



# **“PANADERIA GOURMET: BUENA MIGA”**

**Parte: Estratégico y de Mercados**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumno: Isaac Rojas Hormazabal**

**Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, Mayo 2014**

## TABLA DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	5
2. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	7
2.1. IDENTIFICAR LA EMPRESA Y DEFINIR BREVEMENTE SU MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO .....	7
2.2. DESCRIBIR LA IDEA/ PRODUCTO O SERVICIO Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS	8
2.3. QUE OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE .....	9
2.4. DETERMINAR A QUE MERCADO/S APUNTARÁ DICHO PRODUCTO O SERVICIO Y ESTIMAR EL TAMAÑO DE MERCADO .....	10
2.5. COMO ATRAERAN CLIENTES .....	11
3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES .....	13
3.1. ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	13
3.1.1. IDENTIFICACION DE ACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA .....	14
3.1.2. IDENTIFICACION DE MACRO SEGMENTOS .....	14
3.1.3. ANALISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA (PESTEL).....	15
3.1.4. ANALISIS Y RESPALDO DE LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA, IDENTIFICAR CICLOS DE VIDA.....	17
3.1.5. ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (ANALISIS DE PORTER) – INDUSTRIA PANADERIA GOURMET .....	18
3.2. COMPETIDORES.....	21
3.2.1. IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE LOS COMPETIDORES .....	21
3.2.2. MAPA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO .....	22
3.2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES .....	23
3.3. MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS.....	24
3.4. CONCLUSIONES .....	26
3.5. RSE Y SUSTENTABILIDAD .....	27
3.5.1. MAPA DE STAKEHOLDERS .....	27
3.5.2. VALORES ETICOS DEL NEGOCIO .....	28
3.5.3. DETERMINACION DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONOMICOS	28
4. DESCRIPCION Y CUANTIFICACION DEL MERCADO OBJETIVO.....	30
4.1. CARACTERIZACION DE LOS CONSUMIDORES .....	30

4.2. MACRO Y MICRO SEGMENTOS .....	31
4.3. TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO Y SUS TENDENCIAS.....	34
5. ANALISIS INTERNO .....	35
5.1. CADENA DE VALOR.....	35
5.2. RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS.....	36
5.3. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	37
6. ELECCION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA/ MODELO DE NEGOCIO.....	39
6.1. DESCRIPCION COMPLETA DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS .....	39
6.2. ANALISIS INTERNO.....	40
6.2.1. ANALISIS FODA Y SUS ESTRATEGIAS .....	40
6.3. ESTRATEGIA DE ENTRADA.....	42
6.4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	42
6.5. ESTRATEGIA DE SALIDA.....	43
6.6. PLAN DE IMPLEMENTACION.....	43
6.6.1. ESTRATEGIA DE DESARROLLO .....	43
6.6.2. AVANCES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS.....	45
6.6.3. CARTA GANTT .....	45
7. PLAN DE MARKETING .....	48
7.1. OBJETIVOS DE MARKETING .....	48
7.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACION.....	49
7.3. ESTIMACION DE LA DEMANDA .....	50
7.3.1. ESTIMACION DE PARTICIPACION DE MERCADO .....	51
7.4. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/ SERVICIO.....	51
7.4.1. MAPAS DE POSICIONAMIENTO .....	52
7.5. ESTRATEGIA DE PRECIO.....	54
7.5.1. PARA EL INICIO Y LARGO PLAZO.....	55
7.5.2. CRITERIOS A CONSIDERAR .....	55
7.6. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION .....	56
7.6.1. IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES CANALES .....	56
7.7. ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES.....	57
7.7.1. HERRAMIENTAS DE PROMOCION Y PRESUPUESTO .....	57

7.7.1.1. MIX .....	57
7.7.1.2. A QUIENES SE DIRIGE (CLIENTE FINAL, MAYORISTAS, MINORISTAS).....	58
7.7.1.3. IDENTIFICAR HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS, MEDIOS, PÚBLICO OBJETIVO .....	58
7.7.2. PROGRAMA DE PUBLICIDAD .....	62
7.8. ESTRATEGIA DE VENTAS .....	63
7.9. PRESUPUESTO DE MARKETING .....	64
7.10. METRICAS E INDICADORES PARA MONITOREAR EL PLAN DE MARKETING....	64
8. RIESGOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRITICOS .....	66
8.1. RIESGOS INTERNOS .....	66
8.2. RIESGOS EXTERNOS.....	66
8.3. PLAN DE MITIGACION .....	66
9. CONCLUSIONES .....	68
10. BIBLIOGRAFIA .....	70
11. ANEXOS .....	71
ANEXO 1: BASE DE DETERMINACION MAPA DE POSICIONAMIENTO.....	72
ANEXO 2: RESULTADOS ENCUESTA DE MARKETING .....	73
ANEXO 3: ANALISIS DE COMPETIDORES POR COMUNA.....	88

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Los análisis de la industria actual indican que el perfil del consumidor ha sufrido cambios en el último tiempo, siendo el día de hoy más exigente e informado, lo que lo lleva a preferir productos y servicios que lo distinguan, además de que los profesionales de hoy buscan optimizar sus compras con el fin de tener más tiempo para disfrutar de su vida. De esta forma se visualizan estas nuevas tendencias como una oportunidad para la industria del pan gourmet, el cual actualmente no es atendido correctamente en el mercado chileno.

La industria panadera en Chile está compuesta principalmente de Pymes, que corresponden a negocios familiares con más de 10 años de experiencia, quienes generalmente elaboran los productos que comercializan, y donde existe personal de baja calificación. A esto se le suma la irrupción de grandes supermercados, tiendas de conveniencia y pequeños almacenes que ofrecen productos de la industria panadera, como pan a granel, pan envasado, pan congelado, y pan pre-cocido atendiendo al cliente “masivo” de la industria panadera, siendo poco consideradas las tendencias actuales que apuntan a consumidores que buscan obtener productos de alta calidad, con gran surtido y que entregue una experiencia diferente de consumo y compra.

De esta manera se ha establecido un modelo de negocios para satisfacer la necesidad de los clientes de poder comprar productos de panadería artesanal de calidad, destacando la frescura y gran variedad, en una ubicación donde exista un alto volumen de afluencia de personas, donde se pueda aprovechar de realizar otras compras con una atención rápida, cordial y ambiente familiar. La propuesta considera a esta panadería con una estructura de tiendas de venta estratégicamente ubicadas en strip center y una fábrica donde se contará con mano de obra calificada, incluyendo un chef panadero de forma de asegurar la calidad e innovación de los productos.

La propuesta de valor del negocio es proporcionar al cliente productos de panadería gourmet de calidad y variedad en una ubicación que ayude a los consumidores a optimizar sus tiempos, incorporando locales en zonas residenciales que se encuentren entre el trayecto casa-oficina y junto a otros locales comerciales, a través de una implementación estratégica alineada al posicionamiento que se quiere establecer.

De acuerdo a este modelo de negocios, el proyecto de panadería gourmet se revela como un negocio altamente rentable, con un factor de recuperación de inversión de 3 años, entregando un VAN de MM\$131, una TIR de 55% y un ROI de 377%.

## **2. DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **2.1. IDENTIFICAR LA EMPRESA Y DEFINIR BREVEMENTE SU MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO**

El proyecto busca desarrollar una cadena de panadería premium, que combine calidad y servicio en la venta de sus productos, donde nuestros clientes puedan encontrar en forma combinada un lugar donde comprar pan, panes dulces, pasteles y complementos con gran variedad y calidad, en un lugar donde puedan vivir una experiencia que los haga regresar todos los días.

#### **MISION**

Entregar productos de panadería gourmet de calidad, sabor y frescura superior, en una búsqueda constante de innovación para sorprender y atender a nuestros clientes en un ambiente acogedor y familiar.

#### **VISIÓN**

Ser una cadena de panadería gourmet reconocida en el mercado por sus productos de alta calidad, en la búsqueda constante de nuevas propuestas para sorprender a nuestros clientes.

#### **OBJETIVO**

- Ser considerado como una panadería distintiva de productos de alta variedad, frescura y calidad con sabores tradicionales.
- Optimizar nuestra capacidad de producción a través de un proceso de mejora continua, con el fin de obtener un pan fresco y de alta calidad.
- El mercado actual requiere productos distintivos y sorprendentes, es por eso que la innovación será un valor fundamental de nuestra panadería.

## **2.2. DESCRIBIR LA IDEA/ PRODUCTO O SERVICIO Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS**

Para ello se contará con tiendas acogedoras y elegantes dándoles un toque artesanal, que busquen entregar una experiencia agradable a nuestros clientes, con productos y atención de gran calidad, para lo cual se desarrollará un ambiente que pueda acoger en forma íntegra estas características.

Será de vital importancia la ubicación de cada una de las tiendas, para lo cual se ha pensado en los strip centers de la Zona Oriente de Santiago, donde se concentran varios locales de diferente ámbito que entregan a los clientes un lugar agradable y acogedor donde ir a realizar varias compras cotidianas, lo cual genera un enlace perfecto para nuestra panadería.

Para los “panes”, la fábrica producirá una masa ya ovillada y ubicada en bandejas, la cual se enviará a las sucursales donde se realizará el proceso de fermentación y horneado a medida que se vaya consumiendo, con lo que se logrará obtener pan fresco y homogéneo, manteniendo las especificaciones sanitarias correspondientes. En cuanto a los pasteles, se tendrá una variada selección, los cuales se realizarán en la fábrica, transportándolos diariamente a cada una de nuestras tiendas.

La diversificación es una herramienta fundamental para sobrevivir en el mercado actual, porque la gran mayoría de los consumidores están ansiosos por recibir algo más, un plus que los saque de lo convencional, por lo que nuestra oferta de negocio incluye la innovación como uno de los valores fundamentales para la oferta a nuestros consumidores, con el fin de seguir sus necesidades y tendencias.

De esta manera, nuestra distinción será entregar una gran variedad de surtido de productos de pan de gran frescura y calidad que hagan sentir a nuestros clientes una experiencia única, con una ubicación que les permita un acceso fácil.

### 2.3. QUE OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE

Entendiendo que los negocios para obtener mayor competitividad, deben poseer un giro que permita estar más cercano a lo que requieren los consumidores para cubrir sus necesidades actuales, la idea es adecuar los negocios a los tipos de clientes que se establezcan como objetivos, planteándose en directa relación con la personalidad o las características de quienes frecuenten los establecimientos, de acuerdo al sector en donde se encuentren los mismos. De esta manera, habrá que determinar una estrategia que considere productos, promociones, servicios, sistemas de beneficios, imagen de marca, etc., acordes a lo que son las necesidades o tendencias de estos clientes. Es decir, guiarse por la orientación de sus comportamientos e inquietudes, más que por sus niveles de ingresos, con el fin de ofrecer mejores posibilidades y herramientas para conquistar a los compradores y poder fidelizarlos en el tiempo.

Reconociendo que el consumidor ha sufrido cambios en el último tiempo, donde actualmente es más exigente y en busca de productos y servicios que lo distingan y valoren, se ven estas nuevas tendencias como una oportunidad de un mercado poco atendido en cuanto al consumo de pan gourmet. Por otro lado, los profesionales de hoy tienen poco tiempo, por lo que buscan optimizar sus compras con el fin de tener más tiempo para disfrutar de su vida, ya sea para tenerlo para si mismo, o compartirlo con su familia y amigos.

De esta forma, se quiere satisfacer la necesidad de los clientes de poder comprar productos de panadería frescos y de alta calidad, en un lugar donde se observa una alta afluencia de personas por trámites cotidianos, concentrando productos de panadería premium en un solo lugar con una amplia gama de variedad.

El strip center trae el concepto del almacén del barrio, por lo que están ubicados en zonas residenciales de alto poder adquisitivo, donde éste busca efectuar la mayor cantidad de trámites en el menor tiempo posible. Las personas privilegian cada vez más la disponibilidad de su tiempo, tratando de optimizar al máximo los momentos de compra, tratando de buscar la mayor cantidad de producto en el menor tiempo posible.

Además se observa una tendencia a privilegiar productos artesanales y de mayor calidad, dispuestos a pagar un mayor precio por ello.

## 2.4. DETERMINAR A QUE MERCADO/S APUNTARÁ DICHO PRODUCTO O SERVICIO Y ESTIMAR EL TAMAÑO DE MERCADO

En la sección 4.2 se determinó el nicho de la industria al cual está enfocado nuestro negocio, el cual se resume en la Figura 5.4.1. La idea del plan de negocios es ingresar al mercado con un local por comuna, empezando por La Reina. El local se ubicará en un strip center con alto flujo de personas, en el primer piso para mayor visualización y fácil acceso.

Figura 5.4.1: Industria de Segmento Objetivo en cantidad (kg) y valor (M\$)

	Industria Pan x Frecuencia x Gourmet x Compra x Ubicación [kg]	Industria Pan x Frecuencia x Gourmet x Compra x Ubicación [\$]
Lo Barnechea	1.135.120	1.379.171
Vitacura	982.942	1.194.274
Las Condes	3.303.581	4.013.851
Providencia	1.527.129	1.855.462
La Reina	1.073.210	1.303.950
Ñuñoa	2.281.331	2.771.817
Peñalolen	2.776.940	3.373.983
<b>TOTAL</b>	<b>13.080.253</b>	<b>15.892.507</b>

Después de haber establecido el local en La Reina, y habiendo establecido aprendizajes después de un año desde el inicio de operaciones y teniendo visibilidad de la reacción y evolución de los consumidores, se establecerá un segundo local en Peñalolén, y el tercer año un nuevo local ubicado en Las Condes. El criterio de determinación de estas comunas fue por número de competidores, cantidad de habitantes y número de strip center disponibles para ubicar nuestros locales. El cuarto año se comenzará con un proceso de búsqueda de asociaciones, para ser materializado el quinto año con una empresa hotelera.

## 2.5. COMO ATRAERAN CLIENTES

Se busca atraer a los clientes de la siguiente forma:

- ✓ Entregar productos con alta calidad y con una amplia variedad en un solo lugar.
  - Se tendrán pequeñas fichas sobre las bandejas de pan con recetas de cómo combinar el pan con diferentes complementos para enseñar al consumidor las diferentes instancias de consumo.
  - Se tendrá un libro de sugerencias para que los clientes puedan colocar opiniones sobre nuevos productos y servicios que les gustaría tener en la panadería.
  - Se establecerán estándares de calidad, los cuales serán registrados bajo procedimientos y su estricto control en forma periódica.
  
- ✓ Facilitarle acceso a diferentes productos para diferentes instancias de consumo, como lo sería un desayuno familiar, onces, comidas con amigos o familiares y/o salidas a parques al aire libre.
  - Se construirá una página web y un perfil en facebook de manera de promocionar la panadería para instar a la compra, descubriendo la calidad y variedad de productos.
  - Se publicitará en revistas que cumplan con el perfil de nuestros clientes con el fin de dar a conocer los locales.
  - En las casas y edificios del sector se dejaron tarjetas de presentación con una colorida y atractiva presentación, con el fin de incentivar la visita del local.
  - Se tendrán tarjetas para que los clientes puedan llevarse, y los motive a visitar la página web donde encontrarán toda la información de contacto y productos de la panadería gourmet.
  - Se tendrá un “pack de picnic” que contenga un mix de productos de panadería y complementarios, que ofrezcan las combinaciones perfectas para disfrutar los productos.
  
- ✓ Generar una experiencia de compra, con un ambiente agradable en cada una de nuestras tiendas, premiando una excelente atención al cliente.
  - Se entregará un uniforme especial a todos los trabajadores de la panadería de manera que se distingan.

- Se establecerá un manual con la política de atención, con el fin de que al inicio de cada contratación se capacite con la misión, objetivos, procesos, productos y servicios de la panadería para estar alineado con las políticas de ésta.
- Se escogerá una ambientación acogedora y familiar, que buscará situarse en la mente del consumidor como una panadería casera y artesanal.
- El aroma que saldrá de los hornos, el cual también podrán visualizar los clientes generará un ambiente de frescura y producto artesanal.
- Para instar la prueba de los panes gourmet, se tendrá una pequeña sección de degustación a los clientes.

### **3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES**

#### **3.1. ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

La concepción primaria y natural de las panaderías consiste en proveer el pan cotidiano, donde su éxito se basa en lograr una excelente calidad del producto a un buen precio y con una excelente atención.

El diagnóstico del sector de la panadería se presenta actualmente con una fuerte competencia, mayores costos de materias primas, energía, combustibles y mano de obra, factores que han provocado que la industria panadera tradicional Chilena se encuentre en una situación altamente competitiva en estos momentos. Esto dado que la industria de pan artesanal ha mantenido modelos de negocio tradicionales, con altos volúmenes de producción y de venta en reparto, con márgenes pequeños, baja innovación, y mano de obra poco calificada, lo que ha generado que muchas de las panificadoras tengan bajas rentabilidades de su negocio.

Es importante señalar que la industria panadera está compuesta principalmente de Pymes, donde en su mayoría son negocios familiares con más de 10 años en el rubro, quienes generalmente elaboran los productos que comercializan, y donde la mayoría del personal es de baja calificación. A esto se le suma que existen cambios de hábito de los consumidores, así como la irrupción de grandes supermercados, tiendas de conveniencia y pequeños almacenes que ofrecen productos de la industria panadera, como pan a granel, pan envasado, pan congelado, y pan pre-cocido.

Por otro lado, el negocio de la panadería permite que se puedan comercializar productos complementarios como empanadas, pasteles, quesos, jamones, mermeladas, etc. lo cual representa un ingreso adicional al ingreso primario que es la venta de pan.

### 3.1.1. IDENTIFICACION DE ACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA

Nuestro plan de negocio está situado en la industria del pan, el cual se caracteriza por ofrecer productos de consumo diario, donde la demanda es constante a lo largo del año, es decir, no tiene efectos estacionales. Los actores claves de la industria serían:

**COMPETIDORES:** Los competidores de la industria del pan se diferencian por el canal de distribución, como lo son: supermercados tal como Jumbo, Lider, Unimarc, Tottus y Santa Isabel; tiendas de conveniencia y estaciones de servicio como Ok Market, Big John, Pronto Copec, Upa; panificadores industriales como lo son Bastien y Bredenmaster; cadena de panadería como son Castaño, Lo Saldes, San Camilo, Le Fournil; minimarket y panaderías de barrio las cuales se ubican en zonas residenciales.

**SUSTITUTOS:** Se reconocen como sustitutos del pan a los cereales y galletas (de agua, soda, arroz), los cuales son comercializados en varios de los canales que se adquieren productos del pan.

**PROVEEDORES:** Dentro de las materias primas que se utilizan para la fabricación del pan, la harina constituye el 40% del costo directo, colocándolo como el insumo más importante, seguida de la levadura, materias grasas y mejoradores de masa (Max Eleven, Experto). Los proveedores de maquinaria ofrecen una gama de equipos para la fabricación y automatización de la producción como lo son mezcladoras, sobadoras, cámaras de fermentación y hornos entre otros.

**CONSUMIDORES:** El pan se encuentra dentro de la canasta básica del chileno, siendo un producto de consumo regular para personas de todas las edades y nivel socioeconómico, quienes se diferencian por el tipo y calidad de producto que consumen.

### 3.1.2. IDENTIFICACION DE MACRO SEGMENTOS

La industria de la panadería la hemos segmentado por la variedad de los productos que ofrece, por lo que la macro segmentación se puede dividir de la siguiente manera:

- Panadería de pan fresco: refieren a la venta de producto a granel el cual es de consumo inmediato el que se ofrece en forma masiva en los diferentes canales de distribución.
- Panadería de pan envasado: en este segmento el pan se ofrece envasado, lo que se traduce en un aumento de la vida útil del producto.
- Panadería de productos congelados: este se vende para dejar congelado en el hogar, y en el momento de consumo se debe descongelar y hornear en la casa.
- Panadería gourmet: pan de calidad superior, donde hay una preocupación especial en la calidad de los procesos, insumos y recetas para tener un producto que se distinga del resto.

Estos macrosegmentos ofrecen una amplia gama de productos del pan, como lo son: pan normal (marraqueta, hallulla, hamburguesa, etc.), pan integral, pan multigrano, pan pita, pan con especias (aceituna, cebolla, pimentón, etc.), y panes especiales (fortificados, sin gluten, orgánicos, etc.).

En nuestro plan de negocios, se ha escogido enfocarse en el macro segmento de la panadería gourmet, por considerar que es un nicho de alto potencial por las nuevas tendencias de los consumidores teniendo una oferta limitada para cubrir todas las necesidades de este mercado.

