



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DEL
DESARROLLO DEL CANAL TRADICIONAL PARA PANADERÍAS CASTAÑO EN LA
REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

GONZALO ANTONIO MORALES BERRIOS

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
TOMÁS DOMINGO CASTAÑO FUEYO**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DEL DESARROLLO DEL CANAL TRADICIONAL PARA PANADERÍAS CASTAÑO EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE

Panaderías Castaño es una empresa panificadora con más de 85 años de experiencia en la industria del pan y los alimentos. El objetivo de esta tesis es evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica del desarrollo del canal tradicional para Panaderías Castaño, que le permita obtener una participación de mercado de al menos 5%, de manera rentable, dentro del primer año en la Región Metropolitana de Chile.

El canal tradicional ha presentado tasas de crecimiento de manera constante sobre el 6% en los últimos años alcanzando una participación del 25% en las compras del mercado minorista. Adicionalmente, posterior al estallido social de octubre del 2019 y la pandemia del Covid-19 el crecimiento del canal alcanzó un 27% respecto al año anterior.

El diagnóstico de mercado identificó un canal en crecimiento, con ventas anuales de pan envasado por un total de MM\$ 18.228, estimado para el 2019. Por otro lado, se identificó una gran dispersión geográfica y una cantidad importante de almacenes, superando los 33.000 puntos de venta. Considerando lo anterior se seleccionó un segmento objetivo correspondiente a los almacenes ubicados en comunas de alta concentración, mayor a 30 locales por km² y de volumen de venta alto de pan envasado, superior a 47.000 \$/mes, por eficiencia logística. El tamaño de este segmento alcanza los MM\$ 8.083 anuales.

La estrategia definida se centra en una propuesta de valor enfocada en el reconocimiento de la marca Castaño, sus productos de pan envasado y en los atributos que actualmente valoran los consumidores, asociados a la calidad y a productos “ricos” y saludables. También se potenciará la marca entregando un servicio orientado a la eficiencia operacional y a la cercanía con el almacenero. Lo anterior se alcanzará implementando una red de distribución y venta que permita cumplir de manera oportuna con la demanda, entregar excelencia en la ejecución del punto de venta, incorporando publicidad y un mix variado, y los servicios de post venta, como el retiro y cambio de productos vencidos.

El proyecto requiere una inversión inicial de MM\$ 63,14. Si el desarrollo del canal se realiza en los términos establecidos, los resultados de la evaluación dentro del primer año corresponden a un VAN de MM\$ 111,5 y una TIR de 14,70 %, con una tasa de descuento exigida por Panaderías Castaño del 12%. Considerando lo anterior se concluye que el proyecto es factible en términos estratégicos, técnicos y económicos y se recomienda el desarrollo del canal y mantener la operación posterior al primer año.

DEDICATORIA

A mi esposa, Gricel, por el apoyo incondicional, por el amor infinito y por acompañarme en este y en todos los desafíos de la vida.

A Pedro y a Pablo, nuestros hijos, quienes nos dan la fuerza, la alegría y la motivación para seguir avanzando.

Y a todo mi familia por siempre estar conmigo.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
2	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	2
2.1	Objetivo General	2
2.2	Objetivos Específicos.....	2
2.3	Alcance del tema	2
3	DIAGNÓSTICO	3
3.1	Descripción de la Organización	3
3.2	Evolución de ventas y market share	4
3.3	Análisis interno de Castaño	6
3.3.1	Estructura organizacional y equipos de soporte	6
3.3.2	Descripción de procesos productivos para la elaboración de pan envasado.....	7
3.3.3	Capacidades productivas.....	9
3.3.4	Descripción de procesos logísticos y de distribución.....	11
3.3.5	Marcas y portafolio de productos	14
3.3.6	Estudio de Marca	19
3.3.7	Análisis FODA de Panaderías Castaño	21
3.4	Análisis de Mercado	22
3.4.1	Determinar demanda potencial del canal en la Región Metropolitana.....	22
3.5	Análisis de Cliente	28
3.5.1	Características del Canal Tradicional	28
3.5.2	Cantidad de puntos de venta potenciales	30
3.5.3	Concentración de almacenes en la Región Metropolitana.....	31
3.6	Análisis de competencia	32
3.6.1	Competidores en el Canal Tradicional.....	32
3.6.2	Benchmark de productos, precios, modelo de distribución y venta de competidores.....	33
3.6.3	Modelos de venta de abastecedores del canal tradicional.....	35
3.7	Análisis del entorno	36
3.7.1	Tecnología	36
3.7.2	Crisis social, sanitaria y económica	37
4	SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS FODA POR SEGMENTO	41
4.1	Síntesis del diagnóstico	41
4.1.1	Mercado potencial.....	41

4.1.2	Clientes (Almacenes).....	41
4.1.3	Competencia.....	42
4.1.4	Entorno	42
4.2	FODA por segmento	43
4.2.1	Variables de Segmentación	43
4.2.2	FODA por segmento	46
4.3	Conclusiones del diagnóstico	47
5	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL	49
5.1	Elección del segmento objetivo	49
5.2	Propuesta de Valor	50
5.3	Definición de mix de productos de pan envasado	50
5.4	Precio de productos	51
5.5	Promoción.....	53
5.6	Diseño de red de distribución y venta.....	55
5.6.1	Definición de modelo de distribución	56
5.6.2	Definición de estructura de distribución y venta.....	59
6	EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	61
6.1	Datos y supuestos	61
6.2	Inversiones requeridas.....	61
6.3	Ingresos	62
6.4	Costos de Fabricación y Gastos de Administración y Venta.....	63
6.5	Capital de trabajo.....	64
6.6	Flujo de Caja.....	64
6.7	Determinación de VAN y TIR.....	65
6.8	Análisis de sensibilidad y escenarios.....	65
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
8	BIBLIOGRAFÍA	68
9	ANEXOS	69

1 INTRODUCCIÓN

El tema de esta tesis es la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica del desarrollo del canal tradicional para Panaderías Castaño, dentro de la Región Metropolitana de Chile.

Panaderías Castaño, es una empresa con más de 85 años de historia, que fue fundada en 1933 y ha evolucionado desde una panadería de barrio a una empresa con un amplio mix de productos, puntos de venta propios y cobertura nacional. Con experiencia en el canal supermercados y una participación en este mercado de más del 26%¹ desde la administración de la empresa se plantea la necesidad de desarrollar nuevos canales de venta y estudiar su factibilidad en los términos establecidos en esta tesis.

El denominado canal tradicional corresponde al canal que agrupa a las tiendas o almacenes de barrio, los que se caracterizan por tener un mostrador y estantes para exhibir mercancías, usualmente atendidas por 1 o 2 dependientes, generalmente de la misma familia. En todo el país existen más de 95.000 establecimientos de estas características, donde trabajan cerca de 420 mil personas, ofreciendo todo tipo de productos, como abarrotes, bebidas, lácteos y pan.²

Actualmente el tamaño de este canal representa el 25% de las ventas minoristas en Chile, sin embargo, las compras de reposición o diaria se estiman en un 55% y dentro de los atractivos adicionales se encuentra que posee tasas de crecimiento que se estiman sobre el 6% en los últimos años³.

Adicionalmente, como consecuencia del denominada “estallido social” de octubre del 2019 y la pandemia de Covid-19, el canal tradicional experimentó un impulso y crecimiento exponencial con tasas superiores al 27%⁴, aumentando el número de los consumidores que eligieron los almacenes de barrio para abastecerse, debido al cierre de supermercados primero y para evitar las aglomeraciones y riesgo de contagio después.⁵

¹ CIEDESS. Categoría de alimentos es la única de la canasta de consumo que crece post estallido social. [en línea] <<https://www.ciedess.cl/601/w3-article-4798.html>> [consulta: junio 2020]

² FUNDACIÓN FUNDES. Estudio Fundes Almaceneros en Chile. [En línea] <<https://prensaeventos.cl/wp-content/uploads/2018/06/estudio-fundes-almaceneros-chile-junio-2018.pdf>> [consulta: mayo 2020]

³ FUNDACIÓN FUNDES. Estudio Fundes Almaceneros en Chile. [En línea] <<https://prensaeventos.cl/wp-content/uploads/2018/06/estudio-fundes-almaceneros-chile-junio-2018.pdf>> [consulta: mayo 2020]

⁴ CIEDESS. Categoría de alimentos es la única de la canasta de consumo que crece post estallido social. [en línea] <<https://www.ciedess.cl/601/w3-article-4798.html>> [consulta: junio 2020]

⁵ NIELSEN. HOMESCAN Registrando el consumo desde la casa. Nielsen Panel de Hogares. Abr. 2019

2 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

2.1 Objetivo General

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica del desarrollo del canal tradicional para Panaderías Castaño, que le permita obtener una participación de mercado de al menos 5%, de manera rentable, dentro del primer año en la Región Metropolitana de Chile.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del mercado, los competidores y clientes.
- Determinar cobertura y modelo de distribución que se utilizará para abastecer los locales o negocios objetos de esta evaluación.
- Definir la estrategia de comercialización en el segmento definido.
- Realizar una evaluación económica que permita determinar la rentabilidad del negocio.

2.3 Alcance del tema

La tesis corresponderá al estudio de la factibilidad estratégica, técnica y económica del desarrollo del canal tradicional para la empresa Panadera Castaño. Este informe incluirá un análisis interno de la empresa, realizando una descripción de sus procesos productivos y logísticos

Para efectos del análisis de factibilidad se considerarán los almacenes de barrio pertenecientes al canal tradicional que se encuentren ubicados geográficamente dentro de la Región Metropolitana de Chile.

También se realizará una revisión del mercado, considerando una segmentación del mismo, se detallarán las características del canal tradicional y se estudiará a la competencia, sus productos y modelos de distribución y venta actualmente operativos.

En paralelo se revisará cómo los actores relevantes dentro del canal tradicional, en la industria del alimento, realizan sus procesos de distribución y venta dentro de la Región Metropolitana.

Los productos que se considerarán dentro del estudio serán los correspondientes a pan envasado actualmente comercializados por Panaderías Castaño, en todas sus marcas y variedades.

Finalmente se establecerá la estrategia de comercialización, considerando producto, precio, distribución y promoción, y se realizarán los flujos financieros para evaluar en distintos escenarios la rentabilidad del negocio en un plazo de 1 año.

3 DIAGNÓSTICO

3.1 Descripción de la Organización

Panaderías Castaño es la empresa panificadora de capitales chilenos más grandes del país, con más de 2.000 trabajadores distribuidos en sus tres plantas productivas, oficinas corporativas y 102 tiendas de atención directa ubicados en las regiones Metropolitana y de Valparaíso.

