&Signature=DUakE2EAogapZfRdbkfdK67dg-p~hskV8PXzkOLLZ~iX2Vd00GPQQLRtFhEcqS6XAO](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51311816/modelo_de_negocios-libre.pdf?1484200680=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODELO_DE_NEGOCIO.pdf&Expires=1760652483&Signature=DUakE2EAogapZfRdbkfdK67dg-p~hskV8PXzkOLLZ~iX2Vd00GPQQLRtFhEcqS6XAO)

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (27 de 07 de 2017). Obtenido de <https://www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/estatuto-de-las-pymes>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2025). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de [https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas\\_v.html?anno=2025&idcom=3301](https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2025&idcom=3301)

Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M., & Huarte Galbán, C. (2013). *Planificación Financiera*. ESIC EDITORIAL.

Contreras, I. (2022). Obtenido de Cinconoticias: <https://www.cinconoticias.com/metodologias-de-trabajo/>

Coursera staff. (2023). *Estrategia de marketing: Qué es y cómo crearla*. Obtenido de Coursera: <https://www.coursera.org/mx/articles/marketing-strategy>

Federacion internacional de Diabetes. (2025). Obtenido de <https://diabetesatlas.org/es/data-by-location/country/chile/>

Harvard Business Press. (2011). *Entendiendo el marketing*. Recuperado el 2025

HubSpot. (2024). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/analisis-demanda>

INE, I. N. (2024). Obtenido de [https://censo2024.ine.gob.cl/wp-content/uploads/2025/03/03\\_PRESENTACION-R\\_REGIONAL-ATACAMA.pdf](https://censo2024.ine.gob.cl/wp-content/uploads/2025/03/03_PRESENTACION-R_REGIONAL-ATACAMA.pdf)

INTA. (3 de mayo de 2024). *Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos – INTA, Universidad de Chile*. Obtenido de <https://inta.uchile.cl/noticias/215953/los-desafios-que-aun-persisten-en-la-comunidad-celiaca-de-chile#:~:text=En%20nuestro%20pa%C3%ADs%2C%20la%20prevalencia,existe%20un%20muy%20alto%20subdiagn%C3%B3stico>.

INTA, U. d. (15 de noviembre de 2021). *Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos – INTA, Universidad de Chile*. Obtenido de <https://inta.uchile.cl/noticias/191159/diabetes-mellitus-que-es-y-como-tratarla>

INTA, U. d. (9 de Octubre de 2024). Obtenido de <https://inta.uchile.cl/noticias/221228/estudio-revela-barreras-persistentes-en-la-canasta-basica-sin-gluten>

Maestro Diabetes. (8 de octubre de 2025). Obtenido de <https://maestrodiaabetes.com/pan-masa-madre-diabetes-ciencia/>

Manzano, R., Gavilán, D., Avello, M., Abril, C., & Serra, T. (2012). *Marketing Sensorial Comunicar con los sentidos en el punto de venta*. Obtenido de <https://emprendimarketingblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/09/marketing-sensorial-comunicar-con-los-sentidos-en-el-punto-de-venta-roberto-manzano-2012-1.pdf>

Olave, R. (20 de Noviembre de 2023). Nuevos comportamientos de consumo . *La Tercera*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Obtenido de [https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en\\_.es\\_.pdf](https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf)

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*.

Pontificia Universidad Católica de Chile . (28 de 12 de 2023). Obtenido de <https://medicina.uc.cl/noticias/estudios-revelan-que-cerca-de-70-de-las-personas-con-enfermedad-celiaca-desconoce-que-tiene-esta-condicion/>

Santander Open Academy. (14 de Octubre de 2024). *Santander Open Academy*. Obtenido de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/que-es-un-modelo-de-negocio.html>

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. (2013-2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mexico D.F: McGraw Hill Education.

Teoli, D., Sanvictores, T., & An, J. (2023). *Análisis Foda*. Obtenido de [https://www-ncbi-nlm-nih-gov.translate.goog/books/NBK537302/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://www-ncbi-nlm-nih-gov.translate.goog/books/NBK537302/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)