### 3.1.3. ANALISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA (PESTEL)

#### **Factores Políticos:**

- Legislación de Higiene y Seguridad a los productos alimenticios.
- Subvención o restricción a insumos como el trigo.
- Acuerdos de doble tributación (insumos), donde el 28% del trigo se importa.
- Acceso a organizaciones gubernamentales que favorecen el emprendimiento.
- Apoyo del gobierno para capacitación en carreras del ámbito de panadería y pastelería a través de Sence.

#### **Factores Económicos:**

- Política de desempleo, que puede afectar la retención y/o contratación de mano de obra.
- Tasa de inflación, que puede afectar el consumo del pan en forma desfavorable.

### **Factores Sociales:**

- Tasa de crecimiento poblacional constante en Chile, donde el pan es producto de consumo diario por toda la población, siendo el segundo consumidor mundial (Fechipan).
- Cambios en los estilos de vida, con productos saludables, favoreciendo consumo de productos al aire libre, búsqueda de nuevas experiencias y premiunización.

### **Factores Tecnológicos:**

- Poca investigación en la industria panadera en Chile.
- Falta de innovación en el desarrollo de productos y servicios panaderos.
- Baja velocidad de obsolescencia tecnológica de maquinarias y equipos.

### **Factores Ecológicos:**

- La industria no provoca impacto directo en el medio ambiente
- Utilización de bolsas reciclables y biodegradables.

### **Factores Legales:**

- Leyes laborales que pueden impactar en los resultados de la compañía.
- Leyes de salud y seguridad laboral, que deben ser implementadas en el rubro.

Un rechazo de la aprobación sanitaria puede retrasar la puesta en marcha y afectar los flujos iniciales del capital empleado siendo los más sensibles (pago de remuneraciones y arriendo). Si bien existe un riesgo importante en la implementación este puede ser mitigado siguiendo la Carta Gantt la cual establece un tiempo de anticipación suficiente para reaccionar a estas problemáticas.

En el funcionamiento, existen variados factores exógenos que pueden impactar el negocio, sin embargo éstos afectarían la industria en general, lo que no impactaría en la competitividad del negocio.

### 3.1.4. ANALISIS Y RESPALDO DE LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA, IDENTIFICAR CICLOS DE VIDA

Las tendencias en la panadería y pastelería que podemos identificar en Chile son:

**Panes saludables:** que nace de un nicho acotado, pudiendo encontrarse hoy en día en una gran cantidad de categorías de productos de consumo masivo. Estos se dividen en panes mejorados (fortificados), funcionales (saludables: con calcio, centeno, etc)

**Panes congelados:** Donde existe oferta en panaderías (baguettes, ciabattas, croissants, facturas), pastelería salada (mini panes rellenos, pastelitos de hojaldra con rellenos salados), y productos terminados congelados (galletas, brownies, cup cake, y porciones congeladas)

**Pastelería salada – panadería bistro:** donde para prolongar el tiempo que pasa el consumidor dentro de la panadería se ofrecen opciones de snacks y pastelería salada, donde existen oportunidades de negocio en líneas de rolls, y otros sándwiches especiales de tendencia gourmet.

**Pastelería individual – panadería para niños:** Con tendencia a la presentación en porciones individuales, desarrollo de la pastelería para ocasiones especiales, y foco en el segmento para niños en donde se observa una gran aplicación de colores, texturas y sabores.

**Pastelería de alta gama:** Con presencia de postres semifríos, donde sobresalen propuestas de cremas UHT batidas con color y sabor, productos que han tenido una gran presencia a nivel mundial.

**Marketing e Información:** Dentro de las tendencias de nuevos productos que se están empezando a ofrecer al mercado, el marketing e información ha tomado mayor relevancia en los siguientes puntos: individualizar los productos, comunicar en el mismo producto que se compra, facilidad y comprensión, productos más atractivos para el consumidor, packaging funcional, en caja individual, y etiquetado.

Estas tendencias cruzan todos los niveles de la industria, tanto panaderías artesanales, con bajo nivel de producción y poco mecanizada, hasta las panaderías industriales, con alta mecanización y usos de procesos de panificación que permite lograr alta calidad de productos con una larga vida útil.

Las tendencias a nivel mundial, tanto en América del Norte, Europa y Asia, presentan: uso de ingredientes naturales, uso de procesos más tradicionales (uso de tiempos de fermentación largos), elaboración de panes funcionales y certificaciones para entrar a nuevos mercados. En Latinoamérica, la mayoría de las panaderías artesanales no están considerando estas tendencias, usando harinas con alta proteína y premezcladas, uso de proceso directo, uso de alta cantidad de azúcar y grasa, y muy poco o ningún concepto de mercadeo, siendo que estas tendencias empezaron hace unos 10 años, y han demostrado que van a quedarse.

De esta manera es importante que las panaderías deben adecuarse a las nuevas tendencias de consumo, donde se hace fundamental buscar el apoyo de la comunidad médica para mejorar la imagen del pan jugando un rol importante en una dieta sana y equilibrada, donde deben generarse acciones de investigación científica para respaldar el consumo de pan como producto saludable a través de ingredientes funcionales, y otras investigaciones que indiquen los beneficios que representa para la nutrición y la salud para el consumidor.

### **3.1.5. ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (ANALISIS DE PORTER) – INDUSTRIA PANADERIA GOURMET**

#### **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES – POTENCIALES ENTRANTES**

**Economías de escala:** existe una barrera de entrada baja, dado que generalmente estos poseen entre uno o cinco locales de venta, por lo que dependerá de la buena gestión de las materias primas, gastos, activos, etc. el que puedan permitir tener estructuras de costos eficientes.

**Experiencias y curvas de aprendizaje:** Existe una alta barrera de entrada, dado que los negocios de panadería/pastelería generalmente son empresas que llevan más de 10 años de experiencia, los cuales han perfeccionado sus recetas y procesos a través del tiempo, adecuándose a los gustos de los clientes, y mejorando sus procesos productivos.

**Diferenciación de producto:** Existe una baja barrera de entrada, al no existir identificación fuerte de marca en los panes gourmet, donde este segmento se encuentra en un nicho especializado, del cual existe poco conocimiento del consumidor promedio, pero que es un mercado que va creciendo y que poco a poco va tomando fuerza.

**Requerimientos de Capital:** Existen bajas barreras de entrada por capital de inversión, dado que los recursos necesarios para colocar una panadería, son accesibles para pequeños empresarios. Adicionalmente, dado que la maquinaria no es específica, existe mercado donde generar la reventa de los activos que se hayan adquirido, por lo que las barreras de salida también son bajas.

**Acceso a canales de distribución:** Se considera que existe una baja barrera en esta variable, dado que existen canales de distribución ya establecidos y adicionalmente no es necesaria una especialización por parte del servicio de distribución.

- Por lo tanto, se concluye que existen bajas barreras de entrada.

### **RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS EXISTENTES**

**Número de competidores:** Existe una barrera media, dado que es una industria altamente atomizada, existiendo pocos competidores dentro de esta industria.

**Crecimiento de la industria:** El crecimiento per cápita del pan en los últimos 10 años, ha tenido un aumento de 3,6%, donde se estima que éste se mantendrá en el largo plazo. Lo que implica que existe una baja barrera de entrada dado que el crecimiento es sostenido, y se considera un bien de consumo de alta necesidad.

**Altos costos fijos o de almacenaje:** Baja rivalidad entre los competidores, dado que los costos fijos de producción son bajos. La industria de productos de pan a granel, tiene pocos costos de almacenaje, dado que su formato de corto tiempo de venta - producción.

**Diferenciación y costos de cambio:** Existen altos costos de cambio para los consumidores, dado que la industria del pan gourmet no es percibida como un producto genérico.

**Barreras de salida:** Existen bajas barreras de salida, dado que los activos no son especializados, por lo que es fácil generar la reventa dentro de la industria. Por otro lado, no existen interrelaciones estratégicas con otras empresas, ni restricciones gubernamentales, ni sociales, por lo que esta independencia genera la facilidad de salir de la industria sin problemas.

- Por lo tanto, se concluye que existe media rivalidad entre los competidores existentes.

### **SUSTITUTOS**

**Trade off precio – desempeño:** Existe un alto poder de los sustitutos del pan gourmet, como lo son el pan envasado, pan congelado y pan de supermercados, los que se ofrecen en instancias de compra de fácil acceso. Otros productos sustitutos serían los cereales,

galletas de soda, galletas de agua, galletas de arroz, que no observan un trade off atractivo que genere un impacto negativo en los beneficios de esta industria.

**Bajos costos de cambio:** Bajos costos de cambio, dado que a los consumidores no les produce grandes costos cambiarse de un producto a otro.

- Por lo tanto, se concluye que existe un poder medio de los sustitutos.

### **PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

**Concentración de compradores:** Baja concentración de los consumidores, los cuales compran pequeños volúmenes, por lo que su poder de negociación es bajo.

**Fracción de los ingresos:** El gasto por el consumo de pan es bajo respecto al ingreso del hogar, siendo un 5,14% en los hogares más pobres, y de 0,56% en los hogares más ricos (fuente: INE: Encuesta de Presupuestos Familiares), por lo que se concluye que los compradores tienen poco poder.

**Productos estándar o no diferenciados:** Alto poder de los compradores, dado que estos tienen la decisión de compra, la cual muchas veces prioriza la instancia de compra más que la calidad y variedad del producto.

- Por lo tanto, se concluye que existe un poder medio de los compradores.

### **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

Los dos principales proveedores son las panificadoras y los productores de harina y levaduras. Las panificadoras son empresas que prestan servicios de manufactura de pan para empresas de panadería.

**Concentración de los proveedores:** Las panificadoras tienen un alto poder dado que sus clientes, panaderías, son fragmentados por lo que negocian en forma independiente. La principal materia prima de la industria es la harina, la cual basa sus precios en base a los precios del trigo. Los precios de la harina tuvo su peak en abril del 2008 en 380 \$/kg, con una baja constante hasta julio 2010 con 250 \$/kg, para luego subir levemente hasta 300 \$/kg en octubre 2011 (fuente: INE e Odepa). A esto se suma que existe gran cantidad de proveedores poco organizados. De esta manera, podemos concluir que existe un bajo poder de los proveedores en este punto.

**Importancia de la industria como proveedor:** Las panificadoras tienen un bajo poder de negociación, dado que no existen costos de cambios elevados, donde ellos ofrecen servicios similares entre las diferentes panificadoras. La harina provee a la industria de alimentos y

cereales, salmoneira y panificadora, donde esta última representa su cliente más relevante, por lo que en este sentido, los proveedores tienen un bajo poder de negociación dado que dependen de la industria del pan para sus ventas. El mercado de las harinas es considerado una industria genérica con baja diferenciación, donde la oferta está enfocada en el rendimiento y no en la calidad del producto, con pocos incentivos al premio por la calidad.

**Amenaza de integración hacia adelante:** Las panificadoras tienen un alto poder, dado que puede generar una integración vertical hacia adelante, generando sus propios puntos de venta y compitiendo directamente con las panaderías gourmet. Existe una baja probabilidad de integración hacia adelante de los productores de trigo y/o harina, debido al poco incentivo económico que representa el desarrollo y comercialización de productos de pan/pasteles.

- Por lo tanto, se concluye que existe un poder medio de los proveedores.
- ✓ El análisis de la industria a través del modelo de Porter de las 5 Fuerzas, nos indica que es una industria atractiva. Los factores que apoyan este análisis están dados por contar con productos de alto consumo, donde la demanda se mantiene en forma regular durante el año, en un mercado en constante crecimiento y con una competencia atomizada. A esto se suma que para acceder a la industria es necesario un bajo nivel de inversión, y existen posibilidades de mejora en procesos productivos y de gestión, con un poder medio de los proveedores por su baja concentración.

## **3.2. COMPETIDORES**

### **3.2.1. IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE LOS COMPETIDORES**

En la industria del pan gourmet identificamos dos tipos de competidores:

**Cadenas de Panaderías:** Las cuales cuentan con más de 5 sucursales de venta, como lo son Lo Saldes, San Camilo y Le Fournil. Estas se caracterizan por ofrecer una amplia diversidad de productos y servicios de alta calidad, donde se incluye panadería, pastelería, empanadas, helados, sándwich, cóctel, cafetería y almuerzos. La ubicación es un punto relevante a la hora de situar un local, colocándose en zonas de alto tráfico, donde los locales se distinguen por entregar un ambiente cálido y familiar. Los precios están dados por una

calidad y variedad superior al mercado, con productos y servicios que apuntan a segmentos de alto poder adquisitivo ubicados en distintas zonas de Santiago.

**Panaderías Gourmet:** Estas panaderías poseen uno o dos locales de venta, como lo son La Chocolatine, La Panadería de Bernard, Pepe Acevedo, Semilla, Emporio Orgánico, La Boulangerie, y Emporio Pan Hombre entre otros. Estas panaderías ofrecen productos con mayor diferenciación, incorporando harinas de alta calidad, semillas, frutos secos, vegetales, entre otros. A estos se incorporan otros productos artesanales relacionados con el pan, como cafés, té, aceites, conservas, mermeladas, miel, pates, chocolates, y productos veganos y orgánicos. La diversidad de productos en este segmento es un recurso distintivo al entregar una amplia variedad de productos. La ambientación del local se distingue por una preocupación especial en la presentación, para crear un ambiente acogedor buscando entregar una experiencia artesanal a los consumidores. Los precios son altos, debido a que los formatos de producción con insumos de calidad y preocupación constante por la innovación.

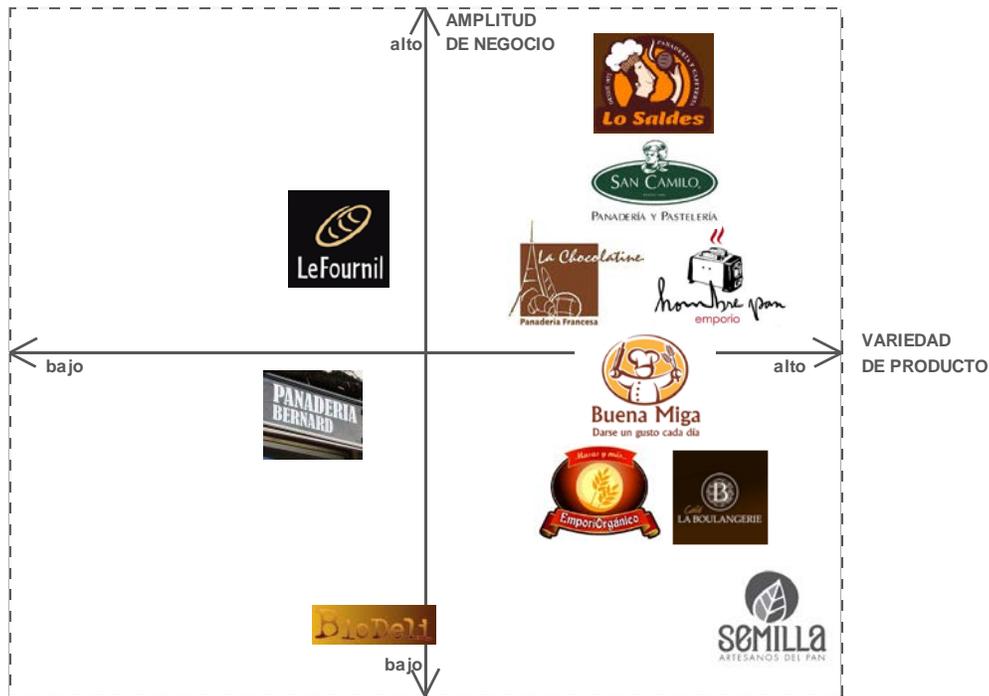
### 3.2.2. MAPA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

De manera de determinar el posicionamiento que queremos obtener dentro de nuestro segmento, se ha determinado como variables relevantes:

**Variedad de Producto:** este concepto considera la cantidad de productos ofrecidos en cada categoría, ya sea panadería o complementos.

**Amplitud de Negocio:** hace referencia a los diferentes servicios ofrecidos, ya sea almuerzos, cafetería, heladería, etc.

## Mapa Posicionamiento: segmento panadería gourmet



Analizando las variables seleccionadas en los diferentes competidores del segmento objetivo (ver anexo 1), se ha situado la propuesta de negocio en el bloque de alta variedad de producto y amplitud de negocio, cercano a competidores como Hombre Pan y La Chocolatine.

### 3.2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES

Una de las **fortalezas** de los competidores es la experiencia que tienen dentro del mercado, al irse adaptando a las necesidades de los consumidores, mejorando las fórmulas, y siguiendo las tendencias de la industria. Esta experiencia entrega fortalezas en cuanto al conocimiento de proveedores que entreguen productos de calidad, teniendo en cuenta que es un mercado poco organizado y que actualmente no cuenta con estándares regulados. Debido a que la mayoría de estas panaderías han estado dentro del mercado por más de 10 años, estos ya poseen una masa de clientes cautivos.

De las **debilidades** que se destacan es la falta de conocimiento de la “industria de panadería gourmet” por la falta de comunicación y mercadeo de ésta, lo que genera que no exista un

posicionamiento de marca, así como canales de comunicación que agrupen a estas panaderías. Por otro lado, a pesar de ser uno de los más altos consumidores de pan en el mundo, se detecta la falta de estándares dentro de la industria, lo que provoca irregularidades dentro de la calidad de los productos. Otra de las debilidades detectadas son los bajos sistemas de gestión que tienen estas panaderías por la falta de calificación de sus dueños y colaboradores, dado que algunas de estas son empresas familiares.

### **3.3. MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS**

Dado el análisis del mapa de posicionamiento se ha establecido que la competencia directa de la propuesta del plan de negocio sería “La Chocolatine” y “Hombre Pan”, con las que se realiza el análisis de perfiles competitivos como se muestra a continuación:

Factores clave de éxito	Ponderación	BUENA MIGA		LA CHOCOLATINE		HOMBRE PAN	
		Clasificación (*)	Resultado Ponderado	Clasificación (*)	Resultado Ponderado	Clasificación (*)	Resultado Ponderado
Ubicación	20%	3	0,60	3	0,60	1	0,20
Variedad de Producto	20%	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Complementos	15%	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Calidad de los productos	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Experiencia/ Conocimiento	10%	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Capacidad de innovación	10%	3	0,30	2	0,20	4	0,40
Canales de comunicación	10%	4	0,40	1	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,00</b>		<b>2,65</b>		<b>2,90</b>

(\*) La Clasificación va de 1 a 4, donde 1 es mayor debilidad y 4 es mayor fortaleza

De acuerdo a la matriz realizada, se pueden generar las siguientes conclusiones de acuerdo a los factores clave de éxito:

**Ubicación:** La relevancia de este indicador es que al obtener una ubicación favorable se puede tener una gran afluencia de público, lo que se potencia al estar junto a otros locales, aumentando las oportunidades de venta. En relación a las puntuaciones estimadas, la baja puntuación de Hombre Pan es que esta no cuenta con un local físico, sino que su forma de venta es vía despacho. Por otro lado, La Chocolatine posee una alta puntuación al encontrarse en un sector de tránsito mediano, pero con locales de diferentes servicios en su cercanía, como centros comerciales y una parroquia. La posición deseada para el plan de

negocios es en un strip center donde existen otros locales complementarios, lo que genera un tránsito mediano.

**Variedad de Producto:** Para el segmento de panadería gourmet es importante contar con una amplia variedad de productos para obtener experiencias y sabores nuevos. La puntuación máxima entregada a Hombre Pan está dada por la inmensa variedad de los diferentes tipos de productos que ellos ofrecen contando con más de 20 variedades de panes de diferentes sabores, productos complementarios del pan (pates, dips, quesos, etc.) y de pastelería (tortas, panes dulces). La Chocolatine cuenta con un surtido de panes salados (más de 10 variedades), dulces y productos de pastelería. El punto deseado para el plan de negocio es contar con una variedad de más de 15 productos en el caso del pan, junto con una variedad importantes de complementos gourmet y de pastelería.

**Complementos:** El mantener una amplia gama de complementos puede ser motivo del ingreso al local, mejorando las oportunidades de venta e ingresos adicionales. Hombre Pan y La Chocolatine poseen pocos complementos como pates, dips, quesos y mermeladas. El plan de negocios contempla entregar productos como empanadas, pastelerías, fiambrería, quesería, pates, dips, mermeladas, café, té de hierbas con el fin de que los clientes puedan optar a conocer nuevas combinaciones y obtener la mayor cantidad de productos en el mismo local.