La empresa fue fundada en 1933 como una pequeña panadería de barrio en el sector de Providencia, para posteriormente ir evolucionando y creciendo con el tiempo, convirtiéndose en la actualidad en la segunda productora y comercializadora de pan envasado del país, con una participación de mercado del 26% en el canal moderno o Supermercados.⁶

Actualmente, los productos de Panaderías Castaño están disponibles en una extensa red de locales propios, y en las principales cadenas de supermercados a lo largo de todo Chile. Asimismo, abastece diariamente a cientos de restaurantes e instituciones.

La visión y misión de la empresa, centrada en la calidad de sus productos y la excelencia en el servicio se detalla a continuación:

Visión: Ser la panadería preferida de todos los chilenos.

Misión: Ofrecer productos muy ricos, un gran servicio y precios justos.

Organizacionalmente Panaderías Castaño se estructura como un Holding con cuatro empresas principales:

1. Elaboradora de Alimento Frutale Ltda.: Es la empresa responsable de la elaboración, fabricación y comercialización de productos en todas sus variedades. Lo anterior incluye productos de panadería, en todas sus líneas:

- Pan Molde
- Pan Pita
- Pan Fiesta
- Pan Coctel
- Pre Pizzas
- Pan Rallado
- Pan Granel
- Pan de Pascua

⁶ NIELSEN. Análisis Mercado Pan Envasado. Scantrack Nielsen. Dic. 2019

Así como también la elaboración de productos en las líneas de sándwich y ensaladas, dulcería, pastelería y empanadas, con una variedad de más de 173 productos.

2. Logística Providencia Ltda.: Es la empresa responsable de la logística, distribución y reposición en salas de los productos comercializados por Elaboradora de Alimentos Frutale Ltda.
3. Comercial Rauco Ltda.: Es la empresa responsable de la venta al detalle de los productos fabricados por Elaboradora de Alimentos Frutale Ltda. y otros proveedores, así como también de la operación de las 102 tiendas Castaño ubicadas en la Región Metropolitana y Región de Valparaíso y las 18 tiendas Patagonia Donuts ubicadas en la Región Metropolitana y en las ciudades de Chillan, Temuco, Valdivia, Osorno, Puerto Montt, Puerto Varas y Castro.
4. STC Ltda.: es la empresa responsable de las operaciones financieras y de administración.

3.2 Evolución de ventas y market share

La marca de pan envasado Castaño es la primera marca que comercializó Panaderías Castaño, marca que desarrolló con distintos tipos de productos y formatos.

En el año 2017 la empresa adquirió las líneas Kingsbury y Pan Pierre, operadas originalmente por Breden Master, lo anterior permitió un crecimiento de ventas y unidades, logrando una participación de mercado cercana al 24% al momento de la compra en el canal modernos o Supermercados. Actualmente el mercado del pan envasado para todas las marcas que comercializa Castaño se encuentra cercano al 27%.

Evolución Vtas Pan Envasado

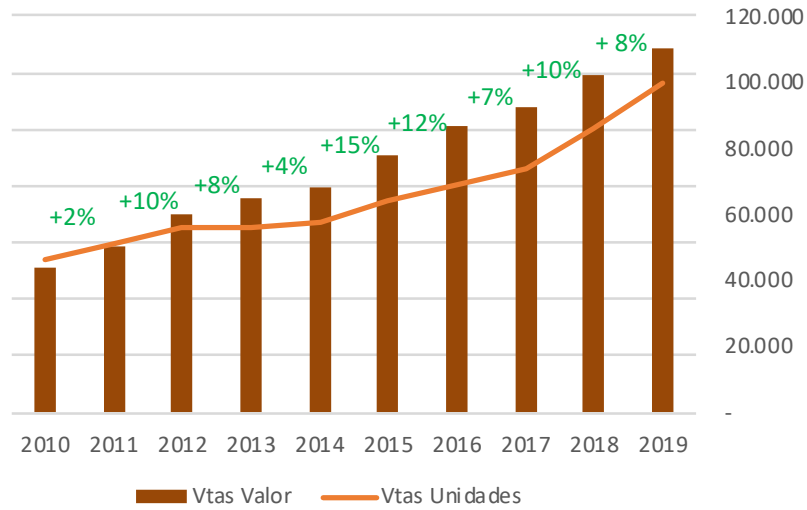


Gráfico 1 Evolución de ventas en pesos (\$) y unidades.
Fuente: Elaboración propia

Las principales marcas de pan envasado en términos de participación de mercado en el canal Supermercado corresponden a Ideal (Grupo Bimbo), Castaño (Panaderías Castaño) Fuchs (Grupo Bimbo) y con un fuerte crecimiento desde el 2016 las marcas propias de los principales supermercados del país.

Evolución Market Share - Valor

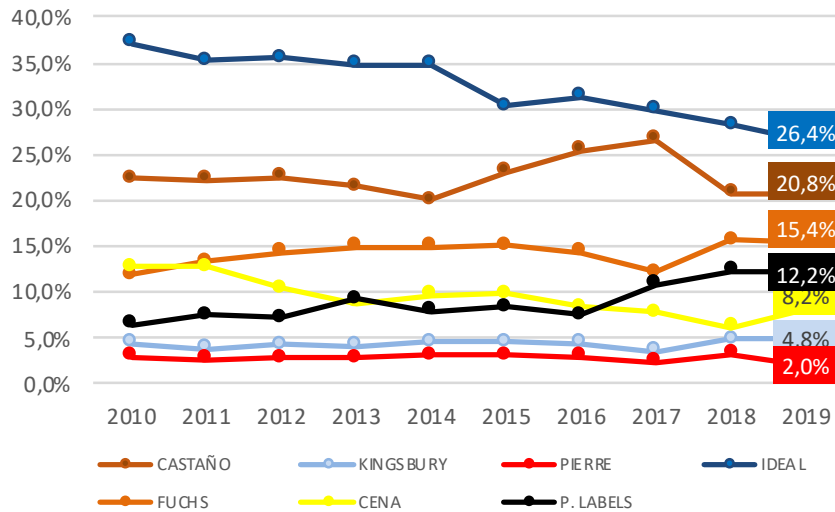


Gráfico 2 Evolución de ventas en pesos (\$) y unidades
Fuente: Elaboración propia

3.3 Análisis interno de Castaño

3.3.1 Estructura organizacional y equipos de soporte

La estructura organizacional se detalla a continuación:

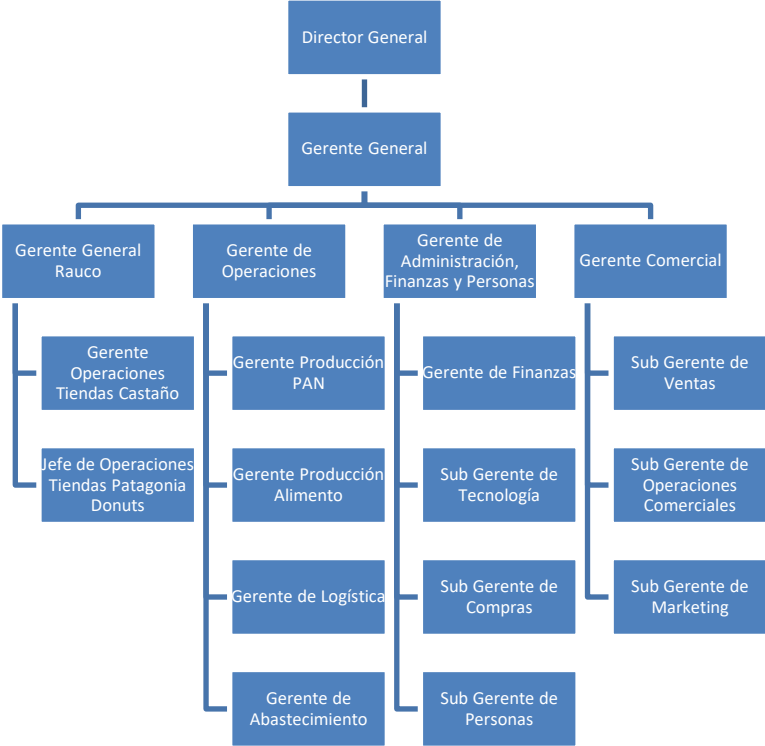


Figura 1 Organigrama Panaderías Castaño.
Fuente: Elaboración propia

La empresa está estructurada con un Director General, responsable de todas las empresas y a quien le reporta el Gerente General. Bajo su dependencia se encuentra el comité ejecutivo que está formado por:

- 1) Gerencia General de Rauco, responsable de todas las operaciones y ventas de las Panaderías Castaño y las tiendas Patagonia Donuts.
- 2) Gerencia de Operaciones: que tiene bajo a su cargo la elaboración de todas las líneas de productos y la cadena de abastecimiento para los clientes internos, Panaderías Castaño y Patagonia Donuts, y clientes externos, Supermercados, restaurantes food service y tiendas de conveniencia.

- 3) Gerencia de Administración, Finanzas y Personas: bajo su responsabilidad se encuentran la mayoría de actividades de soporte a la operación y venta, principalmente el área de finanzas corporativas, el desarrollo y soporte tecnológico, compras nacionales e internacionales, el área de fiscalía y toda la gestión y desarrollo de personas.
- 4) Gerencia Comercial: esta área tiene la responsabilidad del desarrollo de la estrategia comercial, marketing, el desarrollo de nuevos productos y de nuevos canales de venta. Adicionalmente bajo su gestión se encuentra el área de operaciones comerciales que da soporte en terreno a las actividades de venta en el canal moderno.

3.3.2 Descripción de procesos productivos para la elaboración de pan envasado

Panaderías Castaño cuenta con 11 líneas de producción de pan envasado, totalmente automatizadas y ubicadas en dos plantas productivas, las que se encuentran localizadas en las comunas de Quilicura y Huechuraba. En total son más de 10.000 mts cuadrados donde se desarrolla la actividad de elaboración de pan, desde la preparación y almacenaje de materias primas hasta el envasado del pan en sus distintos formatos y tamaños.

Las etapas del proceso productivo que se replican en las distintas líneas con algunas variaciones se pueden detallar a continuación. Para efectos ilustrativos se describirá el proceso de la línea de moldes:

1. Almacenar y descargar silos: en los silos se almacenan las materias primas o insumos mayores, como son la harina, en sus distintos formatos, azúcar, gluten. Los silos son alimentados directamente desde camiones. Los silos tienen capacidad de hasta 30 toneladas.
2. Amasar: el objetivo de esta etapa es formar la masa alcanzando su desarrollo en el momento de formar la red de gluten que permitirá capturar el CO₂ generado posteriormente. El proceso de amasado se divide en esponja y masa final, donde se realiza el mezclado de todos los ingredientes para formar el gluten gracias a las proteínas presentes en la harina de trigo.
3. Dividir: Dar el peso correcto de cada hogaza de pan. Un equipo automático, donde se incorpora toda la masa, procede a dividir continuamente cada una de las piezas que forman la hogaza de pan. Para el caso de la línea de molde descrita, los tamaños corresponden generalmente en 700 gramos para un pan molde familiar.
4. Ovillar: en esta etapa se forma un ovillo de masa, mediante un trompo o banda se procede a formar una bola de masa lo más perfecta posible. En algunos casos se busca desgasificar la masa.