**Calidad de productos:** Para el segmento de la panadería gourmet la calidad es fundamental para atraer y retener a los clientes. La máxima puntuación obtenida por Hombre Pan viene dada por la combinación de una alta calidad y presentación incentivando la prueba de sus productos. Por su parte la puntuación de La Chocolatine se debe a la buena calidad de sus productos, pero sin contar con una presentación de altos estándares. El plan de negocio apunta a un puntaje fuerte de forma entregar la calidad deseada al consumidor de panadería gourmet preocupándose de la presentación y utilizar insumos y estándares de alta calidad.

**Experiencia/ Conocimiento:** La experiencia y conocimiento te da mayor comprensión de los gustos y necesidades de los consumidores, además de entregar reputación al negocio. La puntuación de La Chocolatine viene dada por su extensa trayectoria lo que le ha ayudado a

obtener una buena reputación de sus productos. Por su parte, Hombre Pan cuenta con un chef que ha trabajado en hoteles de primer nivel, logrando implementar toda su experiencia en productos de panadería. La puntuación del plan de negocios es baja dada la falta de conocimiento y trayectoria.

**Innovación:** Refiere a la habilidad para satisfacer los cambiantes gustos y preferencias del consumidor, para ir encantándolo constantemente e ir aumentando el mercado. La Chocolatine presenta productos diferenciados, pero siguiendo la tendencia de la panadería tradicional francesa sin foco en la innovación constante. En Hombre Pan, al contar con un chef combina sus conocimientos culinarios para la creación de productos de panadería y pastelería con una visión diferente al panadero común. La propuesta del plan de negocios es tener foco en la innovación continua tratando de satisfacer a los clientes actuales que buscan productos y combinaciones nuevas y atractivas.

**Canales de comunicación:** Esto refiere a la forma de llegar a los consumidores a través de publicidad (redes sociales, páginas web, artículos) y canales de venta (sala de venta, telefónico, vía web). La puntuación de Chocolatine se debe por contar con una página web donde solo hace referencia a dirección y horarios de atención, sin entregar información sobre productos y/o servicios desaprovechando los beneficios que puede dar el internet, además de contar con un local “de capa caída”. Por su parte, Hombre Pan posee una página web adecuada ya que es su único canal de venta, sin embargo, si bien posee redes sociales se observa una baja dedicación en la actualización y creación de comunidad. Será foco del plan de negocios un amplio desarrollo e implementación de los canales de comunicación, donde habrá una especial preocupación en páginas web y redes sociales para obtener una comunidad, manteniendo informado al consumidor de las actividades y/o nuevos productos que se van ofreciendo; así como tener un local donde el consumidor pueda generar una experiencia a través actividades (ej: testeos, sugerencias, recetas).

### **3.4. CONCLUSIONES**

Del análisis efectuado podemos concluir que la industria del pan gourmet es atractiva principalmente por los cambios en los gustos y tendencia de los consumidores, quienes ahora son más exigentes, informados y dispuestos a probar cosas nuevas. A su vez, se

detectaron como aspectos claves a la hora de evaluar el plan de negocio la ubicación y la variedad de productos de manera de optimizar sus tiempos al obtener una mayor cantidad de productos en la misma oportunidad de consumo.

Por otro lado, los competidores existentes son en su mayoría negocios familiares con experiencia, conocimiento y clientela cautiva, sin embargo, no se observa una preocupación por las nuevas preferencias de los consumidores ya que la mayoría de estos competidores tiene una baja gama de productos e innovación. A esto se suma la baja preocupación en aspectos relevantes para el cliente actual como lo son comunicación y mercadeo y estandarización apoyados por un sistema de gestión sustentable, lo que genera una excelente oportunidad para la aparición de un nuevo plan de negocio.

## **3.5. RSE Y SUSTENTABILIDAD**

### **3.5.1. MAPA DE STAKEHOLDERS**

El mapa de los stakeholders para nuestro plan de negocios son:

- **Colaboradores:** Entregar salarios competitivos, generando posibilidades de crecimiento y aprendizaje continuo de forma de obtener productos innovadores y de alta calidad.
- **Clientes:** Entregar un producto innovador y de alta calidad, a un precio competitivo; privilegiando la ubicación, optimizando los tiempos y oportunidad de compra, entregando una rápida atención.
- **Competidores:** Asegurar una competencia leal, la que en conjunto puede llevar a un aumento de la industria, trabajando continuamente en diferenciar los productos y calidad de estos.
- **Comunidad local:** Optimizar la oportunidad de compra en el recorrido entre trabajo-oficina y viceversa, entregando productos de calidad y alternativas para compartir con familia y amigos en diversas ocasiones y al aire libre (canasta).
- **Sociedad:** Entregar productos artesanales y saludables, preparados con las mejores materias primas, preocupados por el medio ambiente (bolsas reciclables), además de generar oportunidades laborales y mercado para la agricultura (trigo).

### 3.5.2. VALORES ETICOS DEL NEGOCIO

**Respeto:** consiste en aceptar y comprender las diferentes formas de actuar y pensar de colaboradores, clientes y proveedores, poniéndose en el lugar del otro, tratando de entender que es lo que lo motiva.

**Responsabilidad:** hacerse cargo de los actos realizados por cada uno, aceptando las consecuencias, sean estas buenas o malas de nuestro accionar en el ámbito personal o laboral.

**Amabilidad y/o Cortesía:** como facilitador de contacto generando un vínculo con los clientes, aumentando la posibilidad de recompra de diferentes tipos de productos de panadería. A su vez, genera un clima laboral atractivo y agradable para los colaboradores aumentando el compromiso con la empresa.

**Confianza:** Generando un compromiso de calidad y servicio permanente a través del tiempo, preocupándose de transmitir la información relevante para realizar un trabajo de calidad.

### 3.5.3. DETERMINACION DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONOMICOS

#### **Impacto social:**

- aporte de productos saludables a la sociedad,
- diversidad de productos y potenciar nuevas categorías,
- aproximar productos del pan a los consumidores y optimizar sus tiempos,
- acercar a la comunidad a la naturaleza (canasta),
- el pan sobrante del día se regalará a la iglesia o fundación.

#### **Impacto ambiental:**

- cumplimiento de las normas sanitarias,
- utilización de productos reciclables,
- campañas de reciclaje interno,
- privilegiar proveedores que consideren dentro de sus valores y políticas la preocupación medioambiental.

**Impacto económico:**

- generación de empleo,
- potenciar la sana competencia de la industria,
- crear valor para los socios.

## 4. DESCRIPCION Y CUANTIFICACION DEL MERCADO OBJETIVO

### 4.1. CARACTERIZACION DE LOS CONSUMIDORES

Un estudio realizado por Fechipan, nos entrega antecedentes del perfil del nuevo consumidor, donde indica que este cambió, volviéndose más exigente e informado, pero también más dado a probar cosas diferentes, donde la búsqueda de diversificación de los productos es un elemento que se vuelve vital e imprescindible en el mercado de hoy, incluyendo a la panadería artesanal.

De esta manera, la clave del éxito para el rubro de la panadería, radica en entender y descubrir las preferencias de los consumidores, donde un sector que exige productos de calidad, no sólo puede ofrecer productos clásicos, sino que debe experimentar nuevas recetas y fórmulas, además de estar atento a los comentarios y sugerencias de sus clientes.

De manera de validar los supuestos de la hipótesis del plan de negocios, se procedió a realizar una encuesta dentro de un grupo de contacto. En esta encuesta participaron 170 personas, de las cuales un 65% pertenecían a la zona objetivo, Zona 5, conformada por las comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa y Peñalolén. Los resultados de esta encuesta pueden ser observados en el anexo 2, el cual nos ayuda a modelar y entender el perfil del consumidor.

Las personas que conforman el mercado objetivo son hombres y mujeres principalmente profesionales adulto-joven (Figura 11.1), comúnmente perteneciente a grupos familiares, donde el 70% consume diariamente y/o solo los fines de semana productos de panadería (Figura 4.1).

La preferencia de estos consumidores<sup>1</sup> en los productos de compra está el pan fresco (81%, Figura 2.1), mostrando gustos dispares en relación al pan envasado (43%, Figura 2.2), amasado (38%, Figura 2.3), y gourmet (40%, Figura 2.4), donde se visualiza una baja aceptación por el pan congelado (9%, Figura 2.5). Los atributos relevantes que deben tener estos productos son el aroma (59%, Figura 6.1), apariencia (80%, Figura 6.2), textura (69%,

---

<sup>1</sup> En las preguntas referidas a enumeración de preferencias, comúnmente entre 1 y 5, se toman los rangos superiores 4 y 5 para delimitar preferencia, donde sobre 40% se considera como relevante.

Figura 6.3), frescura (92%, Figura 6.4), sabor (91%, Figura 6.5) y variedad (40%, Figura 6.9). Como atributos de menor relevancia se encuentran que estos productos contengan ingredientes orgánicos (28%, Figura 6.6), que no contengan aditivos artificiales (35%, Figura 6.7) y método de fabricación artesanal (32%, Figura 6.8).

Las razones de compra vienen dadas por la cercanía a su hogar o lugar de trabajo (66%, Figura 5.2), la búsqueda de obtener productos de calidad (87%, Figura 5.3), obtener una variedad y/o surtido mayor de productos (44%, Figura 5.4), y oportunidad al paso (41%, Figura 5.5). Dentro de las variables que no son relevantes en la decisión de compra sería el precio (28%, Figura 5.1) y las festividades y eventos (25%, Figura 5.6).

Los atributos de local<sup>2</sup> relevantes para los clientes serían la rapidez de atención (77%, Figura 7.1), exhibición de producto (49%, Figura 7.3), limpieza del local (92%, Figura 7.4), medios de pago (51%, Figura 7.4), presentación de los trabajadores (52%, Figura 7.5), que cuenten con estacionamiento (52%, Figura 7.7) y manipulación de los productos (79%, Figura 7.8). Como atributos poco relevantes se encuentran la ambientación (32%, Figura 7.2) e iluminación (33%, Figura 7.6).

Los clientes escogen el lugar donde comprar productos de panadería de preferencia junto a otros locales comerciales (56%, Figura 9.1) y en menor medida lugares independientes en una zona residencial (34%, Figura 9.1). El motivo de la elección de esta viene dado principalmente por acceder a sus productos de panadería por trayecto (46%, Figura 8.1), tipo de pan (37%, Figura 8.1) y surtido (10%, Figura 8.1).

## **4.2. MACRO Y MICRO SEGMENTOS**

Para determinar el mercado objetivo, es importante identificar el tamaño potencial de éste, se han aprovechado los resultados de la encuesta realizada, como apoyo en el cálculo de la misma. Se ha determinado como macro segmento el consumo de pan dentro de la zona escogida, separándola por comuna de manera de determinar en forma más específica cuál

---

<sup>2</sup> En las preguntas relacionadas a atributos donde se debe distinguir entre alto, medio y bajo se considerará el ítem alto como relevante, cuando supere el 40%.

será la demanda en cada uno de estos sectores. Como variables de micro segmentación se ha escogido la frecuencia de consumo, ocasión de compra, ubicación y gusto por el tipo de pan gourmet.

De acuerdo a estos gustos y preferencias del nicho de consumidores objetivos se ha determinado que la población de mercado corresponde a 152 mil habitantes, es decir un 13,6% del total de los habitantes de las comunas de la zona seleccionada. De esta forma se ha podido determinar que la industria objetivo de nuestro plan de negocio hace referencia a un consumo anual de 13.080 MKg y de MM\$ 15.893, tal como se muestra en figura 4.2.1.

De acuerdo a esta demanda, se determina el volumen por categoría a considerar en este plan de negocios:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INDUSTRIA (Kg) (*)</b>	<b>17.448.124</b>	<b>17.622.606</b>	<b>17.798.832</b>	<b>17.976.820</b>	<b>18.156.588</b>
Pan Normal	10.294.393	10.397.337	10.501.311	10.606.324	10.712.387
Pan Gourmet	7.153.731	7.225.268	7.297.521	7.370.496	7.444.201
<b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO (%)</b>	<b>0,5%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,8%</b>
Pan Normal	0,4%	0,7%	1,0%	1,0%	1,1%
Pan Gourmet	0,7%	1,4%	2,3%	2,4%	2,7%
<b>VOLUMEN (Kg)</b>	<b>86.904</b>	<b>178.757</b>	<b>269.817</b>	<b>287.134</b>	<b>320.900</b>
Pan Normal	38.609	76.880	104.694	108.568	119.127
Pan Gourmet	48.294	101.877	165.122	178.567	201.773
<b>VOLUMEN (Quintales Diarios)</b>	<b>5,6</b>	<b>11,5</b>	<b>17,4</b>	<b>18,5</b>	<b>20,7</b>
Pan Normal	2,5	5,0	6,8	7,0	7,7
Pan Gourmet	3,1	6,6	10,7	11,5	13,0

(\*) La industria de Pan considera las comunas de La Reina, Peñalolén y Las Condes

Figura 4.2.1 – Mercado Objetivo en cantidad anual (kg) y valor anual (M\$)

	Población Urbana (no. Hab)	Industria Pan [kg] (1)	Industria Pan x Frecuencia Consumo [kg] (2)	Industria Pan x Elección de Compra [kg] (3)	Industria Pan x Frecuencia x Elección de Compra x Ubicación [kg] (4)	Industria Pan x Frecuencia x Elección de Compra x Ubicación x Pan Gourmet [kg] (5)	Población segmentada (no. Hab)
(kg)							
Lo Bamechea	97.230	8.361.780	5.853.246	5.033.792	2.768.585	1.135.120	13.199
Vitacura	84.195	7.240.770	5.068.539	4.358.944	2.397.419	982.942	11.430
Las Condes	282.972	24.335.592	17.034.914	14.650.026	8.057.515	3.303.581	38.414
Providencia	130.808	11.249.488	7.874.642	6.772.192	3.724.705	1.527.129	17.757
La Reina	91.927	7.905.722	5.534.005	4.759.245	2.617.585	1.073.210	12.479
Nuñoa	195.410	16.805.260	11.763.682	10.116.767	5.564.222	2.281.331	26.527
Peñalolen	237.862	20.456.132	14.319.292	12.314.591	6.773.025	2.776.940	32.290
<b>TOTAL</b>	<b>1.120.404</b>	<b>96.354.744</b>	<b>67.448.321</b>	<b>58.005.556</b>	<b>31.903.056</b>	<b>13.080.253</b>	<b>152.096</b>
(M\$)							
Lo Bamechea	97.230	10.159.563	7.111.694	6.116.057	3.363.831	1.379.171	
Vitacura	84.195	8.797.536	6.158.275	5.296.116	2.912.864	1.194.274	
Las Condes	282.972	29.567.744	20.697.421	17.799.782	9.789.880	4.013.851	
Providencia	130.808	13.668.128	9.567.690	8.228.213	4.525.517	1.855.462	
La Reina	91.927	9.605.452	6.723.817	5.782.482	3.180.365	1.303.950	
Nuñoa	195.410	20.418.391	14.292.874	12.291.871	6.760.529	2.771.817	
Peñalolen	237.862	24.854.200	17.397.940	14.962.229	8.229.226	3.373.983	
<b>TOTAL</b>	<b>1.120.404</b>	<b>117.071.014</b>	<b>81.949.710</b>	<b>70.476.750</b>	<b>38.762.213</b>	<b>15.892.507</b>	

(1) Considera que el consumo de pan anual es de 86 kg/hab, y precio promedio de marraqueta en zona Oriente de 1.215 \$/kg (Fuente Odepa)

(2) Consumo de Pan en forma diaria o solo los fines de semana, corresponde a un 70% de industria calculada en (1)

(3) Preferencia de elección de compra por trayecto y por tipo de pan, corresponde a un 86% de industria calculada en (2)

(4) Preferencia de ubicación junto a otros locales comerciales, corresponde a un 55% de industria calculada en (3)

(5) Consumo de Pan gourmet, corresponde a un 41% de industria calculada en (4)

### 4.3. TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO Y SUS TENDENCIAS

Es importante destacar que existe un nuevo tipo de consumidor, que exige productos que les ofrezcan más que solo la marca, puesto que tienen la necesidad de definir su propia identidad, y están en la búsqueda de una vida simple y cuentan con una mayor conciencia individual sobre el impacto que cada uno posee en el planeta. El modelo 4C plantea que existen 7 nuevos perfiles de consumidor (Estudio de Fechipan), los que son determinados sobre la base de hábitos, gustos y forma de ser de cada persona, por lo cual es importante que nuestras segmentaciones se realicen en base a estas distinciones.

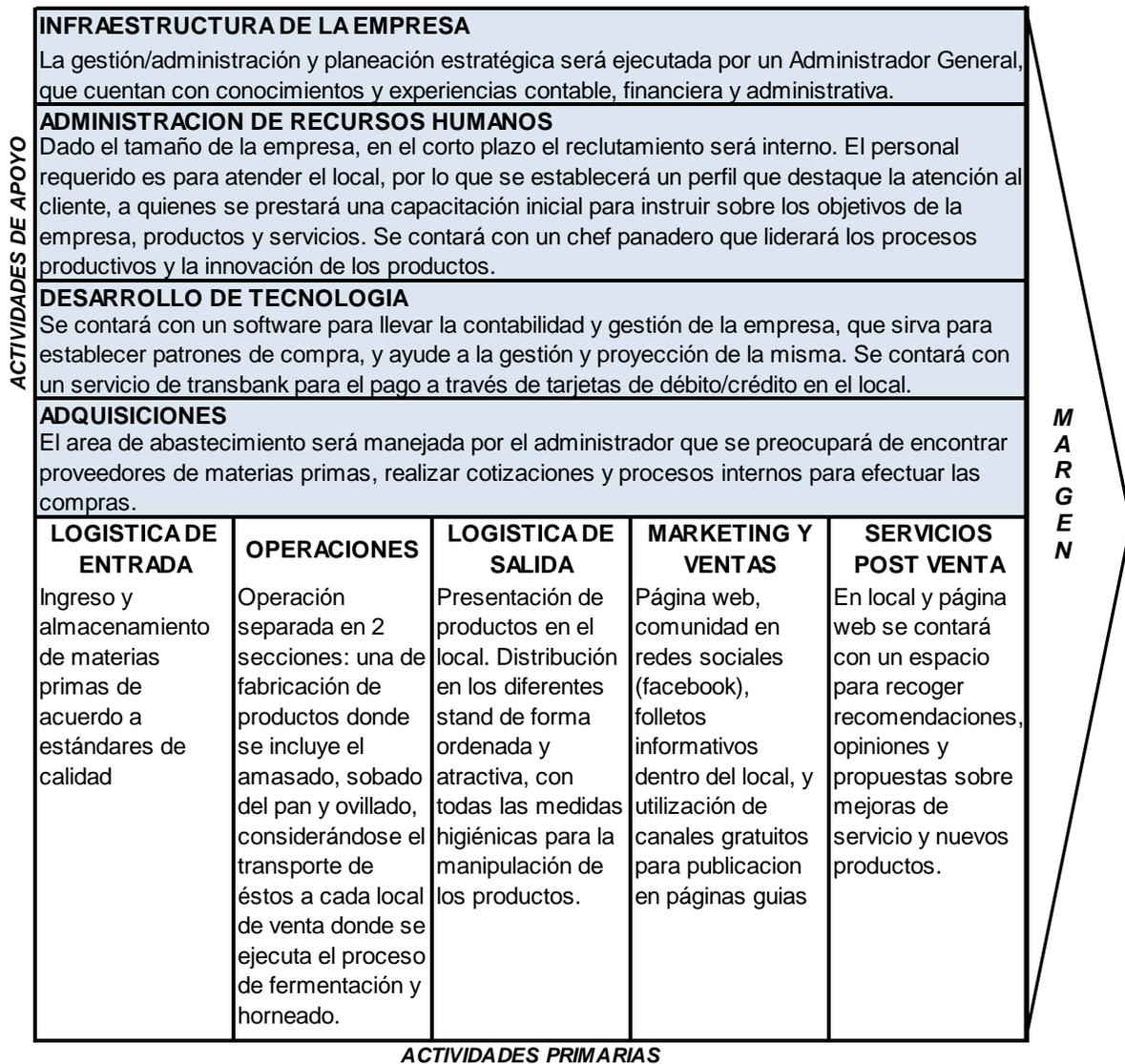
Respecto a estos segmentos, nos hemos enfocado en los tipos de consumidor Explorador y Reformador. El tipo de consumidor llamado "Explorador", se caracteriza por individuos con una necesidad básica de descubrir, siendo este grupo el primero en probar ideas y productos. Es uno de los segmentos más tolerantes y menos prejuiciosos y están dispuestos a arriesgarse con actividades y servicios que los hagan sentir diferentes. Responden a marcas que ofrecen sensaciones nuevas, indulgentes y con efectos inmediatos. Por su parte, en el segmento "Reformador" predominan las personas de altos ingresos económicos y con un elevado nivel intelectual, siendo los menos materialistas de los siete tipos. Son socialmente conscientes y se enorgullecen de su tolerancia. Asimismo, son individuos a los que no les gustan las cosas como están y quieren aportar lo suyo para modificarlas. Las marcas que los identifican son inteligentes, innovadoras y auténticas.

Es siguiendo a estos clientes, que buscan innovación y productos de calidad t diferenciarse del resto, que se ha establecido como mercado objetivo los consumidores de la zona 5, que a través de la encuesta nos damos cuenta que cumplen con estas expectativas.

## 5. ANALISIS INTERNO

### 5.1. CADENA DE VALOR

A continuación se presenta la Cadena de Valor del Plan de Negocios:



## **5.2. RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS**

En el caso de la panadería gourmet de nuestro plan de negocios se tiene que:

**Recursos Físicos:** Se considera como recurso relevante la ubicación del local, donde se ha descubierto que los strip center cubren las necesidades de los clientes mencionados anteriormente, como son poder acceder a otros locales comerciales, optimizar sus tiempos y que se encuentren dentro de su recorrido casa-oficina. Por otro lado, la fábrica con los equipos, son maquinarias estandarizadas, que no requieren especificaciones especiales, por lo que pueden encontrarse dentro del mercado.

**Recursos humanos:** En nuestro caso, el personal se compone de trabajadores con un nivel educacional medio, pero que se caracterizarán por tener una buena presencia y modales, que genere una buena recepción por parte del cliente, buscando generar una experiencia de compra satisfactoria para el consumidor. Para ello será importante generar capacitación al inicio de la contratación del personal, de manera que esté alineado con la estrategia de la compañía. En el caso de la fábrica, se contará con un chef panadero con estudios superiores, el cual liderará un grupo de panaderos senior y junior los cuales serán responsables de la producción eficiente de los productos.

**Recursos organizacionales:** La cultura y reputación son capacidades fundamentales para el buen desempeño de este negocio, puesto que la cultura reflejará los valores de la compañía como lo son la innovación, servicio al cliente (atención) y mejora continua, lo que llevará a entregar a los clientes productos diferentes en un ambiente cálido, familiar y acogedor, donde sus integrantes siempre buscaran entregar mejores alternativas, productos y servicios de estos, a través de la gestión adecuada de sus recursos. Por otro lado, la reputación de la marca nos dará la oportunidad de establecer vínculos en el largo plazo con nuestros clientes, además de ampliar el número de estos gracias a la difusión a través de la publicidad del “boca a oído”.

Para realizar el análisis de competencias centrales, se realiza el análisis **VRIO**:

	¿Valioso?	¿Raro?	¿Difícil de imitar?	¿Explotado por la empresa?	Ventaja Competitiva
Ubicación	si	si	si	si	Ventaja competitiva sostenible
Variedad de Producto	si	no	si	si	Paridad Competitiva
Complementos	si	no	no	si	Paridad Competitiva
Calidad de los productos	si	si	si	si	Ventaja competitiva sostenible
Experiencia/ Conocimiento	si	no	si	no	Ventaja competitiva no sostenible
Capacidad de innovación	si	si	no	si	Ventaja competitiva no sostenible
Canales de comunicación	si	no	si	si	Paridad Competitiva

De acuerdo al análisis efectuado se desprende que existen solo dos recursos que pueden ser considerados como una ventaja competitiva sostenible, como son la ubicación y la calidad de los productos.

En relación a la primera se considera este recurso como raro ya que no existen panaderías gourmet ubicadas en strip center los cuales están comúnmente establecidos en zonas residenciales; por otro lado la dificultad de imitación viene dada la poca factibilidad de que dos panaderías gourmet subsistan en su cercanía dado lo acotado del mercado, por lo tanto ser el primero genera esta ventaja la cual va a ser explotada por el plan de negocio.

Respecto a la calidad de los productos, es un recurso raro dado que es difícil mantener en el tiempo un mix de productos con insumos de calidad, donde la inimitabilidad está dada por la complejidad de repetir los procesos y recetas de la organización logrando el mismo producto final.

### **5.3. VENTAJAS COMPETITIVAS**

En base a los análisis efectuados anteriormente se desprende que los consumidores buscan optimizar sus tiempos, por lo que buscan lugares de compra establecidos en zonas residenciales, es decir, en su trayecto casa-oficina y junto a otros locales comerciales, por lo que la ubicación se vuelve un foco central a la hora de establecer el local de venta.

Por otro lado, la combinación de la variedad y calidad de productos, más un foco a los canales de comunicación en post de construir una comunidad generan una experiencia a los consumidores, lo cual en su conjunto entregan una ventaja sobre sus competidores.

En conclusión la ubicación estratégica y ofrecer a los consumidores una experiencia diferente generará una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

## 6. ELECCION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA/ MODELO DE NEGOCIO

### 6.1. DESCRIPCION COMPLETA DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

<p><b>Asociaciones claves</b></p> <p>Generar un portafolio de proveedores de alta calidad, que mantengan estándares establecidos a través del tiempo.</p> <p>En el largo plazo, la asociación con hoteles, restaurantes, etc. será relevante para darle crecimiento y sustentabilidad en el futuro a la compañía, generando poder de marca a través del tiempo.</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Manejo de la calidad del producto mediante la creación de estándares y procedimientos, y obtención de materias primas de calidad.</p> <p>Innovación constante de nuestros productos para ofrecer siempre algo nuevo a nuestros clientes que buscan sofisticación y sentirse especiales.</p>	<p><b>Propuestas de Valor</b></p> <p>Se ofrece un producto de panadería gourmet que destaca por su frescura, toque artesanal y gran variedad de sabores, que logran encantar a nuestros clientes y que se sientan diferentes, ya sea en su consumo diario y/o ocasiones especiales.</p>	<p><b>Relaciones con el Cliente</b></p> <p>Se contará con una interacción personal en el local, a través de un servicio personalizado. También se contará con una comunidad en Facebook y página web, donde los consumidores puedan dar feedback o ideas para la elaboración de nuevos productos.</p>	<p><b>Segmentos de Mercado</b></p> <p>El cliente objetivo son profesionales adultos jóvenes exigentes e informados, que comúnmente pertenecen a grupos familiares que consumen en forma regular productos de panadería.</p>
<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Como recurso físico es relevante tener un local de venta que contará con homos para efectuar la cocción en el lugar, con una ambientación acogedora que genere una experiencia para nuestros clientes.</p> <p>Es fundamental contar con recursos humanos calificados para la atención al cliente, creación de productos innovadores y de calidad, y gestión para optimizar los recursos.</p> <p>Contar con una fábrica propia que permita poder adaptarse a las tendencias y necesidades de los consumidores.</p>	<p>El trabajar con un chef panadero permitirá responder a las solicitudes y tendencias de los clientes en forma rápida con productos sabrosos y de alta calidad entregándoles una experiencia única.</p> <p>Se comercializarán dentro del local productos complementarios a la panadería, como fiambres, quesería y otros productos premium.</p> <p>Optimizar los tiempos de nuestros clientes ubicando el local junto a otros locales comerciales, que ofrezcan variedad de productos y/o servicios, y que sean parte del trayecto diario casa-oficina.</p>	<p><b>Canales</b></p> <p>Se tendrán tiendas propias ubicadas en strip center, con una ambientación acogedora y familiar, y con una preocupación especial en la exhibición de los productos y rapidez de atención. Se contará con una página web para dar a conocer el local, y se contará con folletos informativos sobre los tipos de pan explicando sus instancias y combinaciones de consumo.</p>	<p>Estos buscan productos de panadería que posean una alta calidad, fresca y que gustan de la innovación.</p> <p>Son personas que tratan de optimizar sus oportunidades de compra prefiriendo un lugar donde puedan comprar varios productos en poco tiempo con una atención rápida, cordial y en un ambiente familiar.</p>	
<p><b>Estructura de Costo</b></p> <p>Como costos fijos se consideran relevantes los costos de arriendo del local y la fábrica, las remuneraciones del personal y gastos de comercialización y marketing. Como Costos variables serán el costo de las materias primas, principalmente harina, levadura y materias grasas.</p>	<p><b>Flujos de Ingreso</b></p> <p>Los ingresos en el corto plazo son establecidos por la venta directa a consumidores (productos de panadería y complementarios), a personas naturales con precios predefinidos. En el largo plazo, se sumarán ingresos a través de convenios como restaurantes, hoteles, supermercados y/o tiendas de conveniencia, donde los precios serán dinámicos por la negociación por volumen y contratos de largo plazo.</p>	<p><b>Flujos de Ingreso</b></p> <p>Los ingresos en el corto plazo son establecidos por la venta directa a consumidores (productos de panadería y complementarios), a personas naturales con precios predefinidos. En el largo plazo, se sumarán ingresos a través de convenios como restaurantes, hoteles, supermercados y/o tiendas de conveniencia, donde los precios serán dinámicos por la negociación por volumen y contratos de largo plazo.</p>		

## **6.2. ANALISIS INTERNO**

### **6.2.1. ANALISIS FODA Y SUS ESTRATEGIAS**

De acuerdo al análisis realizado, podemos describir los siguientes resultados:

#### **FACTORES EXTERNOS**

##### **OPORTUNIDADES**

- Acceder a nuevos mercados a través de una imagen más fresca y moderna
- Producto de consumo diario, considerado como esencial dentro de la dieta
- Asociaciones que ayuden a la rentabilidad del negocio (con proveedores, hoteles, restaurantes, con asociación de panaderos y sistema de salud para indicar beneficios del pan y aumentar el consumo, etc.)
- Mercado muy atomizado
- Dificultad en la fijación de precio
- Oportunidad de innovar en productos, alineados con las nuevas tendencias a “lo natural” y “comer sano”, como por ejemplo: dietéticos, sin gluten, etc.

##### **AMENAZAS**

- Cambios de hábitos en el consumo (alternativas más saludables, ej. alto contenido grasa y sal)
- Estar localizados en un área con mercado saturado
- Fortalecimiento del sector de supermercados y sector industrial

#### **FACTORES INTERNOS**

##### **FORTALEZAS**

- Desarrollar atención personalizada, atenta y de calidad
- Desarrollo de especialización y variedad de productos
- Creación de productos gourmet, naturales y frescos
- Elaboración de pan y productos de buen gusto (gourmet)
- Ubicación estratégica

## DEBILIDADES

- Pérdida de competitividad (poco conocimiento de gestión, RRHH poco calificados, poca inversión en tecnología, etc.)
- Falta de experiencia en la producción de pan
- Costos de alquiler de local muy elevados

De lo anterior se pueden concluir las diferentes estrategias a implementar de forma de responder adecuadamente a los factores externos a través de los factores internos de la compañía, lo cual se muestra en la siguiente figura:

Factores internos Factores externos	<b>FORTALEZAS</b> - Ubicación - Variedad de producto - Productos gourmet	<b>DEBILIDADES</b> - Perdida competitividad - Falta experiencia - Costos de alquiler
<b>OPORTUNIDADES</b> - Innovación de productos - Asociaciones - Mercado atomizado	Alquilar un local en un strip center ofreciendo una amplia gama de productos gourmet, con una preocupación continua en la creación de nuevos productos y combinaciones utilizando los canales de comunicación actual (redes sociales) en busca de generar una comunidad.	Realizar la contratación de un chef panadero de experiencia el cual reconozca las nuevas tendencias de los consumidores, y adquisición de tecnología adecuada. Para maximizar espacios, se separará la producción ubicada en un área de menor costo de alquiler del área de venta, la cual estará ubicada en un lugar cercano a los consumidores finales.
<b>AMENAZAS</b> - Cambios de hábito (saludable) - Ubicación saturación de mercado - Fortalecimiento supermercados	Determinar la ubicación en base a la existencia de una demanda suficiente y atractiva para la panadería gourmet, la cual no se encuentra muy desarrollada en el segmento objetivo. A su vez, se estima una alta gama de productos que consideran las diferentes preferencias de los consumidores preocupándose del sabor y la salud.	Analizar y estudiar continuamente el mercado para determinar sus necesidades y adaptar la empresa tanto en tecnología, producto y procesos para responder rápidamente a los cambios del mercado. La determinación del strip center es que se encuentren en ubicaciones lejanas a supermercados y en zonas residenciales relativamente nuevas.

### **6.3. ESTRATEGIA DE ENTRADA**

La estrategia de entrada del plan de negocios será a través de un crecimiento orgánico, donde se dará inicio a las operaciones en la comuna de La Reina con la instalación de un local en un strip center.

La estrategia competitiva a utilizar será de enfoque con diferenciación en el nicho de la panadería gourmet, con lo cual se busca satisfacer las necesidades específicas de estos consumidores que quieren productos de alta calidad, fresca y variedad.

La comunicación y marketing, será parte integral de la implementación de esta estrategia, punto que hemos detectado como una debilidad dentro de la industria, con lo cual se busca atraer y enseñar a los potenciales clientes sobre los productos que ofrecerá la panadería con el fin de fidelizarlos en el tiempo.

### **6.4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

La estrategia de corto plazo (1er año), después de la instalación del local en La Reina, será la de evaluar la evolución del negocio haciendo referencia en cuanto a volúmenes de venta, ingresos, costos y retroalimentación de los consumidores en un periodo de 1 año. De acuerdo a este análisis se recogerán lecciones aprendidas de manera de seguir con la instalación de un nuevo local.

La estrategia de mediano plazo (2do año), será la de expansión del negocio a través de un nuevo local en la comuna de Peñalolén, con el fin de aumentar los volúmenes de venta y fortalecer la “marca” de la panadería. De igual forma, se generará un mayor conocimiento de los consumidores de lo que es la panadería gourmet, lo que ayudará a incentivar el aumento de la industria.

La estrategia en el largo plazo (3er a 5to año), el tercer año se abrirá un nuevo local en la comuna de Las Condes, dada la mayor experiencia y una marca fortificada para poder competir en una comuna donde ya existen panaderías gourmet. Durante el cuarto año se evaluará la generación de asociaciones con hoteles, restaurantes, supermercados y/o

tiendas de conveniencia, instituciones, aprovechando la reputación de marca con el fin de establecer negociaciones y/o contratos de largo plazo a partir del quinto año, que nos ayudaran a estabilizar y asegurar los flujos del negocio generando sustentabilidad.

## **6.5. ESTRATEGIA DE SALIDA**

Al cabo de 1 año desde el inicio de operaciones se realizará un análisis del negocio, respecto a las expectativas que se tenían a esta fecha, con el fin de evaluar el cumplimiento de objetivos y metas establecidas desde el inicio del proyecto, que será resultado de haber podido capturar los volúmenes estimados a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En caso de considerar que no se están obteniendo los resultados esperados, se deberá realizar un nuevo análisis de mercado, con el fin de entender e identificar las causas para corregir la estrategia de implementación, considerando que es un mercado naciente y cambiante.

Algunos de los riesgos identificados pueden ser:

- Incertidumbre en la industria de la panadería gourmet por la falta de información del mercado.
- Ingreso de un competidor con una marca reconocida, consumidores cautivos y recursos financieros.
- Aumento importante de los costos de las principales materias primas (harina, levadura y materias grasa) por motivos exógenos.

## **6.6. PLAN DE IMPLEMENTACION**

### **6.6.1. ESTRATEGIA DE DESARROLLO**

Para la estrategia de desarrollo es importante identificar todas las tareas que deben ser realizadas para la puesta en marcha del negocio, y a su vez ordenarlas en una secuencia

lógica para la correcta implementación de éstas. En este plan de negocio se deben tener las siguientes consideraciones:

- Lo primero será tener la figura legal de la empresa, de forma de poder obtener RUT de la compañía y comenzar a efectuar compra aprovechando el iva crédito.
- En forma paralela a tener la constitución de la empresa se debe empezar a buscar la propiedad para establecer la fábrica y la sala de venta, así como la contratación del chef panadero, con el fin de optimizar los tiempos de implementación.
- Se debe efectuar una búsqueda de maquinaria y equipo por parte de los socios, con el fin de poder aprovechar los conocimientos del chef panadero para tomar la decisión final a través de su asesoría.
- Ya concretada el arriendo de la fábrica y sala de ventas, se procederá en paralelo con la habilitación y certificación sanitaria de ambas propiedades, para evitar descalces en el comienzo de actividades, lo que puede llevar a costos innecesarios.
- Debido a la complejidad que implica el desarrollo y adaptación de un software de gestión, se considera la búsqueda desde el comienzo del plan de negocio para tenerlo implementado desde el inicio de las operaciones.
- Otro de los puntos críticos en los cuales debe participar el chef panadero es en la selección y contratación de proveedores de forma de obtener insumos de alta calidad y concuerden con las recetas del chef panadero y la propuesta de negocio.
- El desarrollo de la página web y facebook se debe iniciar con anticipación con el fin de que esté habilitada al inicio de la inauguración, para que los links de estos canales comunicacionales ya puedan estar impresos en las tarjetas de presentación dispuestas en la tienda.
- Todas las actividades de puesta en marcha deben estar terminadas a la hora de efectuar la inauguración del local, y a partir de este momento se efectuarán las acciones promocionales a lo largo del año.
- Se considera la búsqueda y selección de personal con dos meses de anticipación al comienzo de operaciones, donde el comienzo de sus labores está asociado a la puesta en marcha de la sala de venta, donde se contratarán 2 semanas antes para la correcta capacitación de las políticas y procedimientos de la empresa.

### **6.6.2. AVANCES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS**

Para el inicio de las operaciones será importante realizar actividades en paralelo para optimizar la implementación.

Para dar inicio al proyecto será fundamental contar con la contratación del chef panadero desde el principio, con el fin de aprovechar su experiencia en la asesoría de la compra de equipo y contratación de personal que estará bajo su cargo.

Como inversión inicial se deberá contar con MM\$50 aproximadamente para realizar la compra de maquinaria y equipo, habilitación de inmuebles, compra de insumos y capital de trabajo para los dos primeros meses. Esto será financiado por ambos socios en partes iguales.