5. Reposar: en esta etapa se busca “relajar la masa”. La masa ya dividida y ovillada se procede relajar mediante tiempo descanso en canastillo, el tiempo aproximado destinado para esto es de 3 a 12 minutos.
6. Formar: la masa toma su forma requerida para ser depositada en el molde. La masa procede a pasar por unos rodillos que forman una tortilla para luego ser enrollada y formar un cilindro de masa (camote o bollo) del largo total del molde a utilizar.
7. Enmoldar: La masa es depositada en el molde. El camote se deposita en el molde, cada masa en cada cavidad del molde.
8. Fermentar: en el fermentado se logra el volumen deseado para el pan. En este proceso la levadura consume los azucares de la harina produciéndose una fermentación y liberación de dióxido de carbono, la cual es capturada por la red de gluten de la masa.
9. Disponer en Carros Moldes: una vez fermentado el proceso los moldes se disponen en carros (proceso discontinuo) o mediante bandas transportadoras hacia el horno.
10. Hornear: El molde es ingresado al horno y es horneado a 220°C por 30 min aproximadamente. Pudiendo ser esto mediante un horno discontinuo o continuo.
11. Enfriar: en esta etapa el pan es enfriado para llegar a los 30 grados. Los panes se desmoldan y pasan al proceso de enfriamiento durante 1 a 2 horas.
12. Rebanar: el pan frio pasa al proceso de rebanado en un equipo con cuchillas de acero inoxidable.
13. Envasar: El pan ya rebanado pasa inmediatamente al envasado o embolsado en polietileno. La bolsa se fecha automáticamente con el vencimiento del producto.

Como se indicaba anteriormente la empresa cuenta con dos plantas productivas de pan envasado y 11 líneas productivas donde se fabrican distintos productos y formatos. La descripción de cada línea se detalla a continuación:

1. Línea Molde Quilicura
2. Línea Pita
3. Línea Cóctel
4. Línea Pan de Pascua
5. Línea Miga
6. Línea Granel (Argental).
7. Línea Canol (Pizza y Crocatas).
8. Línea Fiesta.
9. Línea Molde Huechuraba
10. Línea Molde 2.
11. Línea de pan rallado

3.3.3 Capacidades productivas

Las capacidades de las líneas productivas dependen de varios factores, como son la velocidad de fabricación, el tipo de productos, tiempos de horneado, de enfriado y los set up necesarios para cada producto.

Las plantas de Castaño tienen distintas capacidades productivas, que en la actualidad se encuentran ajustadas dependiendo de la demanda de cada línea, por lo que las horas productivas disponibles se alejan de las capacidades totales. El detalle de la producción de cada planta por línea se detalla a continuación.

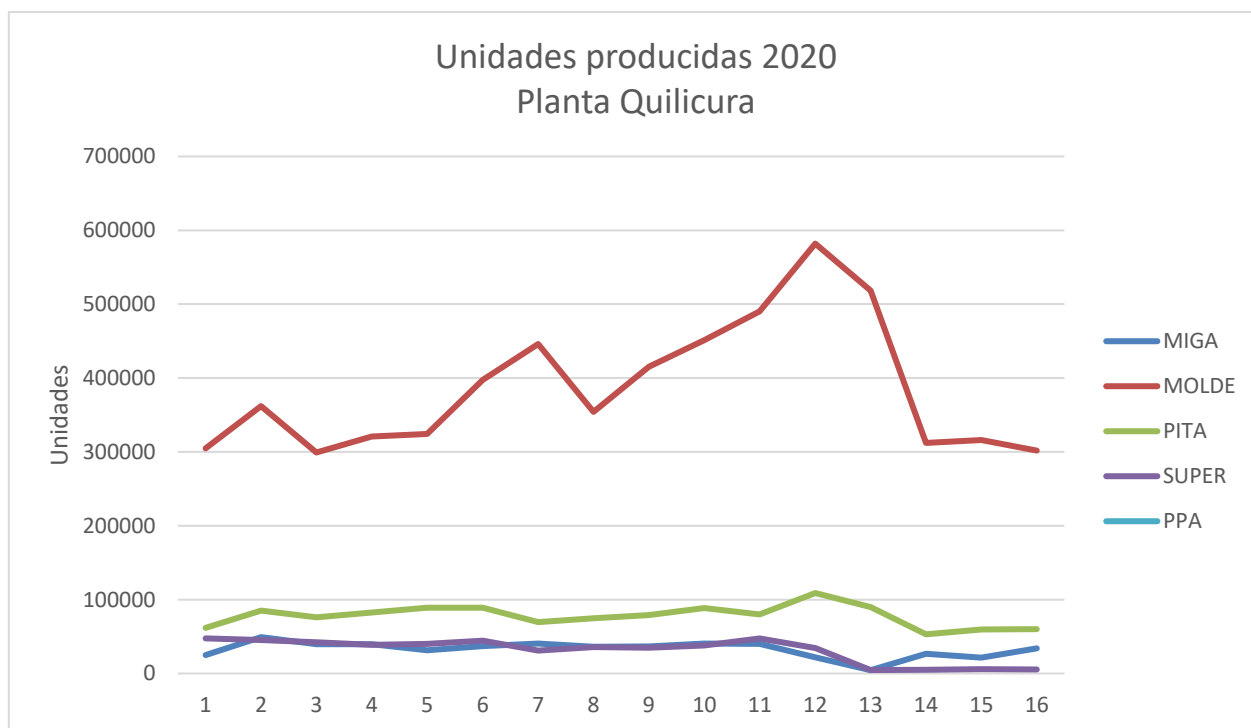


Gráfico 3 Unidades producidas por semana

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 3, la principal línea productiva corresponde a la línea de Molde de Quilicura, que tiene producciones reales cercanas a las 300.000 unidades, aunque su capacidad instalada es mucho mayor. La línea de pan de pascua tiene una producción estacional muy baja, sin embargo, en períodos de temporada puede alcanzar niveles de producción de 400.000 unidades semana.

Las producciones actuales de la planta de Huechuraba se detallan a continuación, los volúmenes de producción varían cada semana y depende de las demandas de los productos fabricados en cada línea, sin embargo, la línea Canol es la de mayor demanda acumulada y la línea Argental representa los menores volúmenes de producción,

principalmente debido a la complejidad y tiempo requerido para la elaboración del pan granel.

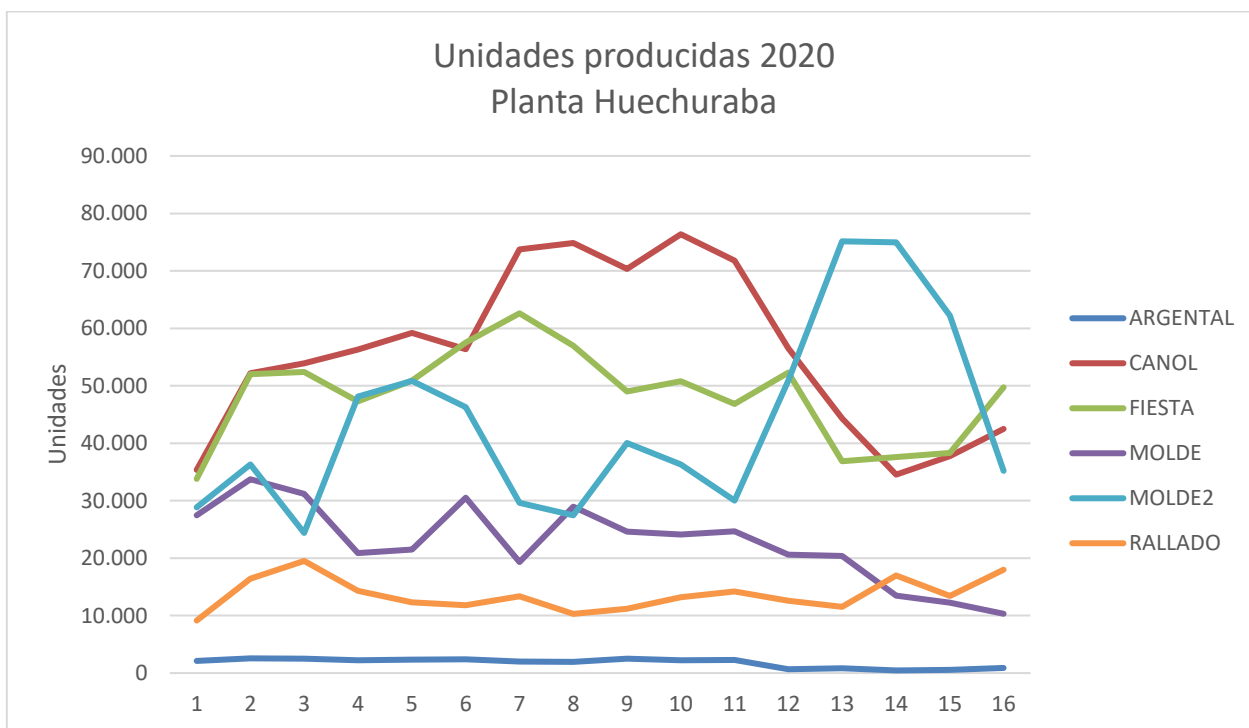


Gráfico 4 Unidades producidas por semana.
Fuente: elaboración propia

Como se detallaba anteriormente las capacidades de producción son variables y ajustables y dependen en gran medida de la demanda, pero también de la eficacia en el uso de la línea. Considerando la coyuntura actual derivada de los impactos de la pandemia de Coronavirus, los volúmenes anteriormente graficados muestran una brecha importante de las capacidades totales de las líneas, lo que es importante mencionar debido a los aumentos de demanda que se derivarán de los requerimientos del canal tradicional y que se establecerán con detalle en los siguientes capítulos.

Línea	Amasijos	Turnos	Und Hora	Hr Disp	Eficacia	Uni Semana	Uso Actual	PLANTA	
MOLDE	180	3	5.500		112	72,0%	443.520	70%	QUI
PITA	80	2	1.575		87	72,0%	98.658	60%	QUI
SUPER	15	1	920		39	72,0%	25.834	0%	QUI
CANOL	70	2	1.160		78	72,0%	65.146	55%	QUI
FIESTA	76	2	810		72	72,0%	41.990	100%	HUE
MOLDE2	40	1	1.500		36	72,0%	38.880	85%	HUE
MOLDE HUE	10	1	1.200		27	72,0%	23.328	0%	HUE

Tabla 1 Capacidades de línea teórica y % de uso actual
Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Descripción de procesos logísticos y de distribución

Finalizado el proceso de elaboración del pan envasado, la siguiente etapa corresponde al proceso logístico y de distribución. Todo el proceso cuenta con varias etapas que se detallan a continuación.