### **6.6.3. CARTA GANTT**

A continuación se muestra la Carta Gantt de los primeros 12 meses, donde se explica cómo la empresa va a implementar el negocio hasta su puesta en marcha, destacando los principales hitos y acciones que se deben ir efectuando con el fin de controlar el progreso del proyecto.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>CONFORMACIÓN DE EMPRESA</b>												
Elección de la sociedad (definir tipo)												
Borrador de escritura y extracto												
Otorgamiento de la estructura pública y legalización del extracto												
Publicación del extracto de constitución en el Diario Oficial												
Inscripción del extracto de constitución en el conservador de bienes raíces												
Servicio de Impuestos Internos (SII)												
Timbraje de documentos tributarios												
Solicitud de la patente municipal												
<b>PRE-FASE COMIENZO DE OPERACIONES</b>												
Contratación de Chef Panadero												
Generación procedimientos y plan de capacitación												
<b>ARRIENDO DE LOCAL y SERVICIOS</b>												
Búsqueda y cierre contrato de arriendo en la zona objetivo - fábrica												
Contrato servicios generales (Luz, Agua, teléfono, internet) - fábrica												
Habilitación - fábrica												
Cumplimiento reglamento sanitario - fábrica												
Búsqueda y cierre contrato de arriendo en la zona objetivo - sala de venta												
Contrato servicios generales (Luz, Agua, teléfono, internet) - sala de venta												
Habilitación - sala de venta												
Cumplimiento reglamento sanitario - sala de venta												
Contrato de Transbank (redcompra y tarjeta de crédito)												
<b>ADQUISICION DE MAQUINARIA Y MOBILIARIO</b>												
Búsqueda de maquinaria y equipo (marca, precio)												
Compra de maquinaria, equipos y mobiliario												
Instalación de maquinaria y equipos en local												
Instalación de enseres administrativos												
<b>SISTEMAS DE INFORMACION</b>												
Búsqueda de software de gestión												
Compra de software de gestión												
Desarrollo de software de gestión												
Compra de equipos de computación												
<b>INSUMOS MATERIA PRIMA</b>												
Adjudicar proveedores (búsqueda y establecimiento de contratos)												
Compra de insumos y almacenamiento inicial												
<b>IMPLEMENTACION DE MARKETING</b>												
Inauguración de sala de venta												
Publicidad y promoción												
Desarrollo página web												
Implementación Página web												
<b>CAPITAL HUMANO</b>												
Reclutamiento y selección de personal												
Contratación y capacitación de personal												
<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACION</b>												
Encuesta y análisis cumplimiento objetivos financieros												

Adicionalmente es importante tener claro en el tiempo de la evaluación del proyecto la necesidad de recursos humanos que serán necesarios para la ejecución de éste a través del tiempo, tanto en el área administrativa como en la productiva, tal como se muestra a continuación:

**REMUNERACIONES GASTO**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador General	Dotación	1	1	1	1	1
	\$/mes (mensual)	1.500.000	1.650.000	1.815.000	1.996.500	2.196.150
	Bono (1 vez al año)	1.500.000	1.650.000	1.815.000	1.996.500	2.196.150
	<b>\$</b>	<b>19.500.000</b>	<b>21.450.000</b>	<b>23.595.000</b>	<b>25.954.500</b>	<b>28.549.950</b>
Asesor	Dotación	1	1	1	1	1
	\$/mes	300.000	330.000	363.000	399.300	439.230
	<b>\$</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.960.000</b>	<b>4.356.000</b>	<b>4.791.600</b>	<b>5.270.760</b>
Vendedor de Asociaciones	Dotación	0	0	0	0	1
	\$/mes	300.000	330.000	363.000	399.300	439.230
	<b>\$</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.270.760</b>
Vendedor/ Cajero Senior	Dotación	1	2	3	3	3
	\$/mes	500.000	515.000	530.450	546.364	562.754
	<b>\$</b>	<b>6.000.000</b>	<b>12.360.000</b>	<b>19.096.200</b>	<b>19.669.086</b>	<b>20.259.159</b>
Vendedor/ Cajero Junior	Dotación	1	2	3	3	3
	\$/mes	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
	<b>\$</b>	<b>4.320.000</b>	<b>8.899.200</b>	<b>13.749.264</b>	<b>14.161.742</b>	<b>14.586.594</b>
Chofer/ Junior	Dotación	1	1	1	1	1
	\$/mes	350.000	360.500	371.315	382.454	393.928
	<b>\$</b>	<b>4.200.000</b>	<b>4.326.000</b>	<b>4.455.780</b>	<b>4.589.453</b>	<b>4.727.137</b>
Aguinaldo		<b>200.000</b>	<b>280.000</b>	<b>360.000</b>	<b>360.000</b>	<b>400.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>37.820.000</b>	<b>51.275.200</b>	<b>65.612.244</b>	<b>69.526.381</b>	<b>79.064.360</b>

**REMUNERACIONES COSTO**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativo	Dotación	1	1	1	1	1
	\$/mes	500.000	515.000	530.450	546.364	562.754
	<b>\$</b>	<b>6.000.000</b>	<b>6.180.000</b>	<b>6.365.400</b>	<b>6.556.362</b>	<b>6.753.053</b>
Chef Panadero	Dotación	1	1	1	1	1
	\$/mes (mensual)	1.300.000	1.339.000	1.379.170	1.420.545	1.463.161
	Bono (1 vez al año)	1.300.000	1.339.000	1.379.170	1.420.545	1.463.161
	<b>\$</b>	<b>16.900.000</b>	<b>17.407.000</b>	<b>17.929.210</b>	<b>18.467.086</b>	<b>19.021.099</b>
Panadero Senior	Dotación	0	0	1	1	2
	\$/mes	550.000	566.500	583.495	601.000	619.030
	<b>\$</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.001.940</b>	<b>7.211.998</b>	<b>14.856.716</b>
Panadero Junior	Dotación	1	1	1	1	2
	\$/mes	400.000	412.000	424.360	437.091	450.204
	<b>\$</b>	<b>4.800.000</b>	<b>4.944.000</b>	<b>5.092.320</b>	<b>5.245.090</b>	<b>10.804.885</b>
Ayudante panadero (fábrica)	Dotación	1	2	3	3	3
	\$/mes	350.000	360.500	371.315	382.454	393.928
	<b>\$</b>	<b>4.200.000</b>	<b>8.652.000</b>	<b>13.367.340</b>	<b>13.768.360</b>	<b>14.181.411</b>
Ayudante panadero (sala de venta)	Dotación	1	2	3	3	3
	\$/mes	350.000	360.500	371.315	382.454	393.928
	<b>\$</b>	<b>4.200.000</b>	<b>8.652.000</b>	<b>13.367.340</b>	<b>13.768.360</b>	<b>14.181.411</b>
Aguinaldo		<b>200.000</b>	<b>280.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>480.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>36.300.000</b>	<b>46.115.000</b>	<b>63.523.550</b>	<b>65.417.257</b>	<b>80.278.575</b>

## 7. PLAN DE MARKETING

### 7.1. OBJETIVOS DE MARKETING

El nombre de fantasía que utilizará nuestro plan de negocios será “Buena Miga”, el cual fue elegido dado que genera una relación inmediata con cualidades como “sabor” y “textura”, además de ser un nombre fácil de pronunciar y recordar. A su vez trae la connotación de “cercanía”, asociándolo a compartir, y a amistad. De esta manera, el nombre “Buena Miga” cumple con la función de expresar las cualidades del producto de venta, y con quien compartirlo.

El logo de “Buena Miga” representa la importancia de contar con un chef panadero quien será un componente importante en la búsqueda de innovación, calidad y presentación de los panes gourmet. El uslero se relaciona con un producto casero, hecho con dedicación y esmero. Las espigas se asocian con la harina, y esta a su vez con el pan, dando a conocer la importancia y preocupación en la calidad de las materias primas de los productos de esta panadería. Los colores café y amarillo son colores cálidos, que se asocian a productos “recién salidos del horno”, además de ser los colores del pan.



Se definen cuatro objetivos de marketing para el plan de negocio:

- Identificar los gustos y necesidades de nuestros consumidores objetivos respecto a los productos y/o servicios ofrecidos, obteniendo los factores más relevantes para éstos para así entregar productos que cumplen con los estándares definidos.
- Efectuar un análisis de mercado para conocer la disposición a pagar de nuestros consumidores y entender los posibles modelos de determinación de los precios para obtener un precio de equilibrio entre la disposición a pagar de los consumidores y el que le entrega rentabilidad a la empresa.
- De acuerdo al modelo de negocio, la forma de llegar a nuestros clientes será a través de la distribución de los productos en la sala de venta evaluando continuamente otros modelos de acceder a nuevos consumidores.
- Preparar un plan de marketing que ayude a determinar los canales de preferencia de los consumidores de forma de direccionar los recursos de forma eficiente para llegar a estos clientes, con los canales de promoción adecuados a través de campañas de publicidad atractivas.

## **7.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACION**

De acuerdo al análisis realizado en el punto 4.3.1. se puede identificar el perfil del consumidor como sigue:

Los consumidores son personas que gustan de pan fresco, de alta calidad, sofisticado y una amplia gama de pan, y por lo tanto selectivo a la hora de efectuar su compra. Estos consumidores, son de alto poder adquisitivo por lo que el segmento está ubicado en la zona oriente, que considera las comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa y Peñalolén, que puedan acceder a varias opciones de compra específicas de forma rápida, y a distancias cortas desde o hacia su trabajo.

De esta forma, se puede determinar que el segmento de la panadería gourmet se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad, además de entregar variedades especiales de pan utilizando semillas y variados sabores que no se pueden encontrar en una panadería tradicional.

En este nicho se encuentran los siguientes actores del mercado que deberá enfrentar el plan de negocio:

**COMPETIDORES:** Dentro de los competidores de la industria establecida, que entregan una gran variedad y calidad de productos podemos dividirlo en dos tipos: uno, cadenas de panaderías entre las cuales podemos encontrar a Lo Saldes, San Camilo y Le Fournil con más de 5 sucursales; dos, panaderías gourmet como La Chocolatine, La Panadería de Bernard, Pepe Acevedo, Semilla, Emporio Orgánico, La Boulangerie, y Emporio Pan Hombre entre otros, que solo poseen uno o dos locales de venta.

**SUSTITUTOS:** Esta categoría puede ser dividida en dos campos, uno, por producto, como lo son pan envasado (Ideal, Fuchs, Pierre, Castaño, Kingsbury, Volkorn, Villa Baviera), pan congelado (Home Bakery), y en menor medida, cereales y galletas (de agua, soda, arroz), los cuales son comercializados en supermercados, tiendas de conveniencias y cadenas de panaderías.

### **7.3. ESTIMACION DE LA DEMANDA**

Para la determinación de la demanda del segmento objetivo se utilizó como base la población total de las comunas seleccionadas (Fuente: Censo 2012<sup>3</sup>) donde el número de habitantes se transforman a kilos de pan utilizando un consumo promedio anual de 86 kg/hab (Fuente: Fechipan<sup>4</sup>), para luego utilizar los ponderadores de la encuesta efectuada que consideran los siguientes criterios: frecuencia de consumo (70%), preferencia de elección de compra por trayecto y por tipo de pan (86%), preferencia de ubicación junto a otros locales comerciales (55%)<sup>5</sup> y gusto por el pan gourmet (41%).

---

<sup>3</sup> <http://www.emol.com/documentos/archivos/2013/04/02/20130402145438.pdf>

<sup>4</sup> [www.fechipan.cl/](http://www.fechipan.cl/)

<sup>5</sup> Los criterios de los porcentajes son complementarios entre sí.

Por lo tanto se puede concluir que el segmento de la industria de la panadería gourmet en la zona seleccionada es de 13.080 MKg., siendo la cantidad de habitantes objetivo de 152.096.

### **7.3.1. ESTIMACION DE PARTICIPACION DE MERCADO**

De los 13.080 MKg determinados como la demanda total del plan de negocios, se ha determinado implementar éste en su primera etapa en la comuna de La Reina debido a que esta, tiene un mix atractivo ya que esta comuna cuenta solo con un competidor directo (ver anexo 3) y presenta un tamaño de mercado de 1.073 MKg lo que representa un número de clientes potenciales de 12.479 habitantes, a su vez posee estratos socioeconómico alto que concuerda con el perfil de cliente seleccionado y se encuentra en el sector con la mayor cantidad de nuevos proyectos de strip center (Fuente: Colliers International)<sup>6</sup>.

De este segmento se apuntará a conseguir un 7% de la participación de mercado, que corresponde al 1% de la población total de la comuna, es decir una base total de 874 clientes lo que corresponde a una demanda anual de 75 MKg.

### **7.4. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/ SERVICIO**

Para determinar cuál es la estrategia de productos, se hace un análisis de los atributos relevantes para los clientes, por los cuales están dispuestos a pagar. Dado el posicionamiento de una panadería gourmet en la mente de los consumidores, hay varios atributos de una panadería de esta categoría que se dan por sentado que debe tener, por lo cual no se han considerado como diferenciadores (\*).

---

<sup>6</sup> <http://www.camaracentrocomerciales.cl/wp-content/uploads/fotos/Reporte-Strip-Center-1-Semestre-2013.pdf>

Atributos del producto	%	Atributos del servicio	%
Aroma	59%	Rapidez de atención	77%
Apariencia	80%	Ambientación del local	32%
Textura	69%	Exhibición de productos	49%
(*) Frescura	92%	(*) Limpieza del local	92%
(*) Sabor	91%	(*) Medios de pago	51%
Ingrediente Orgánico	28%	(*) Presentación de los trabajador	52%
No incluir aditivo	35%	(*) Iluminación	33%
Método fabricación artesanal	32%	Estacionamiento	52%
Variedad de productos	40%	(*) Manipulación productos	79%
		Complementos	93%

En base al análisis, se consideran como atributos que generaran diferenciación sobre nuestros competidores:

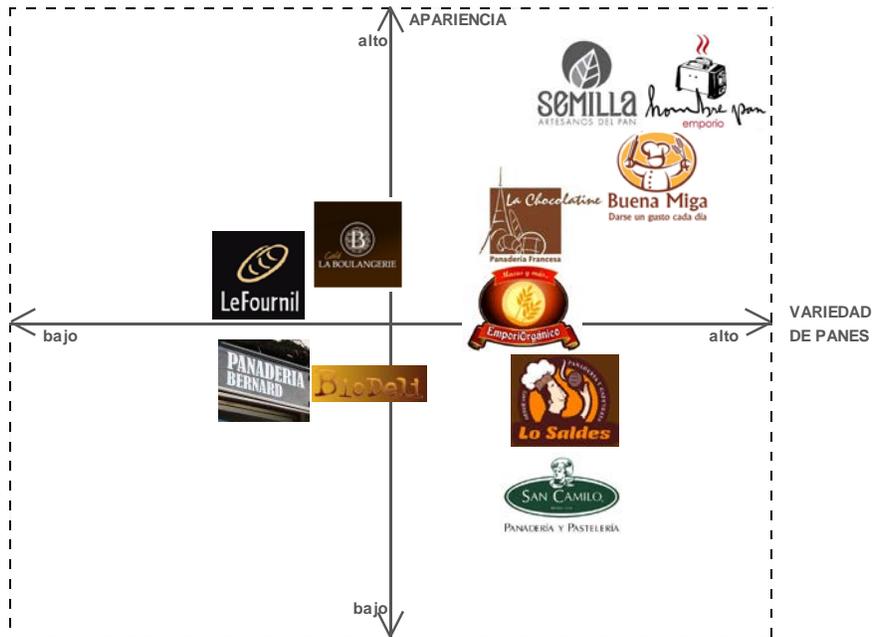
**Producto:** La aparencia tiene una relación directa con la sensación de “calidad” del producto, siendo los más atractivos más convincentes para los consumidores generando una influencia positiva en la compra. La variedad de productos es relevante bajo dos conceptos: uno, a las personas les gusta tener la opción de escoger y variar para probar productos nuevos y diferentes; dos, apoya el hecho que los clientes quieren tener la opción de poder conseguir varios productos en un solo lugar; a su vez hay varios estudios que demuestran que al existir una mayor variedad de producto se puede aumentar de forma significativa el consumo.

**Atributo de servicio:** El perfil de nuestros clientes busca una rápida atención, para disminuir sus tiempos y poder acceder a una mayor variedad de servicios en el proceso, donde existe una correlación indirecta entre ellos, es decir, mientras mayor es la amplitud de servicios menor es la rapidez de éste, y es por ello que el plan de negocio busca un equilibrio entre estas dos variables en un punto intermedio.

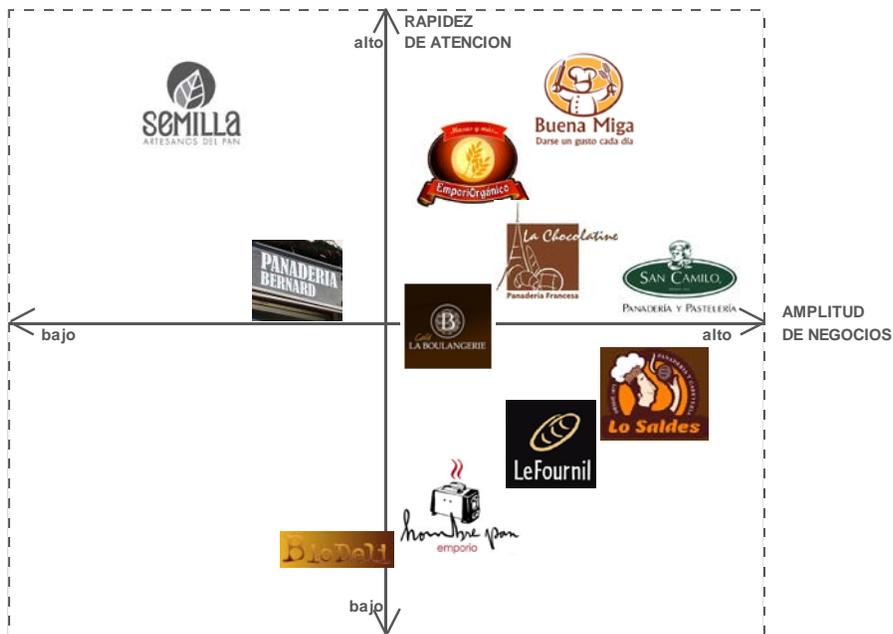
#### 7.4.1. MAPAS DE POSICIONAMIENTO

De acuerdo a los atributos más relevantes, se generan dos mapas de posicionamiento para el análisis de producto y servicio con respecto a los competidores:

**Figura 7.4.1.1. Mapa de Posicionamiento de Producto**



**Figura 7.4.1.2. Mapa de Posicionamiento de Servicio**



El plan de negocio se sitúa con respecto al producto en una posición de variedad de productos del pan intermedio superior, privilegiando la apariencia, llegando a ser superiores en ambos puntos al resto de los competidores que no prestan servicios online. Por el lado de

los servicios, nuestro plan de negocio se establece en la punta superior de la variable de rapidez de atención, y para ello se ha buscado tener una amplitud de negocio intermedia para poder lograr este equilibrio que busca el consumidor.

## **7.5. ESTRATEGIA DE PRECIO**

Para determinar la estrategia de precios correcta, es importante entender quiénes son los clientes objetivo al que queremos llegar. En este caso nos dirigimos a un segmento premium, donde la disponibilidad a pagar se determinará a través del valor percibido del producto, por lo que nos situamos en un perfil de demanda inelástica donde una diferencia en el precio no afectará el volumen de compra.

Para poder cobrar este precio de producto premium, es importante transmitir a los consumidores nuestras fuentes de diferenciación, a través de la combinación de cualidades como: frescura, apariencia, calidad, variedad de productos y servicios; ubicación del local, estacionamiento, rapidez de atención y exhibición de producto.

Es por ello que se utilizará una estrategia de fijación de precios orientado al nicho, estableciendo precios competitivos, es decir, similares al de la competencia. Con esto se estará comunicando a los clientes que somos productos de alta calidad, aprovechando que no existen muchas alternativas de competencia directa en el segmento de la panadería gourmet, y considerando que el ciclo de vida de estos productos está en etapa introductoria por lo que la gente está dispuesta a pagar por este tipo de productos generando una percepción de exclusividad. A continuación se muestra tabla con precios al consumidor:

<b>PRECIO BRUTO</b>					
(\$/Kg)	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Pan básico	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351
Pan gourmet	2.000	2.060	2.122	2.185	2.251
Pan gourmet sabores	2.500	2.575	2.652	2.732	2.814
Empanada	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Pastelería	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500

### 7.5.1. PARA EL INICIO Y LARGO PLAZO

Al inicio del plan de negocios se utilizará una estrategia de paridad de precios con respecto a la competencia, con el fin de dar el mensaje a la comunidad de que es un producto de calidad, y buscar la prueba del consumidor. Sin embargo, después de un año en el mercado, se espera tener una marca reconocida por el nicho objetivo, y junto al desarrollo de nuevas innovaciones en la línea de productos, se podrá cobrar un margen adicional a éstos para diferenciarlos del resto.

### 7.5.2. CRITERIOS A CONSIDERAR

Los criterios a considerar a la hora de realizar la fijación de precios en el plan de negocios seguirán las siguientes políticas:

- Precio de mercado del segmento de pan gourmet.
- Periódicamente (6 meses) se efectuará un estudio de precios para evaluar si los rangos del plan de negocio se encuentran dentro de las bandas de precios del segmento, y evaluar la actualización en caso de ser requerido.
- Internamente se analizará la disposición a pagar del cliente en base a factores como son: demanda, calidad de productos versus la competencia y posicionamiento de marca, para considerar un aumento de precios de los productos.
- Revisión semestral de la evolución de los precios de las materias primas relevantes del plan de negocio, como puede ser la harina, levadura y materias grasas, o componentes financieros (ej. IPC) que puedan mostrar una posible variación de componentes del negocio.
- Las formas de pago de los clientes serán a través de efectivo, tarjeta de débito o crédito, implementándose el servicio de Transbank.
- El margen esperado del producto será del 70% en base a sus costos directos, buscando una rentabilidad del 15% sobre la utilidad de la empresa.
- Se tendrán productos complementarios al pan para aumentar los ingresos de la sala de ventas total.
- La existencia de una amplia variedad de productos significará un análisis para determinar el precio de cada uno de estas categorías en forma independiente, como pueden ser pan genérico (marraqueta, hallulla), pan blanco con semilla, pan con ingredientes vegetales,

pan integral, etc. Esto con el fin de que las percepciones de los diferentes productos sea asociados con la calidad implícita en ellos.

## **7.6. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION**

La forma en que se va a distribuir el producto en el mercado es de dos formas:

Directa: Los productos serán exhibidos en una sala de venta ubicada en un strip center

Asociaciones: Se considerará generar propuestas continuas a hoteles, instituciones y restaurantes de forma de generar contratos de ventas estables y de largo plazo.

### **7.6.1. IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES CANALES**

El principal canal de distribución será la sala de venta propia ubicada en un strip center, el cual buscará generar una “experiencia de compra” en el punto de venta, con el fin de generar una diferenciación en cuanto a la calidad del producto, rapidez en la atención, donde esta ambientación busca generar la recompra del cliente.

En una segunda etapa se implementará la compra a pedido a través de sala de venta, internet, teléfono, donde se encontrará un listado con mayor variedad de productos a disposición de los clientes, con recetas de menor consumo, evitando sobrecargar la sala de venta con demasiados productos, y desechar productos vencidos por cumplir su vida útil y especificaciones de calidad. El retiro de los productos sería directamente en la sala de venta, aprovechando que la ubicación de ésta queda en el trayecto habitual del cliente, generando una nueva oportunidad de venta.

En una tercera etapa, cuando la marca ya sea reconocida dentro del segmento de panadería gourmet, se establecerá un tercer canal de venta dirigido a hoteles, instituciones y restaurantes, con quienes se realizarán asociaciones de largo plazo.

## 7.7. ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

Dado que las tendencias de los clientes actuales es probar productos nuevos e innovadores, una parte importante del foco de comunicación es entregar la posibilidad de prueba mediante degustaciones y/o proponiéndoles nuevas alternativas de combinaciones de productos como puede ser un pan baguette acompañado de un pate artesanal y un buen vino. A su vez, se deben aprovechar los medios comunicacionales a los cuales accede este tipo de consumidor como son páginas web y redes sociales que generen comunidad, radio y revistas.

### 7.7.1. HERRAMIENTAS DE PROMOCION Y PRESUPUESTO

#### 7.7.1.1. MIX

A continuación se indican las herramientas de promoción a utilizar, con la relación del público objetivo al que apuntan y la ponderación del foco que se dará a cada uno de éstos:

	<b>% Foco</b>	<b>Publico Objetivo</b>
Empaque/ exterior	5,0%	Consumidor
Revista	5,0%	Consumidor
Radio	5,0%	Consumidor
Tarjeta de presentación (datos de contacto)	5,0%	Consumidor
<b>Publicidad</b>	<b>20,0%</b>	
Degustación	20,0%	Consumidor/ Asociaciones
Exhibiciones (mix de productos coctel o picnic)	15,0%	Consumidor
Feria y exposiciones comerciales	5,0%	Consumidor/ Asociaciones
<b>Promoción y Ventas</b>	<b>40,0%</b>	
Sitio Web	15,0%	Consumidor/ Asociaciones
<b>Marketing directo e interactivo</b>	<b>15,0%</b>	
Boca a oído	10,0%	Consumidor/ Asociaciones
Redes Sociales (comunidad)	10,0%	Consumidor
<b>Marketing boca a oído</b>	<b>20,0%</b>	
Presentaciones de venta (hoteles y restauranteros)	5,0%	Asociaciones
<b>Ventas Personales</b>	<b>5,0%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	

### 7.7.1.2. A QUIENES SE DIRIGE (CLIENTE FINAL, MAYORISTAS, MINORISTAS)

El perfil del cliente final corresponde a personas que les gusta consumir y ofrecer productos únicos y de calidad preocupados de la apariencia y el sabor, la imagen que proyectan al consumir estos productos y que gustan de compartir con familia, amigos y aire libre. A su vez, éstos valoran su tiempo e intentan optimizar sus oportunidades de compra en lugares de fácil acceso, rápida atención y con la posibilidad de consumir un mix de productos atractivos para compartir.

Por el lado de las asociaciones los clientes objetivos son hoteles que ofrecen servicios de conferencia o eventos premium en los cuales requieren productos gourmet para satisfacer los gustos de sus participantes; considerando a su vez restaurantes que ofrecen productos que requieren de productos de alta calidad para presentar en sus buffet de desayunos, sándwich, o complementarios para los servicios de almuerzo.

### 7.7.1.3. IDENTIFICAR HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS, MEDIOS, PÚBLICO OBJETIVO

#### **PUBLICIDAD**

**Empaque/ Exterior:** Como complemento del servicio se tendrá preocupación en un envase atractivo y práctico tanto para la compra de productos normales en bolsa de papel con el logo de la marca como packs de productos, que evoque al consumidor la calidad de éstos. Los packs de productos refieren a tener un “mix” de productos de panadería y complementarios (pate, queso, mermelada, etc) para diferentes instancias de consumo como lo son picnic, reuniones con los amigos o algo especial para la familia, los cuales se entregarán en bolsa reciclable con el objetivo de aprovechar de proporcionar merchandaisnig de la marca.

**Revista:** Se seleccionará una revista que efectúa reportajes relacionados a la gastronomía que apunta a nuestro segmento y cliente objetivo. Dentro del análisis se tiene como primera opción un reportaje en revista Paula on-line en la sección agenda- gastronomía. Esto permitirá que el artículo quede registrado en la web para posibles búsquedas y comentarios.

**Radio:** Una forma de alcanzar de forma masiva a nuestro público objetivo es efectuar una propaganda radial en los horarios en los cuales los posibles consumidores se trasladan de su casa a oficina o viceversa (entre las 7:00 y 9:00 am, y 18:00 a 20:00 horas de lunes a viernes), instancia que puede entregar la opción de satisfacer la necesidad de comprar los ítem del desayuno u once. La elección de la radio, será del perfil de nuestro consumidor, bajo el concepto que el locutor haga referencia a una instancia en la ocasión del consumo del local.

**Tarjeta de Presentación:** En la sala de venta se dispondrán de tarjetas de tamaño presentación en las cuales se incorporarán toda la información de contacto como son página web, redes sociales y teléfonos, facilitando la relación con el consumidor y conocimiento de los productos que se ofrecen.

## **PROMOCION Y VENTAS**

**Degustaciones:** En la sala de venta se montará un pequeño sector de degustación para dar a conocer los productos de panadería el primer mes de operaciones. Luego se mantendrán de forma permanente un sector de degustación los días viernes, en los cuales se agregará como promoción 2 sabores nuevos a los productos regulares, los cuales pueden ser nuevas recetas y/o recetas ya probadas en semanas anteriores. Esto con el fin de que el consumidor perciba a la panadería con una preocupación de sorprender al consumidor a través de la innovación, además de buscar la prueba de nuevos productos para aumentar el consumo.

**Exhibiciones:** Será de principal preocupación el formato de exhibición de los productos de forma atractiva y a su vez se contará con un espacio donde se presentarán set de productos que ayudarán a entender las diferentes combinaciones y/o complementos para los tipos de panes, como por ejemplo una exhibición con pan de sabor, pate, mermelada, vino, queso, salame, almendras, etc.

**Feria y exposiciones comerciales:** Se considera participar en 1 feria gourmet al año, con el fin de dar a conocer la empresa y los productos que ofrece, tanto a consumidores como promoción para futuras asociaciones. Adicionalmente se contempla visitar la feria anual “Fipach” para conocer alternativas de insumos, proveedores, nuevas tecnologías, técnicas

de gestión, intercambiar ideas, conocer tendencias de la industria en Chile y el mundo con el fin de mantener vigencia en el sector.

### **MARKETING DIRECTO E INTERACTIVO:**

**Sitio web:** Desde el inicio de las operaciones del plan de negocios, se tiene contemplado contar con un sitio web como canal de comunicación informando la misión, valores de la empresa, ubicación, contacto, productos, servicios, precios, recetas, combinaciones de productos, promociones, de una manera simple para facilitar la navegación de los usuarios. También se recibirán recomendaciones de posibles recetas de pan con sabores, para incorporarlas dentro de la promoción de los viernes mencionada anteriormente. Cada 6 meses se ofrecerá participar en un concurso, donde dentro de los requisitos será completar una encuesta sobre los gustos y preferencias de los consumidores, premiándose con set o mix de productos de la panadería. Se incluirá una sección para poder hacer pedidos de panes con sabor que no se mantienen en stock permanente, pero si fueron exhibidos en la promoción de los viernes, para ser retirados al día siguiente en la sala de venta.

Para mantener actualizada la página, se revisará diariamente para dar respuesta a las consultas, y periódicamente se incluirá nueva información como nuevas variedades y artículos. Adicionalmente, dada la investigación que se ha realizado para este proyecto, se vuelve fundamental incluir palabras clave al buscador de Google, el más utilizado en Chile, con el fin que cuando se coloque pan gourmet, o pan premium, aparezca nuestra página web dentro de las primeras 10 opciones, siendo que actualmente las panaderías nacionales no aparecen con dichos registros, lo que dificulta el contacto con éstas.

### **MARKETING DE BOCA A OIDO**

**Boca a oído:** Debido a la efectividad que tiene esta herramienta (influencia entre un 20% a 50% de todas las decisiones de compra)<sup>7</sup> se utilizará en una primera instancia la red de contacto de los socios de la empresa para dar a conocer el negocio y fomentar una visita para validar la calidad de productos y servicios con el fin que ellos lo expandan en sus redes sociales.

---

<sup>7</sup> <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/infografias/la-importancia-del-boca-a-boca-para-el-exito-de-un-producto-o-una-marca/>

**Redes sociales:** Junto con la página web, se comprará un espacio en Facebook para incluir a la empresa dentro de las redes sociales, con el fin de generar una comunidad de quienes gustan de la panadería gourmet, siendo un lugar donde además de información lo consideren un lugar de encuentro de manera que sea un sitio de visita continuo y atractivo para el cliente, genere recompra y recomendaciones a través de las redes o boca a oído.

### **VENTAS PERSONALES:**

**Presentaciones de venta:** Tener propuestas a posibles asociaciones (hoteles y restaurantes) adecuándose a sus necesidades, aprovechando todas las oportunidades que se presenten para generar un contrato de forma de asegurar flujos estables en el corto y mediano plazo. En una segunda fase del plan de negocio, se formará un listado de clientes potenciales, para luego generar un programa de visitas a éstos con el fin de establecer lazos en el tiempo.

## 7.7.2. PROGRAMA DE PUBLICIDAD

A continuación se muestra el programa de publicidad:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Inauguración Local	■					
Página Web	■		■	■	■	■
Panfletos casa/edificios		■				
Panfletos local	■	■		■	■	
Revista		■	■	■	■	
Radio						
Ferias						
Tarjetas Presentación	■					

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Inauguración Local						
Página Web	■		■	■	■	■
Panfletos casa/edificios		■				
Panfletos local	■	■		■	■	
Revista						
Radio						
Ferias						
Tarjetas Presentación	■					

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Inauguración Local						
Página Web	■		■	■	■	■
Panfletos casa/edificios		■				
Panfletos local	■	■		■	■	
Revista						
Radio		■	■	■	■	
Ferias						■
Tarjetas Presentación	■					

El programa presenta los momentos en el cual se procede a ejecutar y/o realizar un gasto por estas actividades, sin embargo algunas actividades es necesario tener una actualización continua en el tiempo las cuales no se presentan en la planificación dado que no requieren un gasto adicional. Ejemplo de lo anterior son página web y Facebook que requieren atención diaria por parte del Asesor.

Se invierte el primer año en “revista” con el fin de linkear este reportaje en la web y en las redes sociales para dar a conocer la marca y la calidad de los productos. Si bien se considera una campaña radial puede llegar a nuestro público objetivo, este programa se

posterga al segundo año por motivos económicos privilegiando el reportaje en la revista por su mantención en la red.

Se invertirá en tarjetas de presentación semestralmente, sin embargo, estas se mantendrán permanentemente en las salas de venta a disposición de los consumidores.

Si bien en nuestro programa no se observan las degustaciones, estas se consideran un foco importante dentro del proyecto realizándose continuamente, financiado a través del ítem de DPP (Diferencia de Procesos Productivos) en los gastos de administración y ventas.

## **7.8. ESTRATEGIA DE VENTAS**

El personal de ventas estará conformado de la siguiente manera:

<b>NO. PERSONAS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Administrador General	1	1	1	1	1
Asesor	1	1	1	1	1
Vendedor de Asociaciones	0	0	0	0	1
Vendedor/ Cajero Senior	1	2	3	3	3
Vendedor/ Cajero Junior	1	2	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

**Administrador General y Asesor:** Profesional en las carreras de ingeniería comercial y/o industrial con más de 5 años de experiencia. Sus funciones serán una evaluación constante de los mecanismos óptimos de llegar al cliente, relación con clientes asociados (hoteles y restaurantes), promover los productos existentes e innovaciones y administrar los canales de comunicación que mantiene la empresa.

**Vendedor:** Se le exigirá haber estudiado una carrera técnica relacionada con ventas. Las características personales que debe tener son empatía, persuasión, alto servicio al cliente y buena presencia. El salario será basado en un componente fijo más uno variable relacionado con el ingreso sobre venta, donde si supera un margen establecido, se le entrega una bonificación basada en las diferentes categorías de producto.

## 7.9. PRESUPUESTO DE MARKETING

De acuerdo al programa de publicidad, se tiene el siguiente presupuesto de marketing:

(\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INAGURACION LOCAL	750.000	750.000	750.000		
DESARROLLO PAGINA WEB	300.000		300.000		600.000
MANTENCION PAG WEB	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
PANFLETOS EN CASAS/EDIFICIOS CERCANOS	200.000	200.000	600.000	600.000	600.000
PANFLETOS EN LOCAL	200.000	200.000	200.000	400.000	400.000
REVISTA (1)	2.200.000		2.200.000	4.400.000	4.400.000
RADIO (2)		2.450.000	2.450.000	2.450.000	2.450.000
PARTICIPACIÓN FERIAS		800.000	800.000	800.000	1.600.000
TARJETAS PRESENTACION	50.000	100.000	150.000	150.000	150.000
PRESENTACION ASOCIACIONES				1.500.000	1.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>3.940.000</b>	<b>4.740.000</b>	<b>7.690.000</b>	<b>10.540.000</b>	<b>11.940.000</b>

(1) 1 página + sitio web + reportaje. Valor: \$2.200.000

(2) Auspicio en programa 1 mes, horario prime, 4 menciones. Valor: \$2.450.000

## 7.10. METRICAS E INDICADORES PARA MONITOREAR EL PLAN DE MARKETING

Las herramientas a implementar para monitorear la efectividad del plan de marketing son las siguientes:

**Google Analytics:** Tal como se indicó anteriormente, se pagará el servicio en google para crear nuestra página y que aparezca dentro de las primeras 10 preferencias, en la búsqueda de las palabras “pan gourmet” o “pan premium”. Al contratar el servicio, se accederá a la plataforma de Google Analytics que entrega métricas estadísticas sobre búsquedas de estos criterios, gustos y preferencias de los consumidores, cada vez que realizan el “clic” al ingresar a los diferentes productos. Una característica es poder efectuar encuestas en línea para medir preferencias, satisfacción del cliente, y efectividad de promociones.

- Visitas diarias a la página web (usuarios nuevos y visitantes recurrentes).
- Ubicaciones geográficas y las fuentes de tráfico de las que proceden.
- Visualizaciones de pantalla (cuantas veces acceden a fotos de productos determinadas).
- Duración media de la visita.
- Link a encuesta de Google Drive.

**Facebook:** También se contratará un perfil de negocios en Facebook para obtener información relevante sobre los gustos y tendencias de los consumidores, pudiendo obtener información relevante como productos de mayor gusto y comentarios relevantes.

- Número de personas que ingresan a la página
- Número de seguidores.
- Número de personas que dieron click (incluye dar Me Gusta, comentar, compartir, las personas que vieron tu video o que le dieron click a tu foto o vínculos).
- Personas hablando de ti (es el número de personas en tu audiencia que hicieron algo activamente para mostrarlo a sus amigos).
- Proporción de clicks (número de personas que le dieron click a contenido, vieron un video, o dieron click a una imagen para verla en tamaño completo).

**Sistema de gestión de ventas:** donde se ingresarán las ventas diaria por código de producto a través de una pistola, lo cual servirá como base de datos para realizar análisis como:

- Venta de cada ítem.
- Estacionalidad semanal de ventas
- Faltantes de producto entre otros.

Los resultados que arrojen estos análisis serán revisados semanalmente por el Gerente General y Asesor, y en forma mensual a través de reuniones de gestión entre ambos socios con el fin de tomar decisiones a futuro, teniendo como base la efectividad de campañas pasadas así como el análisis de las innovaciones, productos de ventas menores a lo esperado, quiebres de productos, etc. Con esto se buscará mejorar el desempeño de las acciones futuras.

## 8. RIESGOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRITICOS

### 8.1. RIESGOS INTERNOS

- Chef panadero renuncie de la empresa con los conocimientos de las recetas para la elaboración del pan.
- No mantener la calidad de los productos a lo largo del tiempo lo que genera insatisfacción de los consumidores.
- No tener las normas sanitarias y patentes municipales correspondientes, lo que puede provocar el cierre de local y/o planta.
- Ausencia de uno de los ayudantes panadero de las salas de ventas.

### 8.2. RIESGOS EXTERNOS

- Conflicto con proveedores estratégicos
- Cambio de hábitos en el consumidor
- Establecimiento de competencia cerca de local de venta

### 8.3. PLAN DE MITIGACION

#### **Riesgos internos:**

**Chef Panadero:** Tener un recetario con todas las formulas de los productos de panadería y pastelería, junto con la correcta forma de elaboración estableciendo tiempos y cuidados de cada producto.

**Calidad de Productos:** Establecer procedimientos dentro de la compañía que regulen los procesos para la elaboración de cada producto, así como las normas de calidad de las materias primas. Para ello se ha establecido una ficha de control de calidad.

**Normas:** Se coloca dentro de uno de los puntos de la Carta Gantt de inicio de actividades realizar todos los trámites de patentes y constitución de empresa con asesoría de un abogado. Adicionalmente después de la instalación de los locales y fábricas en base a las normas sanitarias, se solicitará apoyo del gobierno para que entreguen asesoría y aprobación de todos los criterios normados.

**Ayudante:** Se cuenta con un respaldo en la fábrica, de manera que en caso de existir la ausencia de un ayudante, deba presentar licencia y/o vacaciones, no afecte la continuidad operativa de la empresa.

**Riesgos externos:**

- **Proveedores:** Contar con un listado de proveedores alternativos certificados, que cuenten con la calidad del proveedor principal, de manera que en caso de cambio no afecte el producto final que llega al consumidor.
- **Consumidor:** Estar atento de las tendencias del consumidor a través de seminarios, participación en ferias y lectura de revistas y web especializadas, con el fin de poder adelantarse a cambios que puedan afectar el desempeño del negocio. Escuchar al cliente a través de un buzón de reclamos y sugerencias en el local y página web.
- **Competencia:** Se tiene un modelo de negocios sustentable fortalecido por productos innovadores, alta calidad de producto y materias primas, servicio de excelencia, lo que logra una combinación que se distingue sobre los demás.

## 9. CONCLUSIONES

La actual industria panadera en Chile tiene sus bases en pequeñas panaderías de barrios, cadenas de panadería y los grandes supermercados, siendo Chile segundo consumidor de pan a nivel mundial, donde las nuevas tendencias globales apuntan a la creación de productos premium siendo la panadería gourmet un nicho aun no explotado por el mercado nacional.

El segmento de panadería gourmet actualmente considera un número pequeño de participantes de los cuales se han identificado la falta de comunicación y bajos estándares de producción como debilidades por lo que se visualiza una oportunidad para el emprendimiento.

Las tendencias de los nuevos consumidores buscan obtener nuevos productos, amplia variedad, alta calidad, y compartir éstos con amigos y familia en diversas ocasiones de consumo, queriendo encontrar nuevas experiencias. Este nuevo consumidor es más exigente e informado, pero también más dado a probar cosas diferentes, y a su vez optimizar sus tiempos para disfrutar su vida.

Considerando estos puntos, para la creación de ventajas competitivas sostenibles se ha desarrollado un modelo de negocio que apunta a este nuevo consumidor a través de una propuesta novedosa que combina productos de alta calidad, con foco en la innovación constante, alta preocupación en la ubicación, como es el strip center para así optimizar sus tiempos y oportunidades de compra, en un ambiente acogedor y familiar que entrega una “experiencia” cada vez que entre en el local de venta.

El chef panadero de experiencia complementará con sus conocimientos el aporte de los socios, generando productos de calidad con altos estándares entregando el factor creativo para el desarrollo de nuevos productos y combinaciones con el fin de atraer a nuevos consumidores.