3.3.4.1 Planificación

El proceso logístico inicia con la planificación de los procesos productivos y logísticos en base a la demanda proyectada. Con lo anterior se busca cumplir con el abastecimiento a los supermercados, equilibrar la producción en las distintas plantas y líneas y mantener los inventarios objetivos definidos. La determinación de las cantidades a producir diariamente es en extremo relevante debido a la baja vida útil de los productos que se encuentra en promedio en los 18 días, por lo que en eventos de alta demanda se debe maximizar la producción, disminuyendo tiempos de set up y manteniendo niveles de inventarios adecuados que permitan cumplir con los despachos diarios y evitar mermas por vencimiento de productos. De igual forma, cuándo existe baja demanda, los inventarios deben rápidamente administrarse y mantenerse muy bajos para evitar problemas de rotación y vencimiento.

3.3.4.2 Gestión de Pedidos

La etapa de gestión de pedidos corresponde a la captura y consolidación de los pedidos que generan los clientes de todos los canales de venta. El flujo del proceso se detalla a continuación:

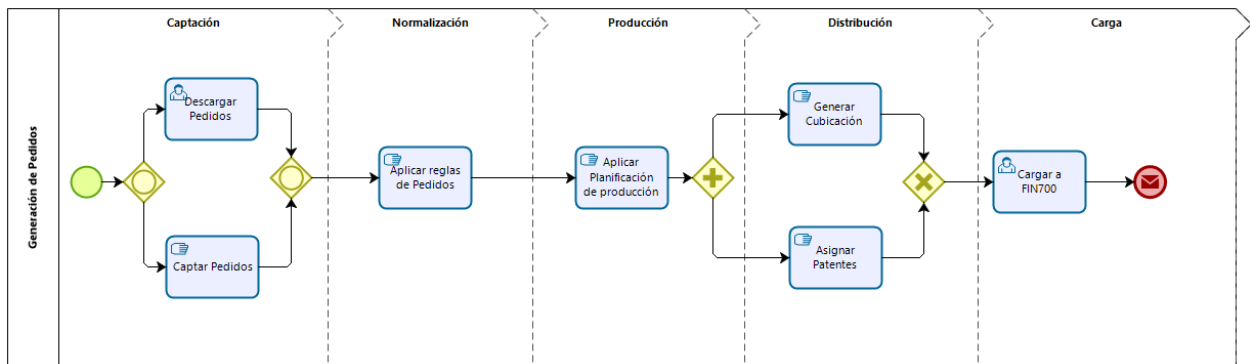


Figura 2 Proceso de captura y consolidación de pedidos.
Fuente: Elaboración propia.

3.3.4.3 Gestión de almacenamiento y picking

Los niveles de inventarios y los pedidos diarios determinan la operación logística dentro de la bodega de productos terminados (BPT).

En la descripción de los procesos productivos, la operación finaliza al momento del envasado de productos, posterior a esto se realiza la etapa de embandejado. Todos los productos terminados se almacenan y se transportan en bandejas plásticas, para cada producto y dependiendo de su tamaño y formato existe una modulación o cantidad de productos por bandejas. Las bandejas plásticas tienen la característica de ser apilables por lo que en la BPT los productos son almacenados en pilas de 12 bandejas que se denominan patas. Para realizar el desplazamiento de las patas en el interior de la bodega se utilizan carros cuadrados con rueda que calzan de manera exacta con el tamaño de una bandeja.

Las capacidades de la bodega de productos terminados están determinadas principalmente por la productividad de los equipos y las capacidades de almacenamiento. Los volúmenes de picking reales se detallan a continuación:

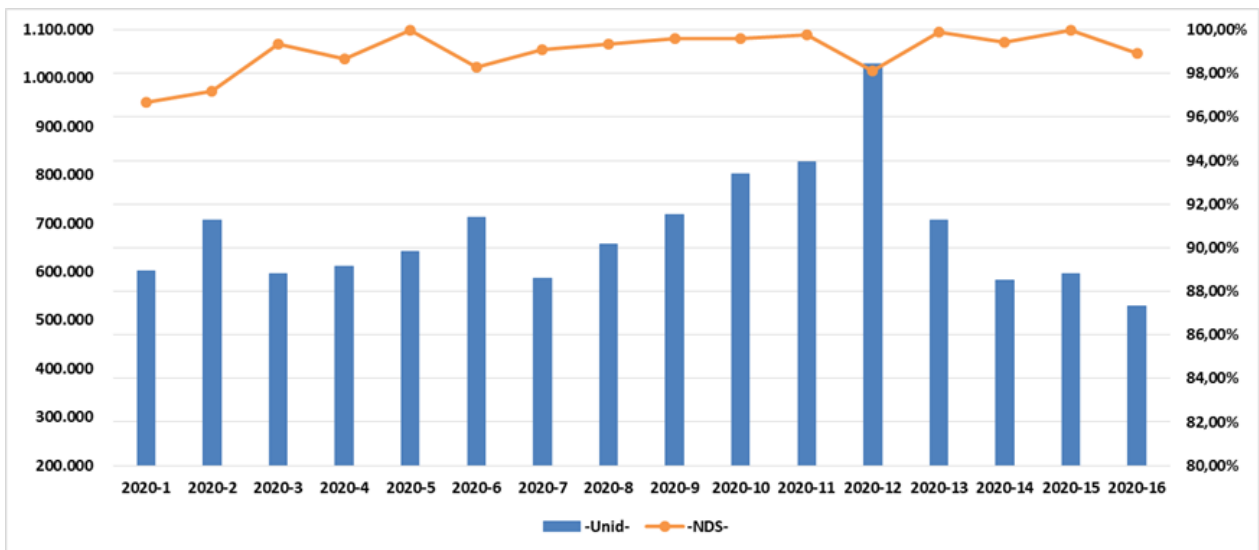


Gráfico 5 Unidades pickeadas por semana y NS ⁷.
Fuente: elaboración propia.

⁷ NS = unidades efectivamente pickeadas / unidades totales solicitadas a picking

Las capacidades de almacenamiento se complementan con las zonas de picking, existen 5 zonas de almacenamiento distribuidas en dos pisos, cada zona tiene una capacidad definida en cantidad de patas y unidades, las que se detallan en la Tabla 2.

Zona Almacenamiento	# Patas	Unidades
Z1	34	5.712
Z2	358	60.144
Z3	167	28.056
Z4	348	58.464
Z5	427	71.736
PICKING	443	74.424
TOTAL	1777	298.536

Tabla 2 Capacidades de almacenamiento.
Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento de uso de la BPT varía y depende de la hora del día, considerando las recepciones desde las líneas productivas, el día de la semana debido a que la producción está sujeta a los niveles de inventario y demanda, y la semana o mes del año considerando la demanda estacional o promociones. El uso de la bodega en unidades durante las primeras 16 semanas del año se puede observar en el gráfico a continuación.

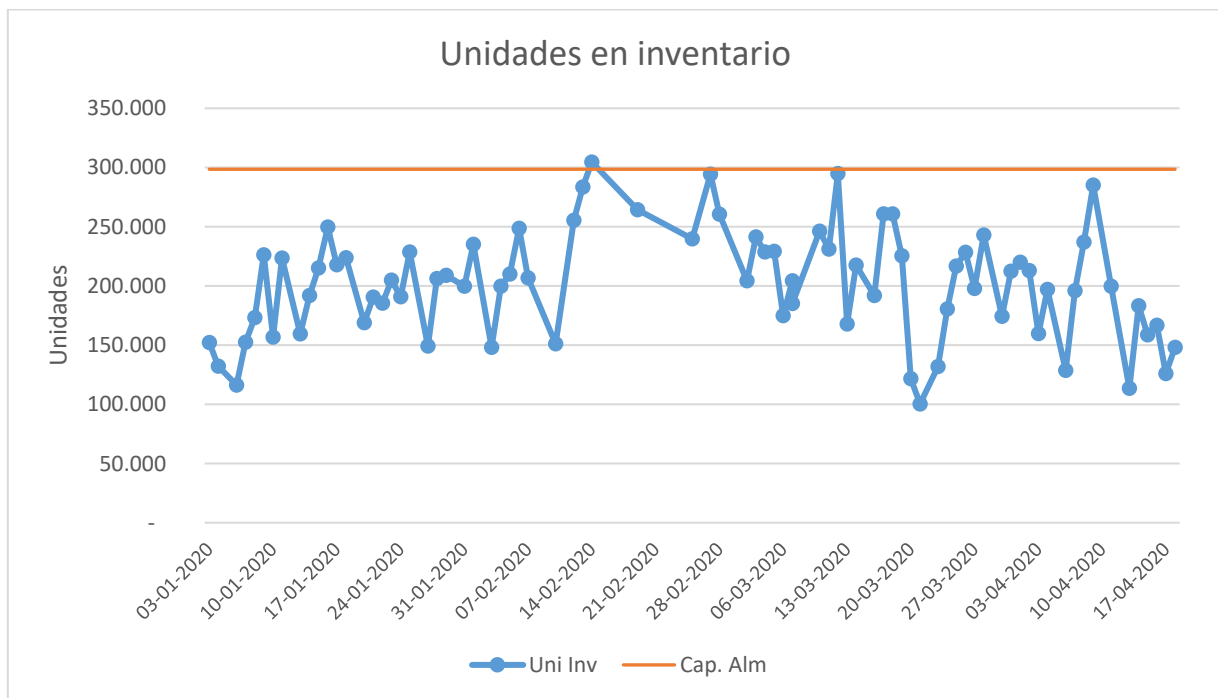


Gráfico 6 Unidades en inventario.
Fuente: elaboración propia

3.3.4.4 Distribución y logística inversa

La red de distribución está conformada por una flota interna con personal de la empresa y una flota tercerizada. La flota externa se utiliza en su totalidad para cubrir las necesidades de distribución fuera de la Región Metropolitana y los equipos internos trabajan para las entregas necesarias dentro de la capital del país.

ZONAS	# RUTAS	# SALAS
ANTOFAGASTA	7	53
LA SERENA	8	54
REGIÓN METROPOLITANA	20	255
VALPARAISO / VIÑA	8	166
RANCAGUA	1	25
TALCA/CURICO	1	6
CONCEPCION	4	28
LOS ANGELES	4	28
TEMUCO	7	61
VALDIVIA/PUERTO MONTT	5	48
Total general	65	724

Tabla 3 Rutas de distribución y número de clientes.
Fuente: Elaboración propia.

Los productos que cumplen vida útil en las salas de supermercado son enviados como devolución a la planta de Quilicura. En este proceso se utiliza la misma flota que, adicional al proceso de entrega de pan, realiza el retiro de las devoluciones y de las bandejas vacías. La tasa de devolución esperable por la empresa corresponde al 5% de las ventas totales.

Los productos en devolución se les asignan distintos destinos, dependiendo de la fecha de vencimiento. Todo el proceso de administración de los productos se lleva a cabo en un centro de devoluciones donde los productos se reciben, clasifican, almacenan y se les da su destino final, que va desde la venta al desecho pasando por el insumo productivo.

3.3.5 Marcas y portafolio de productos

3.3.5.1 Marcas

Panaderías Castaño cuenta con 3 marcas actualmente las que son comercializadas en todo el país. Las marcas se detallan a continuación:

1. **Castaño:** es una marca internalizada con solidez en el imaginario del mundo del pan y desarrolla su negocio a través de sus tiendas de venta de alimentos elaborados y envasados y su presencia en góndolas de Supermercados de Arica a Castro.
2. **Kingsbury:** fue adquirida en mayo del 2017 a Breden Master y es reconocida en el mercado por su producto icónico El Pan Perfecto. Solo se distribuía en la Región Metropolitana Región de Valparaíso y partir de febrero de 2018 se extendió su distribución y venta de Arica a Castro.
3. **Pan Pierre:** también fue adquirida a Breden Master y se distribuía solo en la Región Metropolitana y Región de Valparaíso hasta que en febrero del 2019 se abrió al resto del país. Se posiciona como una marca de precio bajo, pero de buena calidad.



Figura 3 Imagen de marca.
Fuente: Elaboradora de Alimentos Frutale.

La marca Castaño cuenta con un posicionamiento mayor asociado a atributos de calidad, artesanal y saludable. Kingsbury se asocia a un tipo de producto saludable y Pan Pierre como una marca de calidad, pero accesible en términos de precio.⁸

El precio sigue siendo el factor predominante dentro de la categoría, pero atributos como calidad o características como la elaboración artesanal, natural o saludable ganan cada vez más relevancia entre los consumidores.

⁸ Estudio desarrollado por Elaboradora de Alimentos Frutale Ltda.

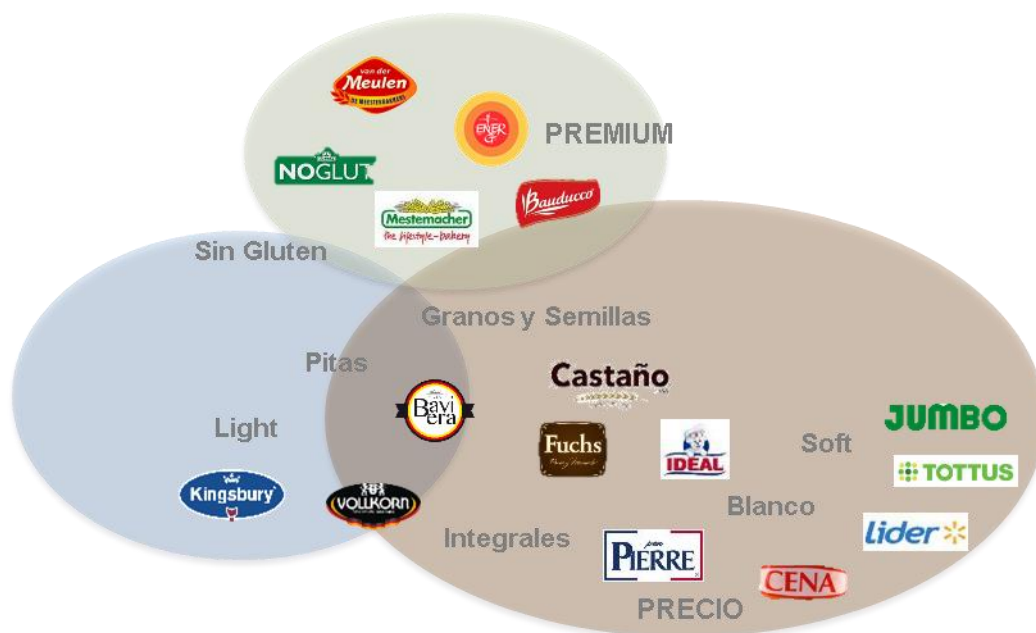


Figura 4 Estudio de posicionamiento de marcas Castaño según sus atributos.
Fuente: Nielsen

3.3.5.2 Portafolio de productos

El portafolio de productos es amplio y se complementa con marcas (Castaño, Kingsbury, Pierre), formatos (tamaño medio, grande o XL), ingredientes (harinas blancas, integrales, rústicas o mixtas) y familia. El detalle de los productos a continuación se realizará por familia y se destacarán las marcas, formatos y el tipo de ingrediente que se incluyen.

1. Familia Pita: los productos de la familia pita son de marca Castaño y está segmentado principalmente por el tipo de harina que incluye.



Figura 5 Familia Pita.
Fuente: Elaboradora de Alimentos Frutale.

2. Familia Miga: este producto destaca por ser un pan sin borde, de masa suave de Marca Castaño.



Figura 6 Familia Miga.

Fuente: Elaboradora de Alimentos Frutale.

3. Familia Granos y semillas: Panaderías Castaño fue pionera con la incorporación de esta familia de productos como alternativa para el consumidor.



Figura 7 Familia Granos & Semillas.

Fuente: Elaboradora de Alimentos Frutale

4. Familia Molde: es la familia de productos clásica, donde se destaca el formato Dúo con 50% de harina integral, el formato Rústico sin preservantes y masa madre y el producto saludable Kingsbury en todas sus variedades.





Figura 8 Familia Molde.

Fuente: Elaboradora de Alimentos Frutale

5. Familia Coctel & Fiesta: se enfoca en actividades sociales y satisfacer las necesidades de clientes que realizan preparaciones para eventos con familia y amigos.



Figura 9 Familia Coctel & Fiesta.

Fuente: Elaboradora de Alimentos Frutale

6. Familia Cocina: productos fuera de la línea de pan envasado, pero que complementan la línea de productos.



Figura 10 Familia Cocina.

Fuente: Elaboradora de Alimentos Frutale

7. Familia Crocatas: producto para disfrutar pan tradicional recién horneado en el hogar.



Figura 11 Familia Crocata

Fuente: Elaboradora de Alimentos Frutale

3.3.6 Estudio de Marca

Panaderías Castaño cuenta con 3 marcas como se detalló anteriormente, sin embargo, es la marca Castaño la más reconocida y recordada dentro de los consumidores de pan envasado. Según un estudio de marcas realizado por la consultora Agencia Pan en el año 2018, la marca Castaño es la segunda en el Top of Mind⁹ de los consumidores y es

⁹ Primera marca en la mente de un consumidor al pensar en una industria o producto genérico.

100% recordada como marca de pan envasado. Los resultados de esta encuesta se detallan a continuación.

Frente a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué marca de pan envasado conoce?
 - a. Primera elección (TOM)
 - b. Todas las menciones.

2. De las siguientes marcas de pan envasado, ¿cuáles reconoce?

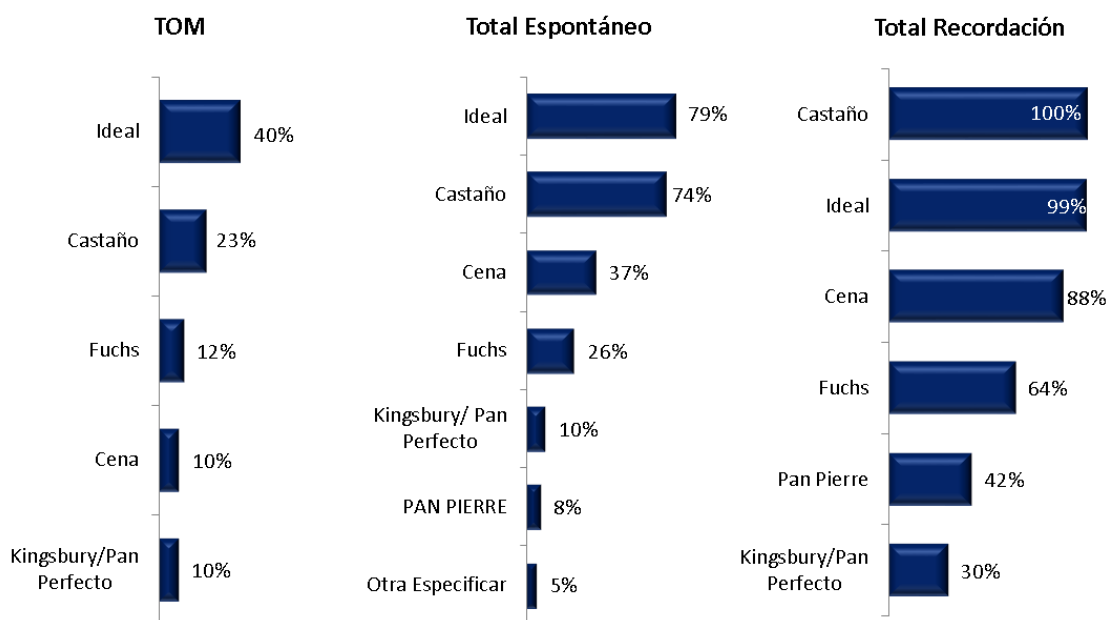


Figura 12 Estudio de marca
Fuente: Agencia Pan, 2018

Castaño es una marca internalizada con solidez en el imaginario del mundo del pan y adicionalmente cuenta con buen reconocimiento asociado a sus Panaderías. La mecánica de reconocimiento por parte del consumidor se traduce entonces, en que Castaño es primordialmente una marca de panadería, que se extiende hacia los productos elaborados propios que ofrece en su cadena.

Los atributos que sustentan la definición anterior se detallan en la siguiente tabla, donde se destaca la Calidad, “productos ricos”, su condición de saludable y de artesanal.