Para atraer permanentemente a nuevos clientes se ha preparado un plan de marketing con foco en los aspectos más relevantes para nuestros consumidores objetivos donde se

incluyen una página web, trabajo constante en las redes sociales en búsqueda de generar comunidad, así como alta inversión en medios públicos como revista y radios para darles a conocer la marca.

De acuerdo a este modelo de negocios, el proyecto de panadería gourmet se revela como un negocio altamente rentable, ya que en un escenario conservador se puede recuperar la inversión en un promedio de 3 años, generando una VAN de MM\$131, TIR del 55% y un ROI de 377%. A su vez, se considera un escenario pesimista con un volumen de venta 30% menor al esperado, manteniendo aun atractiva la propuesta con un VAN de MM\$16 y ROI de 135%.

Otro punto relevante para considerar este proyecto es que en las proyecciones futuras se observa un aumento del ratio EBITDA/Ventas alcanzando un 20% a partir del segundo año, haciéndose los flujos más estables en el tiempo con la apertura de nuevos locales de venta y la generación de asociaciones, logrando alcanzar en el quinto año un ratio EBITDA/Ventas de un 30%, indicadores que revelan un negocio atractivo y sustentable en el tiempo.

## **10. BIBLIOGRAFIA**

<http://marketisimo.blogspot.com/2009/10/como-se-mide-el-posicionamiento-de-una.html>

<http://www.promonegocios.net/precio/objetivos-precios.html>

<http://www.slideshare.net/groupentrepreneur/exposicion-precio>

<http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/04/estrategia-marketing-distribucion.html>

<http://store.boudinbakery.com/breakfast--sweets-c4.aspx>

<http://www.erickayser.cl/calidad.html>

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/infografias/la-importancia-del-boca-a-boca-para-el-exito-de-un-producto-o-una-marca/>

[http://www.vouranis.net/uploads/6/2/8/5/6285823/fao\\_food\\_quality\\_small.pdf](http://www.vouranis.net/uploads/6/2/8/5/6285823/fao_food_quality_small.pdf)

<http://rodwenvega.galeon.com/proceso.htm>

<http://www.veissen.com/>

<http://spanish.alibaba.com/p-detail/c%C3%A1mara-de-fermentaci%C3%B3n-NFF--232S-300000207861.html>

<http://www.coldandinachile.cl/2012/02/20/placas-eutecticas/>

<http://www.soyentrepreneur.com/las-claves-para-instalar-una-panaderia.html>

[http://www.gobiernotransparentechile.cl/directorio/entidad/15/241/otros\\_tramites](http://www.gobiernotransparentechile.cl/directorio/entidad/15/241/otros_tramites)

[http://transparencia.redsalud.gob.cl/transparencia/public/seremi14/tramites/Local\\_de\\_Elaboracion\\_de\\_Alimentos.pdf](http://transparencia.redsalud.gob.cl/transparencia/public/seremi14/tramites/Local_de_Elaboracion_de_Alimentos.pdf)

<http://es.scribd.com/doc/75305820/Implementacion-panaderia-proyectos-de-inversion>

<http://es.scribd.com/doc/16980733/panaderia>

<http://es.scribd.com/doc/8072157/Costos-de-Panes-Con-Proyecciones>

<http://miprimerapanaderia.blogspot.com/2012/12/una-de-formulas.html>

<http://www.puratos.cl/es/consumer-understanding/consumer-understanding/>

[http://www.halinco.de/html/doces/APREMAT\\_ES-SV-Zinsmeister-lindemann.pdf](http://www.halinco.de/html/doces/APREMAT_ES-SV-Zinsmeister-lindemann.pdf)

<http://masmktdigital.blogspot.com/2013/03/6-indicadores-de-facebook-que-todo.html>

[http://www.google.com/intl/es\\_cl/analytics/features/analysis-tools.html](http://www.google.com/intl/es_cl/analytics/features/analysis-tools.html)

## 11. ANEXOS

## ANEXO 1: BASE DE DETERMINACION MAPA DE POSICIONAMIENTO

	Panadería	Pastelería	Heladería	Empanadas	Coctail	Almuerzo/ Ensalada	Cafetería	Fiabrería/Q uesería	Abarrotos	Abarrotos gourmet	Bebidas	Vinos	TOTAL
Lo Saldes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
San Camilo	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		10
Le Fournil	1	1	1	1		1	1			1	1	1	9
La Chocolatine	1	1		1		1	1			1			6
Panadería Bernard	1	1	1			1	1			1			6
Hombre Pan	1	1		1	1					1			6
Buena Miga	1	1		1				1		1	1		6
Emporio Organico	1	1		1	1					1			5
La Boulangerie	1	1				1	1			1			5
Pepe Acevedo	1	1								1			3
La Semilla	1	1								1			3

Logo	Nombre Panadería
	Le Fournil
	Lo Saldes
	San Camilo
	La Chocolatine
	Semilla
	Hombre Pan
	Emporio Organico
	Panadería Bernard
	BioDeli
	La Boulangeire
	Buena Miga

## ANEXO 2: RESULTADOS ENCUESTA DE MARKETING

Se contestaron 170 encuestas, de las cuales 111 se identifican dentro de la Zona escogida, conteniendo las comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina y Peñalolén. Todas las respuestas adjuntas, refieren al solo al segmento de estas comunas.

1.- ¿Cuánto consume de los siguientes productos?

Figura 1.1

### ¿Cuánto consume de pan?

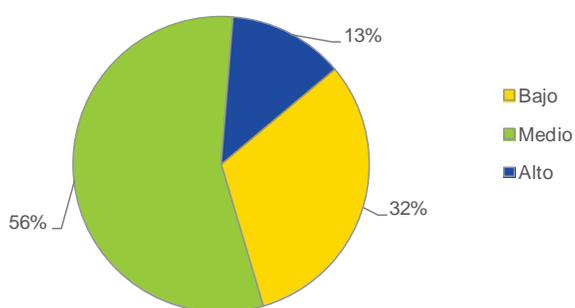


Figura 1.2

### ¿Cuánto consume de pasteles y dulces?

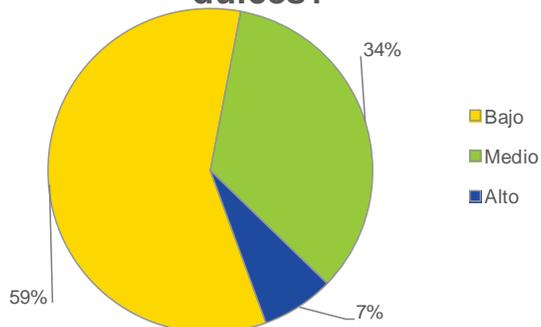


Figura 1.3

### ¿Cuánto consume de tortas y queques?

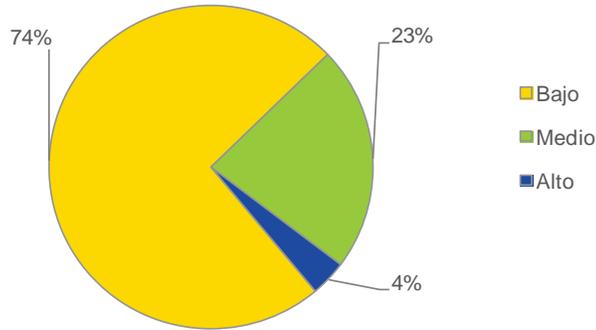


Figura 1.4

### ¿Cuánto consume de empanadas?

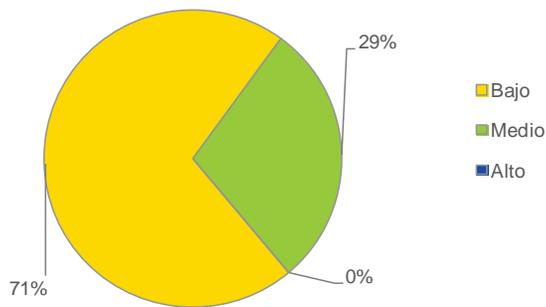
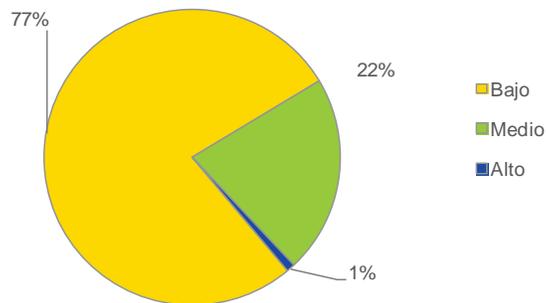


Figura 1.5

### ¿Cuánto consume de coctelería (canapés, mini sandwich)?



2.- Enumere de 1 a 5 su preferencia de producto, donde 1 es su menor preferencia y 5 la mayor.

Figura 2.1



Figura 2.2

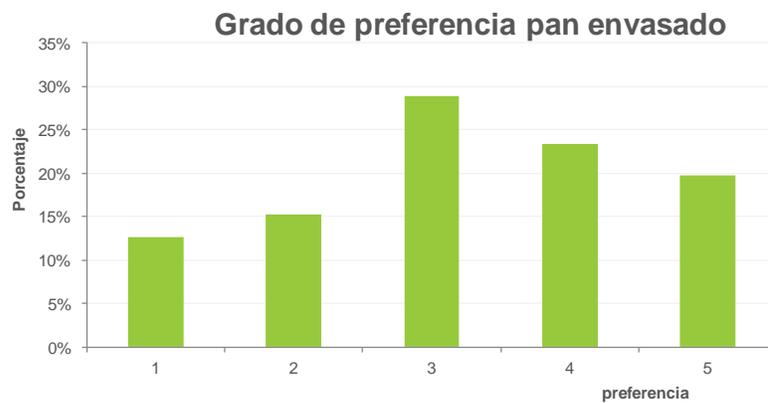


Figura 2.3

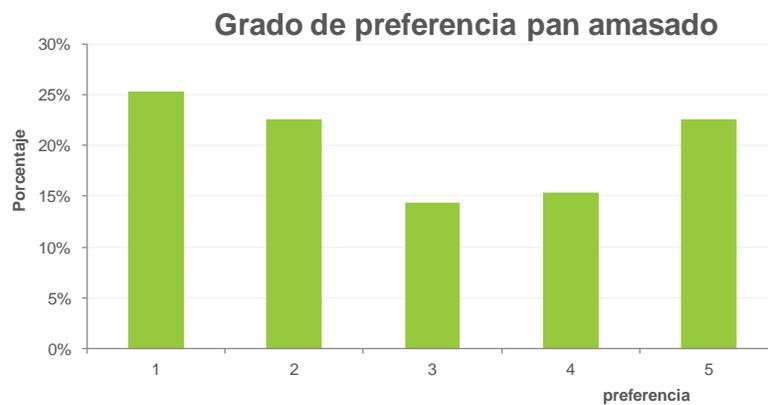


Figura 2.4

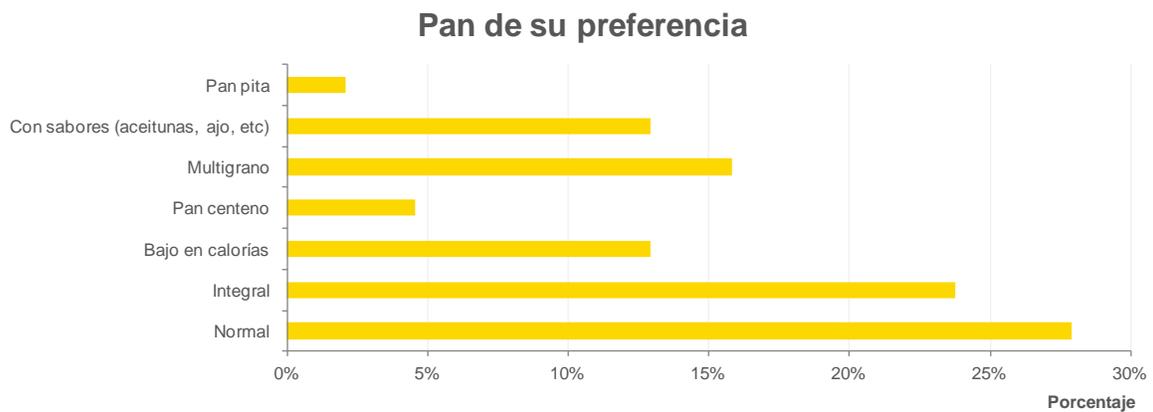


Figura 2.5



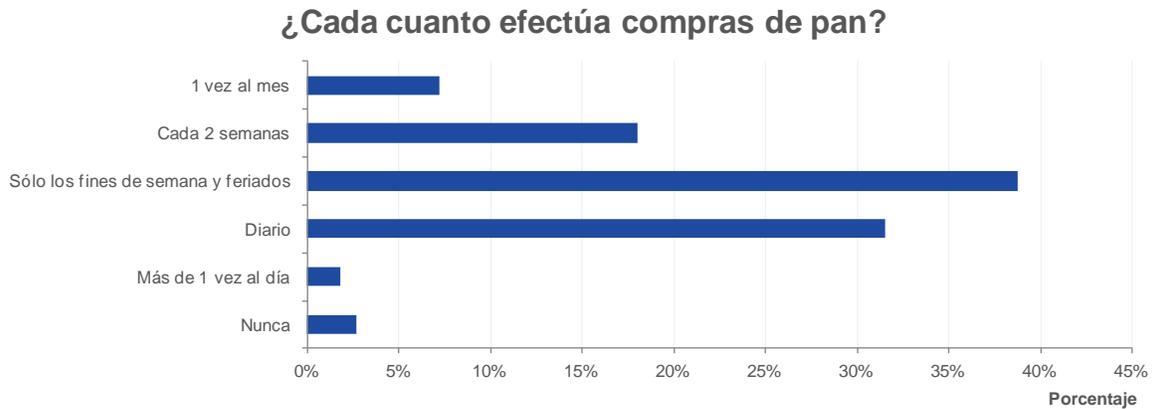
3.- Indique cuál o cuáles son los tipos de pan de su preferencia

Figura 3.1



#### 4.- ¿Cada cuánto efectúa compras de pan?

Figura 4.1



#### 5.- ¿Cuál es su variable de decisión de compra?. Enumere de 1 a 5 su preferencia, donde 1 es su menor preferencia y 5 la mayor.

Figura 5.1

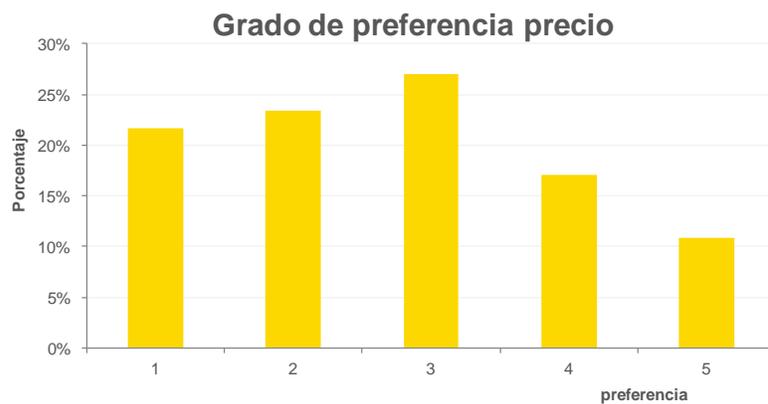


Figura 5.2

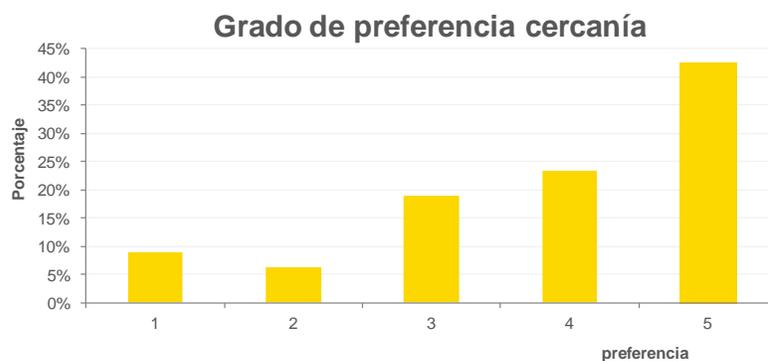


Figura 5.3



Figura 5.4

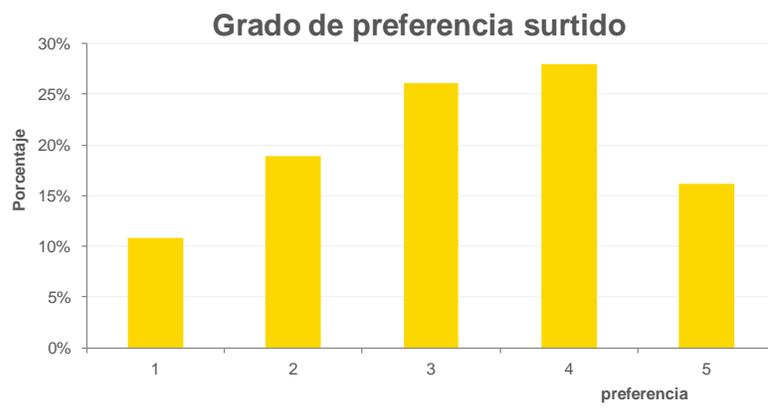


Figura 5.5



Figura 5.6



6.- Enumere de 1 a 5 los atributos de producto de su preferencia, donde 1 es su menor preferencia y 5 la mayor.