Atributo	CASTAÑO	KINGSBURY	PIERRE
Tiene productos de ricos	44%	12%	0%
Tiene productos de calidad	43%	12%	0%
Son los que saben de pan	43%	1%	2%
Es una marca saludable	40%	0%	10%
Es una marca artesanal	35%	13%	2%
Son expertos, nadie hace mejor pan	35%	13%	2%
Es atractiva	33%	12%	0%
Es una marca que sorprende	32%	12%	1%
Le va a ir bien en la vida	32%	12%	1%
Es preocupada por sus clientes	30%	12%	0%
Me da confianza, son serios	29%	12%	0%
Tiene variedad de productos	28%	12%	0%
Es una marca moderna, creativa e innovadora	26%	13%	0%
Es una marca de origen panadero	26%	1%	2%
Es una marca para mi	25%	12%	7%
Es una marca conocida, tiene prestigio	24%	12%	0%
Tiene buena relación precio-calidad	24%	0%	0%
Es para todos los días	23%	12%	9%
Es una marca chilena	22%	12%	0%
Es una marca para la familia	22%	12%	0%
Son cercanos	19%	12%	1%
Son líderes	14%	12%	1%
Es una marca de pan industrial	6%	14%	2%

Figura 13 Atributos valorados por consumidores
Fuente: Agencia Pan, 2018

3.3.7 Análisis FODA de Panaderías Castaño

De acuerdo a la información revisada, a continuación, se entrega un diagnóstico de la situación actual de Panaderías Castaño desde un punto de vista interno, así como externo, a través de un análisis FODA.

Fortalezas

- La marca Castaño es reconocida entre los consumidores de pan envasado, un 74% la menciona de manera espontánea cuando se consulta por este tipo de productos.
- La marca Castaño y sus productos son reconocidos como productos de calidad, ricos, saludables y artesanales, como principales atributos.

- Castaño es la segunda empresa de mayor tamaño y participación de mercado, abarcando un 27,6% en el canal supermercado.
- Panaderías Castaño cuenta con experiencia de más de 85 años en la industria panadera.
- Las plantas productivas cuentan con una capacidad disponible de 38,5% desde las actuales 737.000 unidades semana promedio a un total de 1.021.000 unidades semanales.
- Las capacidades logísticas presentan holguras que pueden ser utilizadas para afrontar alzas de demanda, en almacenamiento hay una disponibilidad de un 30% desde 230 mil unidades hasta 300 mil unidades. Las operaciones de picking soportan un aumento de demanda de un 50%, desde las 600.000 unidades semanales a 900.000 mil unidades semana.

Debilidades

- Considerando la infraestructura de la Bodega de Productos Terminados y su actual capacidad es probable que se requieran inversiones para soportar el crecimiento en la operación.
- Alta concentración de venta de pan envasado en Canal Supermercado
- Las marcas Pierre y Kingsbury tienen un menor conocimiento dentro de los consumidores de pan envasado y respecto a sus competencias en los segmentos en los cuales están enfocadas.

3.4 Análisis de Mercado

3.4.1 Determinar demanda potencial del canal en la Región Metropolitana

3.4.1.1 Cuantificación del mercado por volumen de venta

El canal tradicional continúa siendo un actor relevante en la venta minorista de productos de alimentación. A pesar del desarrollo del canal moderno, el pequeño almacén independiente continúa registrando un crecimiento dinámico en los últimos años, cercano al 6%, con categorías que se acercan al 20% de crecimiento.¹⁰

El total de ventas en Chile del canal tradicional alcanzó el 2018 las 166.528.823.- UF.¹¹

¹⁰ FUNDACIÓN FUNDES. Estudio Fundes Almaceneros en Chile. [En línea] <<https://prensaeventos.cl/wp-content/uploads/2018/06/estudio-fundes-almaceneros-chile-junio-2018.pdf>> [consulta: mayo 2020]

¹¹ INE. Estadística de Empresas. [en línea] <http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html> [consulta: mayo 2020]

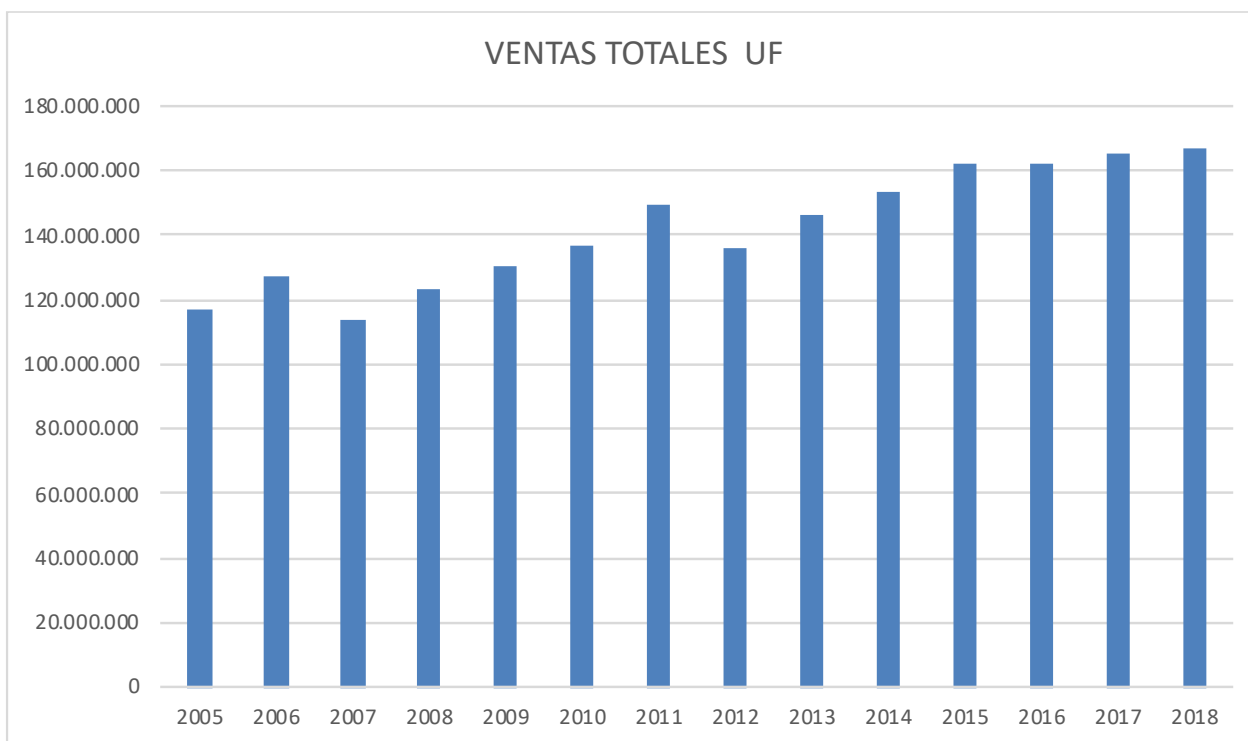


Gráfico 7 Ventas del canal tradicional a nivel nacional en UF entre el 2005 al 2018.
Fuente: SII

Para la determinación del tamaño del mercado en venta de productos se realizaron dos estimaciones, la primera asociada al gasto promedio de pan envasado en los hogares chilenos y la segunda a través de investigación de mercado de la competencia a través de juicio experto.¹²

Para la primera estimación se utilizó la VIII ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES¹³, elaborada por el INE, en donde se detalla el consumo promedio de los hogares.

¹² Entrevista a ex Jefe de Ventas en canal tradicional Grupo Bimbo

¹³ INE. VIII Encuesta de Presupuestos Familiares. [en línea]
<<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>>
[consulta: mayo 2020]

DIVISIÓN	GLOSA	TOTAL DE HOGARES
	TOTAL	1.243.155
01.0.0.00.00	ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	224.985
02.0.0.00.00	BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	22.213
03.0.0.00.00	PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	39.016
04.0.0.00.00	ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS CON	174.337
05.0.0.00.00	MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONS	82.185
06.0.0.00.00	SALUD	95.968
07.0.0.00.00	TRANSPORTE	192.666
08.0.0.00.00	COMUNICACIONES	62.240
09.0.0.00.00	RECREACIÓN Y CULTURA	86.661
10.0.0.00.00	EDUCACIÓN	80.956
11.0.0.00.00	RESTAURANTES Y HOTELES	86.402
12.0.0.00.00	BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	95.526

Tabla 5 Gasto promedio mensual y estructura del gasto promedio mensual por hogar en la Región Metropolitana.
Fuente: INE

Como información inicial, se puede destacar que, en el grupo de Alimentos y bebidas no alcohólicas, existe un consumo promedio agregado de \$ 224.985.- mensuales en la Región Metropolitana. Este grupo de consumo fue definido como el universo de productos comercializados por el canal tradicional.

GLOSA	TOTAL DE HOGARES
	GASTO PROMEDIO
TOTAL	1.243.155
ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	224.985
ALIMENTOS	174.670
PAN Y CEREALES	39.850
ARROZ DE TODOS LOS TIPOS	1.824
ARROZ	1.824
PAN DE TODOS LOS TIPOS	20.551
PAN CORRIENTE A GRANEL	16.819
PAN ENVASADO	1.954
PAN ESPECIAL A GRANEL	1.706
OTROS TIPOS DE PANES N.C.P.	72
PASTAS SIN COCER DE TODOS LOS TIPOS	2.669
SPAGHETTI	924
ESPIRALES	158
CORBATAS	124
CABELLO DE ÁNGEL	61

Tabla 6 Gasto promedio mensual por tipo de producto en la Región Metropolitana.
Fuente: INE

Con la información desagregada para el grupo de Alimentos y bebidas no alcohólicas se pudo determinar que el consumo de pan envasado, como gasto promedio de los hogares en la Región Metropolitana, correspondía a \$ 1.954.- mensuales lo que es equivalente al 0,87% del total de gasto en el grupo.

Con esta información y considerando las ventas totales en la Región Metropolitana para el canal tradicional alcanzan las 73.004.369 UF¹⁴, se puede estimar que las ventas de pan envasado en el canal alcanzan las UF 635.138.- o M\$ 18.228.460.-¹⁵ al año.

Ventas 2018 RM	Supermercado	Canal Tradicional	Total
Anuales	73.812.684.118	\$ 18.228.460.853	\$ 92.041.144.971
Mensuales	\$ 6.151.057.010	\$ 1.519.038.404	\$ 7.670.095.414
% Participación	80%	20%	

Tabla 7 Ventas pan envasado canal supermercado ¹⁶ y canal tradicional.
Fuente Elaboración propia.

Para la segunda estimación se consideró la participación de mercado del grupo Bimbo, para pan envasado, en la Región Metropolitana en el canal supermercado la que, según la información de Nielsen, alcanza el 47,4% ¹⁷ y además se estimó en base a información entregada por ex Jefe de Canal Tradicional del Grupo Bimbo, que los porcentajes de participación para canal tradicional y canal supermercado corresponden al 37% y 56% respectivamente.

Por otro lado, la participación de pan envasado en el canal tradicional y canal supermercado en las ventas totales de Bimbo corresponde al 53% y 75%¹⁸ respectivamente. Con esta información se puede estimar que el tamaño del mercado en ventas del canal tradicional es de M\$ 16.335.696.-, considerando que en la actualidad el grupo Bimbo es el actor principal y exclusivo¹⁹.

VENTAS PAN ENVASADOSUPERMERCADOS TOTAL MERCADO	\$ 73.812.684.118	Fuente NIELSEN
PARTICIPACIÓN BIMBO CANAL SUPERMERCADO	47,40%	NIELSEN
VENTAS BIMBO PAN ENVASADO CANAL SUPERMERCADO	\$ 34.987.212.272	NIELSEN
VENTAS BIMBO PAN ENVASADO CANAL TRADICIONAL	\$ 16.335.696.015	

Tabla 8 Ventas anuales estimadas pan envasado canal tradicional en la Región Metropolitana Grupo Bimbo.
Fuente: Elaboración propia

¹⁴ INE. Estadística de Empresas. [en línea] < http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html > [consulta: mayo 2020]

¹⁵ Valor UF = \$ 28.700

¹⁶ NIELSEN. Análisis Mercado Pan Envasado. Scantrack Nielsen. Dic. 2019

¹⁷ Revisar Figura 14

¹⁸ Entrevista a ex Jefe de Canal Tradicional Grupo Bimbo

¹⁹ Revisar Anexo 2.

Considerado la información anterior se puede determinar que el tamaño del mercado de pan envaso en volumen de venta en la Región Metropolitana se encuentra entre los M\$ 16.335.696.- y los M\$ 18.228.460.- al año. Para efectos de esta evaluación se tomará el segundo dato como valor de referencia para posteriores análisis.

3.4.1.2 Cuantificación del mercado por zona geográfica

Para el año 2018 la Región Metropolitana representa el 46% de las ventas totales del canal tradicional, alcanzando las UF 73.004.369, siendo la macro zona con mayor porcentaje de participación en las ventas. Le sigue la Región de Valparaíso con el 9% de participación.

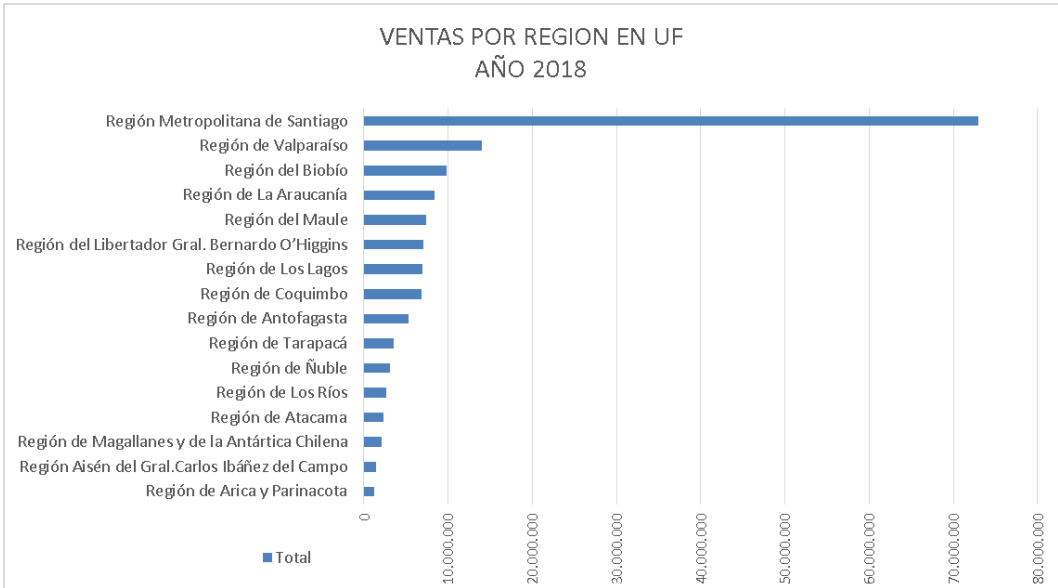


Gráfico 8 Ventas del canal tradicional por región en el año 2018. Fuente: SII

En base al análisis realizado en el capítulo anterior, las ventas de pan envasado alcanzaron los M\$ 18.228.460.- al año. El volumen de venta de pan envasado de las 52 comunas de la Región Metropolitana se encuentra detallado en el Anexo 1 y en la Tabla 9 se destacan las 20 comunas que representan el 80,57% de las ventas de pan envasado en la Región Metropolitana.

COMUNA	Ventas año UF	Venta Pan Env UF	% Venta
Santiago	7.296.318	63.478	9,99%
Quilicura	6.234.703	54.242	8,54%
Huechuraba	5.797.580	50.439	7,94%
La Pintana	4.594.551	39.973	6,29%
Providencia	3.930.749	34.198	5,38%
Las Condes	3.667.985	31.911	5,02%
Puente Alto	2.918.614	25.392	4,00%
Pedro Aguirre Cerda	2.886.630	25.114	3,95%
Recoleta	2.864.648	24.922	3,92%
San Bernardo	2.704.354	23.528	3,70%
Pudahuel	2.589.891	22.532	3,55%
Maipú	2.447.862	21.296	3,35%
Ñuñoa	1.941.329	16.890	2,66%
Independencia	1.717.008	14.938	2,35%
La Florida	1.708.693	14.866	2,34%
Estación Central	1.322.648	11.507	1,81%
Peñalolén	1.200.898	10.448	1,64%
Melipilla	1.058.775	9.211	1,45%
La Cisterna	1.000.170	8.701	1,37%
El Bosque	935.692	8.141	1,28%

Tabla 9 Las 20 comunas con mayor volumen de venta de pan envasado en el Canal Tradicional, año 2018.

Fuente: SII

Por otro lado, realizando un análisis de las ventas promedio por almacén, las 10 comunas con mayor volumen de venta por almacén al año se detallan a continuación.

COMUNA	Ventas año UF	Venta Pan Env UF	Uf/Local
Huechuraba	5.797.580	50.439	126,10
Providencia	3.930.749	34.198	70,22
Las Condes	3.667.985	31.911	68,19
Quilicura	6.234.703	54.242	54,90
Pedro Aguirre Cerda	2.886.630	25.114	38,34
La Pintana	4.594.551	39.973	38,32
Independencia	1.717.008	14.938	34,34
Ñuñoa	1.941.329	16.890	32,29
Santiago	7.296.318	63.478	30,67
Vitacura	282.731	2.460	26,17

Tabla 10 Las 10 comunas con mayor venta promedio por almacén de pan envasado en el Canal Tradicional, año 2018.

Fuente: SII

Realizando un análisis de la información anterior, se puede observar que los volúmenes de venta promedio por local y por comuna son relativamente bajos y para las 10 comunas con mayores ventas promedio por local, los rangos mensuales de venta se encuentran entre los \$ 62.589.- para el caso de Vitacura y los \$ 167.942.- para el caso de Providencia.

3.5 Análisis de Cliente

3.5.1 Características del Canal Tradicional

En el año 1957 se inaugura el primer supermercado de Latinoamérica, se trata del Almac de Providencia el que marcaría el punto de partida de un canal de distribución que con los años tomaría cada vez más fuerza y participación en las ventas de una amplia variedad de productos.²⁰

Durante los años 80, el denominado canal moderno experimenta un fuerte crecimiento en ventas, cantidad de salas y metros cuadrados construidos. A esto le sigue en la década del 90 y 2000 el surgimiento de las primeras cadenas nacionales de supermercados y un proceso sistemático de concentración y aumento de tamaño de las mismas.²¹

El fuerte crecimiento de los supermercados presagiaba el final del canal tradicional y los números así lo confirmaban, entre los años 1995 y 2008 la participación de mercado del canal Tradicional caía del 30% al 18%.

	1995	2000	2005	2008	2018 *
TRADICIONAL	30%	22%	20%	18%	25%
SUPERMERCADO	49%	59%	60%	61%	55%
OTROS	21%	19%	20%	21%	20%

Tabla 11 Participación de mercado Canal Tradicional
Fuente: Nielsen / * CIEDESS²²

²⁰ ECLASS. Historia del Retail en Chile. [en línea] <<https://blog.eclass.com/la-historia-del-retail-en-chile>> [consulta: junio 2020]

²¹ ECLASS. Historia del Retail en Chile. [en línea] <<https://blog.eclass.com/la-historia-del-retail-en-chile>> [consulta: junio 2020]

²² CIEDESS. Categoría de alimentos es la única de la canasta de consumo que crece post estallido social. [en línea] <<https://www.ciedess.cl/601/w3-article-4798.html>> [consulta: junio 2020]

Sin embargo, a pesar de las malas proyecciones iniciales, el canal tradicional no solo logró resistir el fuerte crecimiento de las cadenas de supermercados, sino que se ha ido fortaleciendo en el tiempo, logrando revertir la tendencia a la baja en la participación de mercado, alcanzando el 2018 el 25% de participación y a pesar del constante desarrollo del canal moderno, el pequeño almacén de barrio presenta un crecimiento dinámico y continuo de tasas del 6%.²³

Según un estudio desarrollado por Fundación Fundes²⁴, varios factores explican la resistencia de las tiendas de barrio, los que se detallan a continuación:

1. Localización: Su ubicación en el mismo barrio en el cual viven sus consumidores objetivos es una gran ventaja considerando que, de acuerdo a un estudio realizado por Nielsen, el 51% de los compradores de los mercados en desarrollo ven la ubicación de la tienda como el principal impulsor para comprar.
2. Tamaño: la escala pequeña de las tiendas les permite tener una cobertura geográfica excepcional, llegando a consumidores en áreas pobres, aisladas y escasamente pobladas, donde los minoristas modernos no son viables económicamente.
3. Cultural y Social: los dueños y dueñas de las tiendas de barrio, suelen tener lazos sociales o familiares con los clientes ya que usualmente viven en el mismo barrio. Estas relaciones comunitarias no sólo les permiten dar crédito sin garantía y muy bajo riesgo de incumplimiento, atando así a los consumidores a sus tiendas, sino que también los lleva a representar un papel central dentro de la comunidad. Los dueños de estos negocios son vistos como líderes confiables y puntos de referencia, actuando para el bienestar de sus vecinos y barrios.

Dentro del mismo estudio se detalla que existen 4 variables claves que permiten el éxito en los puntos de venta del Canal Tradicional:

1. Cercanía con los almaceneros: proporcionarles capacitación, apoyarlos en la planeación de los espacios de comercialización, manejo de inventarios, volúmenes de reposición y asegurar una atención de calidad en todos los aspectos es fundamental para lograr lealtad con la marca y así lograr mayores ventas.
2. Ejecución del Punto de Venta: es fundamental lograr un adecuado mix de productos, definición de precios sugeridos, asegurar disponibilidad, exhibición, rotación en caso de corta vida útil de productos, evitar quiebres o mermas por vencimiento, así como cuidar el lay out de los almacenes que en general cuentan

²³ FUNDACIÓN FUNDES. Estudio Fundes Almaceneros en Chile. [En línea] <<https://prensaeventos.cl/wp-content/uploads/2018/06/estudio-fundes-almaceneros-chile-junio-2018.pdf>> [consulta: mayo 2020]

²⁴ FUNDACIÓN FUNDES. Estudio Fundes Almaceneros en Chile. [En línea] <<https://prensaeventos.cl/wp-content/uploads/2018/06/estudio-fundes-almaceneros-chile-junio-2018.pdf>> [consulta: mayo 2020]

con espacios reducidos. De igual forma la publicidad en el punto de venta potencia la marca y da a conocer que el producto está disponible.