Figura 6.1

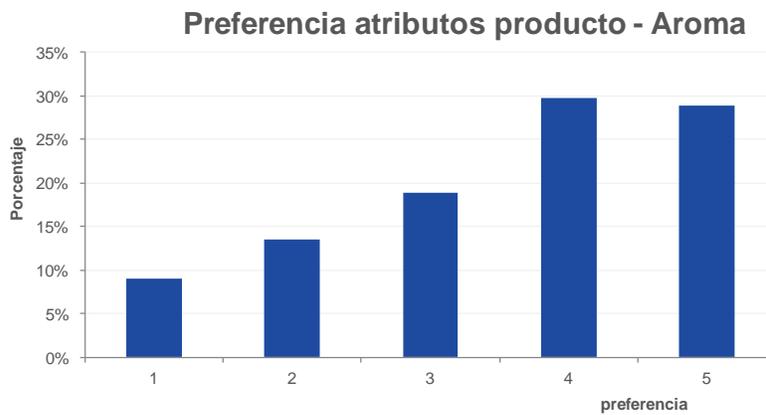


Figura 6.2

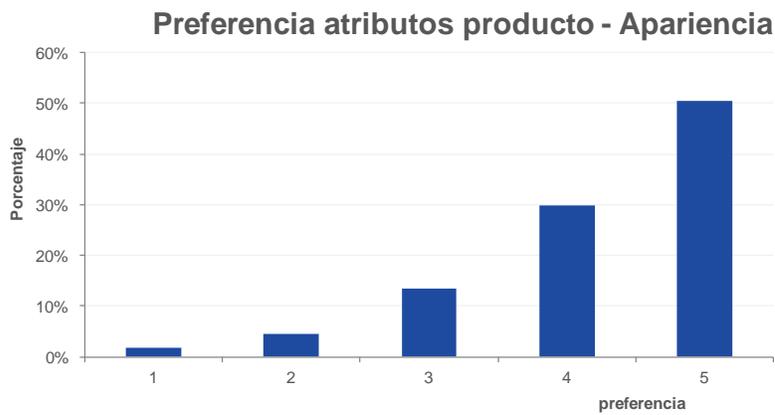


Figura 6.3

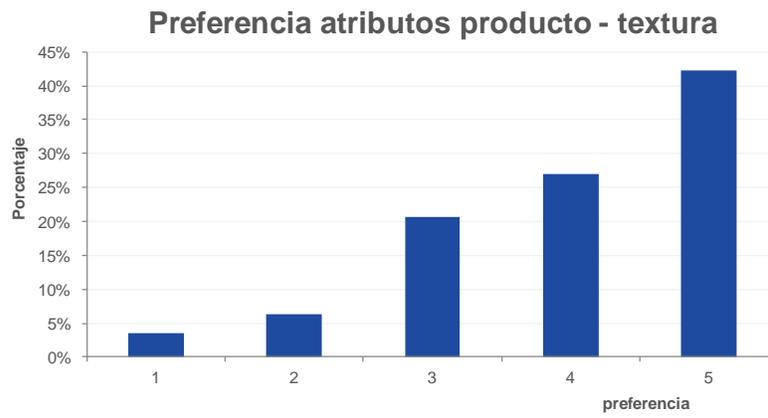


Figura 6.4

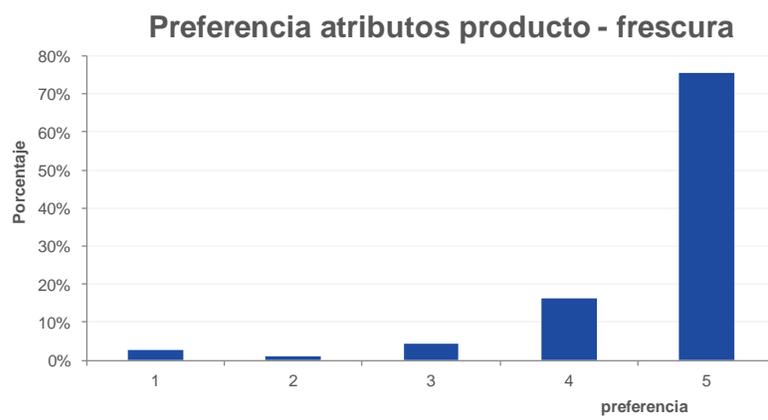


Figura 6.5

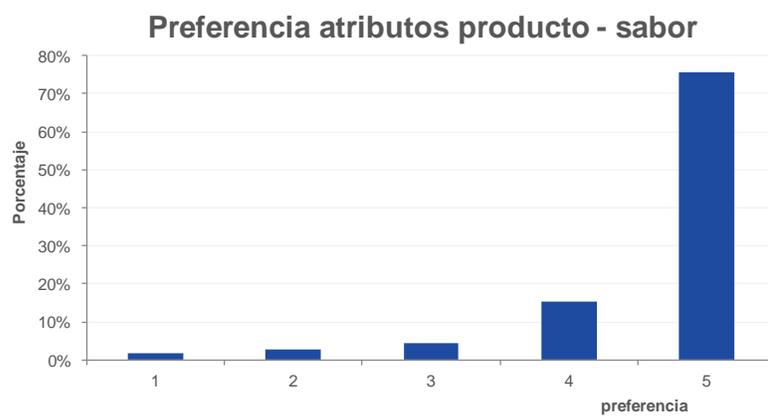


Figura 6.6

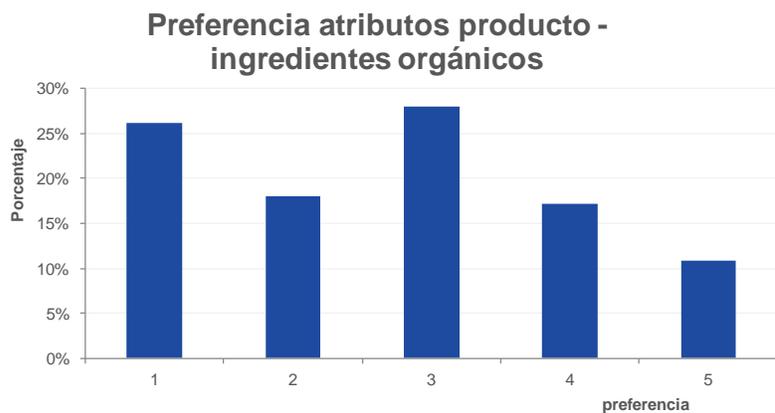


Figura 6.7

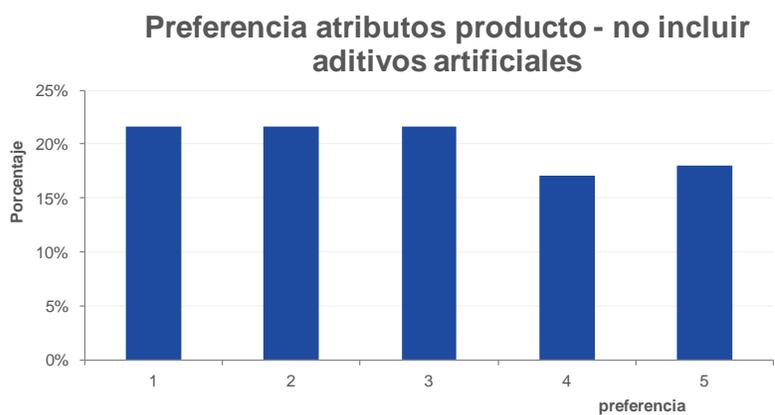


Figura 6.9

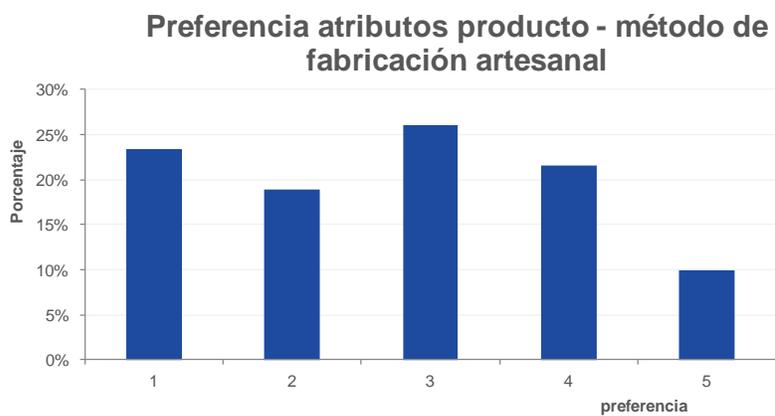
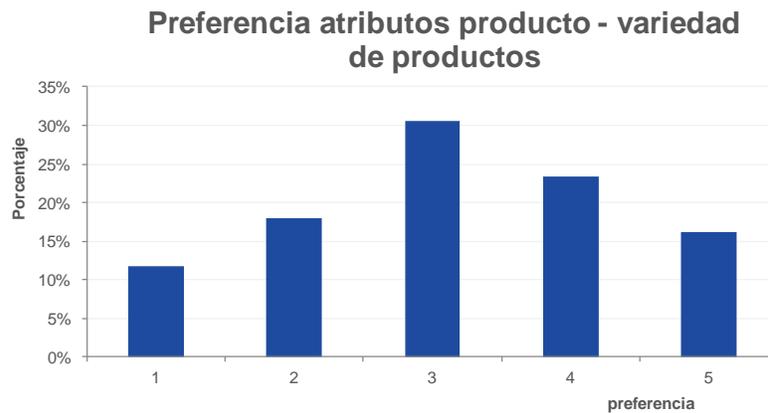


Figura 6.9



7.- ¿Qué atributos del local son importantes para usted?

Figura 7.1

### Importancia de atributos local - Rapidez atención

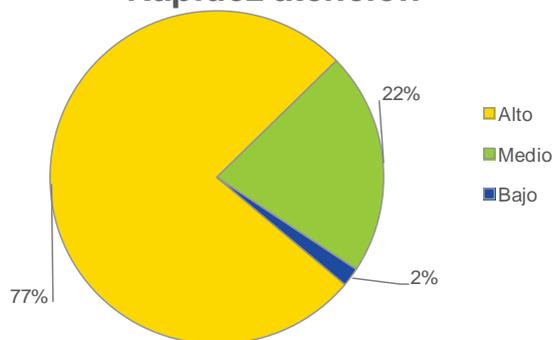


Figura 7.2

### Importancia de atributos local - Ambientación

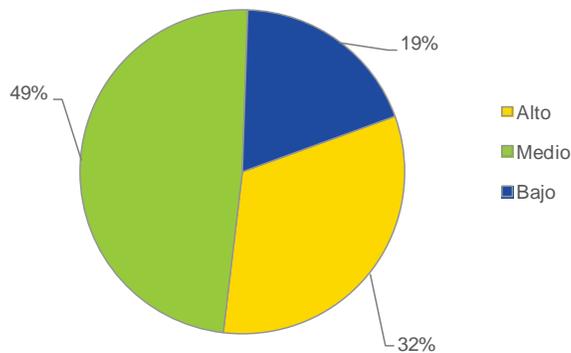


Figura 7.3

### Importancia de atributos local - Exhibición productos

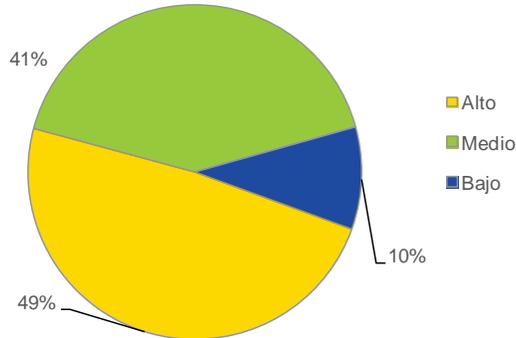


Figura 7.4

### Importancia de atributos local - Limpieza del local

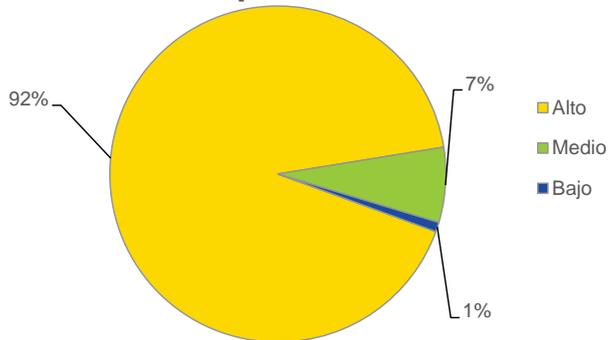


Figura 7.5

### Importancia de atributos local - Medios de pago

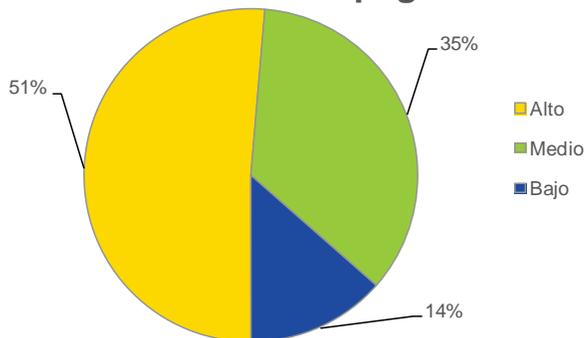


Figura 7.6

### Importancia de atributos local - Presentación de trabajadores

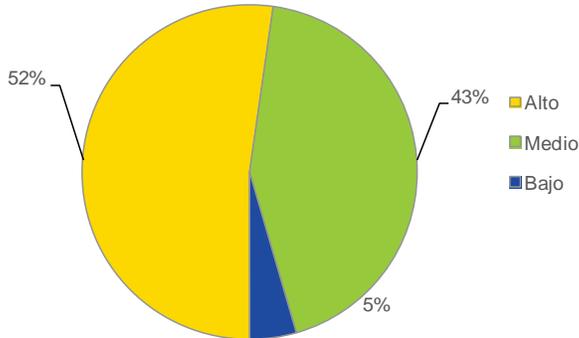


Figura 7.7

### Importancia de atributos local - iluminación

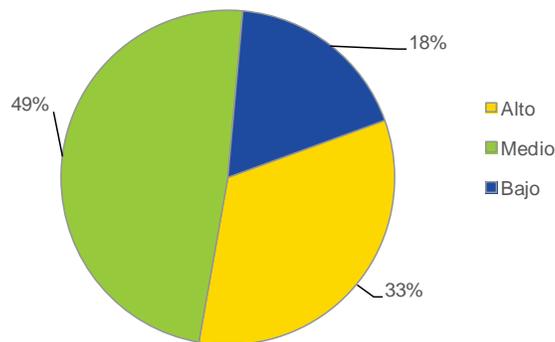


Figura 7.9

### Importancia de atributos local - estacionamiento

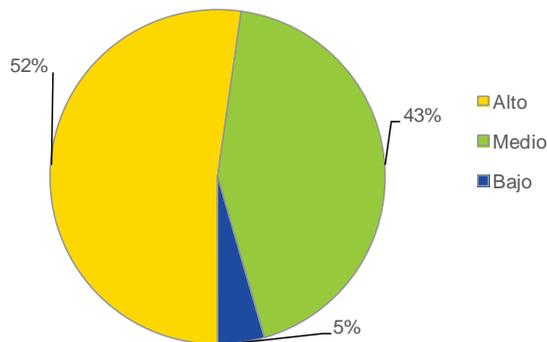
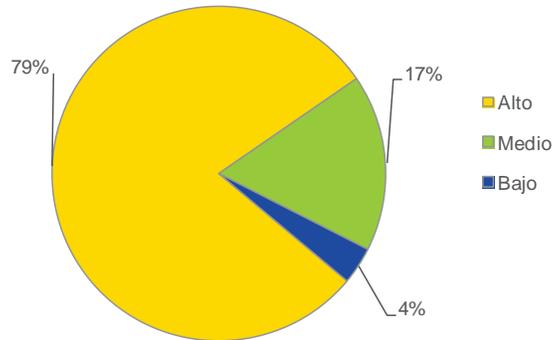


Figura 7.9

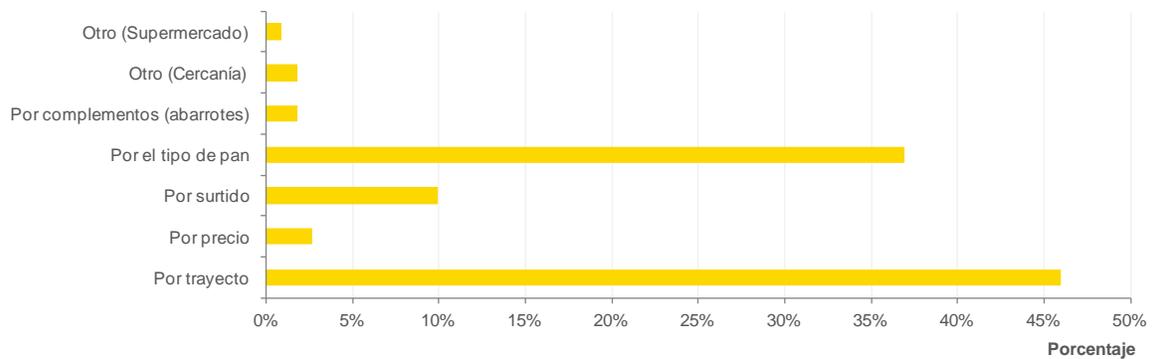
### Importancia de atributos local - manipulación productos



9.- ¿Cómo elige su panadería?

Figura 9.1

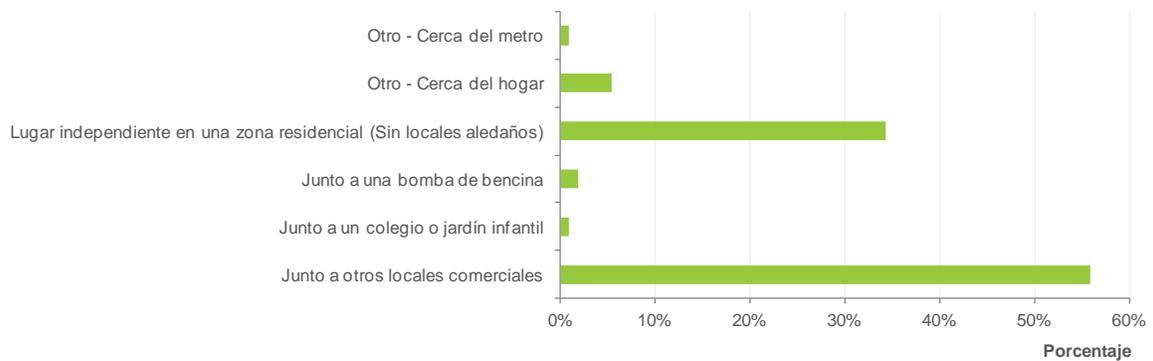
### ¿Como elige su panadería?



9.- ¿Donde le gustaría tener una panadería?

Figura 9.1

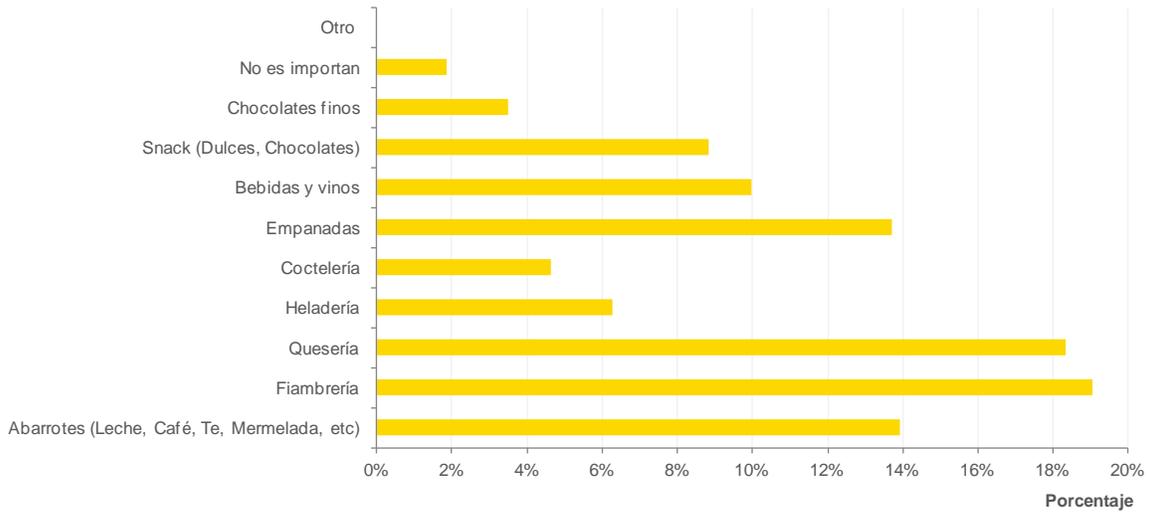
### ¿Donde le gustaría tener una panadería?



10.- ¿Qué productos adicionales le gustaría encontrar en una panadería?

Figura 10.1

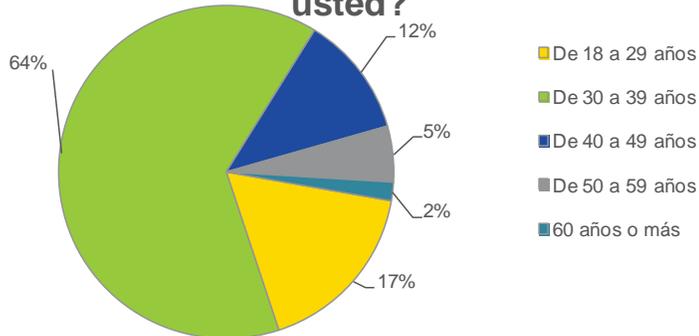
**¿Qué productos adicionales le gustaría encontrar en una panadería?**



11.- ¿En cuál rango de edad se encuentra usted?

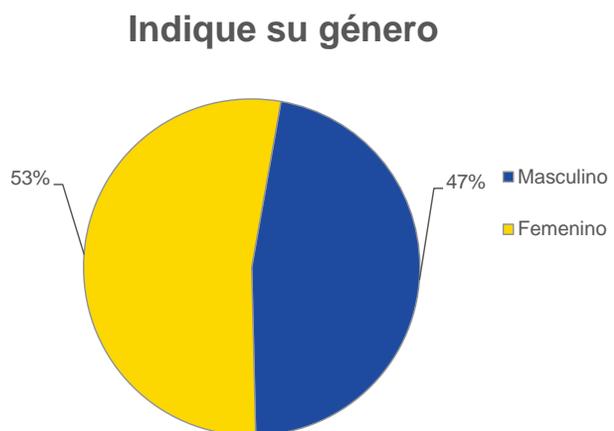
Figura 11.1

**¿En cuál rango de edad se encuentra usted?**



12.- Indique género

Figura 12.1



## ANEXO 3: ANALISIS DE COMPETIDORES POR COMUNA

(no. locales)	Lo Barnechea	Vitacura	Las Condes	Providencia	La Reina	Ñuñoa	Peñalolen	TOTAL
Lo Saldes	0	2	5	0	0	0	0	7
San Camilo	0	0	1	0	0	0	0	1
Le Fournil	0	2	1	2	0	0	0	5
La Chocolatine	0	1	1	0	0	1	0	3
Panadería Bernard	0	0	0	0	0	0	0	0
Hombre Pan (*)	0	1	1	1	0	0	0	3
Emporio Organico	0	0	0	0	1	0	0	1
La Boulangerie	0	0	1	0	0	0	0	1
Pepe Acevedo (*)	0	1	1	1	1	1	0	5
La Semilla	0	0	0	0	0	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>27</b>

(\*) Sin local de venta, despacho a domicilio en las comunas mencionadas