3. Distribución: todos los esfuerzos de cercanía al almacenero y una ejecución de calidad del punto de venta, se pueden ver arruinados por modelos defectuosos de transporte y servicio. El llegar con los productos en los tiempos y cantidad requerida es fundamental para asegurar el éxito en el canal.
4. Acercarlos a las nuevas tecnologías: el uso de herramientas tecnológicas en el proceso de venta para facilitar las transacciones, por ejemplo, máquinas Transbank, así como apoyarlos en el ingreso del comercio electrónico.

3.5.2 Cantidad de puntos de venta potenciales

En el año 2018 se contabilizan un total de 94.263 almacenes a nivel nacional y en la Región Metropolitana concentra un total de 33.179²⁵ puntos de venta correspondiente al 25,20% del total.

REGIÓN	# ALMACENES	% REGION
Región Metropolitana de Santiago	33179	35,20%
Región de Valparaíso	10102	10,72%
Región del Biobío	8612	9,14%
Región del Maule	7051	7,48%
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	5545	5,88%
Región de Los Lagos	5208	5,52%
Región de La Araucanía	4939	5,24%
Región de Coquimbo	4784	5,08%
Región de Ñuble	3170	3,36%
Región de Antofagasta	3149	3,34%
Región de Atacama	2151	2,28%
Región de Los Ríos	1743	1,85%
Región de Tarapacá	1706	1,81%
Región de Arica y Parinacota	1360	1,44%
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	845	0,90%
Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	714	0,76%
Sin Información	5	0,01%
Total general	94263	100,00%

Tabla 12 Almacenes por región año 2018
Fuente: SII

En el Anexo 1 se encuentra el detalle por comuna y punto de venta y este nos muestra que, a diferencia de las ventas, existe una mayor dispersión geográfica y menor concentración, con el 70,42% de los almacenes distribuidos en 21 comunas.

²⁵ INE. Estadística de Empresas. [En línea] < http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html > [consulta: mayo 2020]

3.5.3 Concentración de almacenes en la Región Metropolitana

Debido a la gran dispersión de almacenes, los que se distribuyen a través de toda la Región Metropolitana, tanto en zonas urbanas como en zonas rurales y en muchos casos en zonas muy alejadas de la planta productiva y centros de distribución de Panaderías Castaño, se considerarán dentro del análisis estas variables, es decir distancia de la planta, dependiendo de la comuna en la cual se localice el almacén y la concentración, medida como la cantidad de almacenes por kilómetro cuadrado, dependiendo de la comuna en la cual se encuentre localizado.

El detalle de esta información se presenta en la siguiente tabla.

COMUNA	# Almacenes	Km2	Concentración	Distancia	COMUNA	# Almacenes	Km2	Concentración	Distancia
Puente Alto	2876	88,00	32,68	39,90	Lo Prado	492	7,00	70,29	15,30
Maipú	2162	135,50	15,96	26,20	Providencia	487	14,30	34,06	18,70
Santiago	2070	23,20	89,22	13,20	Las Condes	468	99,00	4,73	19,40
San Bernardo	1585	155,00	10,23	30,60	Paine	458	820,00	0,56	55,30
La Florida	1564	70,20	22,28	33,20	San Miguel	440	10,00	44,00	19,30
Recoleta	1071	16,00	66,94	12,80	Independencia	435	7,00	62,14	11,00
Pudahuel	1069	197,00	5,43	18,70	Peñaflor	427	69,00	6,19	44,20
La Pintana	1043	30,60	34,08	36,60	La Cisterna	426	10,00	42,60	23,80
Peñalolén	1008	54,00	18,67	26,40	Huechuraba	400	44,80	8,93	11,00
Quilicura	988	58,00	17,03	4,40	Macul	399	12,90	30,93	22,30
El Bosque	935	14,20	65,85	28,10	Cerrillos	373	21,00	17,76	22,10
Renca	866	24,00	36,08	10,60	Talagante	372	126,00	2,95	53,40
Cerro Navia	848	11,00	77,09	15,40	Padre Hurtado	323	80,80	4,00	37,00
Melipilla	777	1.345,00	0,58	82,00	Curacaví	231	693,00	0,33	49,90
Estación Central	714	15,00	47,60	14,70	El Monte	219	118,00	1,86	60,30
Conchalí	710	10,70	66,36	7,60	Isla de Maipo	198	189,00	1,05	61,70
Pedro Aguirre Cerda	655	10,00	65,50	18,40	La Reina	190	23,00	8,26	24,40
La Granja	642	10,00	64,20	30,40	Titil	141	653,00	0,22	48,50
Lo Espejo	614	7,00	87,71	23,70	San José de Maipo	132	4.994,80	0,03	69,50
Quinta Normal	606	13,00	46,62	11,10	Lo Barnechea	130	1.024,00	0,13	25,10
Buín	563	214,00	2,63	46,10	Calera de Tango	118	73,30	1,61	103,00
Lampa	535	452,00	1,18	24,70	Pirque	102	445,30	0,23	50,80
Colina	525	971,20	0,54	19,50	Vitacura	94	28,30	3,32	19,40
Ñuñoa	523	16,90	30,95	20,60	María Pinto	73	393,50	0,19	57,40
San Ramón	511	7,00	73,00	28,30	San Pedro	51	788,00	0,06	16,70
San Joaquín	498	9,70	51,34	21,50	Alhué	42	845,00	0,05	145,00

Tabla 13 Cantidad y concentración de almacenes en la Región Metropolitana

Fuente: SII

3.6 Análisis de competencia

3.6.1 Competidores en el Canal Tradicional

Los actores en la industria del pan envasado industrial en Chile son limitados y aunque existen varias marcas, los fabricantes se reducen principalmente a dos empresas: Grupo Bimbo y Panaderías Castaño. En conjunto y considerando todas sus marcas, tienen una participación de mercado, en el Canal Supermercado, del 78,9 %²⁶. Adicionalmente a estas grandes empresas, las marcas propias, representan el 11,8%. Finalmente, el conjunto de las otras marcas de pan envasado alcanza el 9,3% de participación.

MS YTD

TOTAL CIUDADES SUPERMERCADOS AMP - Share Valor ● Period Ending: 23 FEBRERO 2020

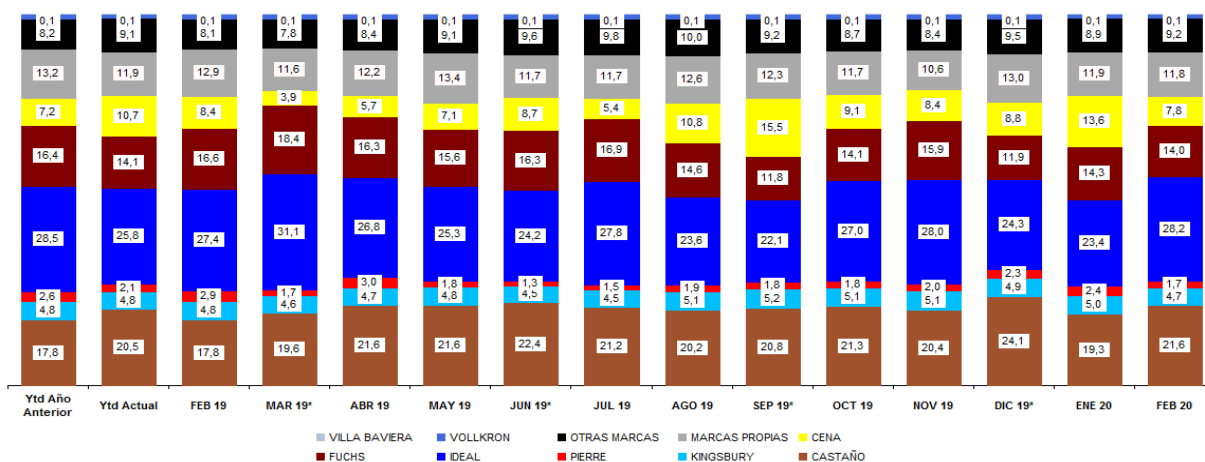


Gráfico 9 Participación de Mercado Supermercados.
Fuente: Scanrank Nielsen, febrero 2020

A pesar de la existencia de las marcas mencionadas anteriormente, en el Canal Tradicional el actor principal y en la práctica en exclusiva es el Grupo Bimbo quien comercializa dos de sus marcas y una extensa variedad de pan envasado²⁷. En una visita a un total de 16 almacenes, en las comunas de Las Condes, La Reina, Macul y Ñuñoa se pudo comprobar lo anterior (Anexo2).

Considerando los antecedentes anteriores, el competidor para Panaderías Castaño en el Canal Tradicional corresponde al Grupo Bimbo, con sus distintas marcas. Otras marcas o fabricantes de características artesanales y no industrializadas no se constituyen como un actor relevante para el análisis.

²⁶ NIELSEN. Análisis Mercado Pan Envasado. Scantrack Nielsen. Feb. 2019

²⁷ISSUU. Catálogo de Productos del Canal Tradicional. [en línea] <https://issuu.com/emedel/docs/catalogo_canal_tradicional_enero_20> [consulta: junio 2020]

El Grupo Bimbo es la panificadora más grande del mundo, fue fundada en México en 1943 y actualmente tiene presencia en 33 países de América, Europa, África y Asia. Cuenta con más de 196 plantas productivas, 134.000 colaboradores a nivel mundial y más de 3 millones de puntos de venta²⁸.

Las marcas de pan envasado que el Grupo Bimbo comercializa en Chile particularmente en el canal tradicional corresponden a Ideal y Fuchs. La marca de Panaderías Castaño que compite con Ideal y Fuchs corresponde a Castaño como se observa en la figura 4.

3.6.2 Benchmark de productos, precios, modelo de distribución y venta de competidores.

Grupo Bimbo comercializa en el canal tradicional dos de las tres marcas de pan envasado que opera en Chile, estas son Ideal y Fuchs. Los formatos de productos que se comercializan son variados e incluyen distintos tipos de pan envasado y formatos, los que se detallan a continuación:

MARCA	FAMILIA	PRODUCTO	GRS.	UNIDADES
IDEAL	Molde	Blanco	580	1
IDEAL	Molde	Integral	580	1
IDEAL	Molde	Blanco	750	1
IDEAL	Bollería	Pan Hamburguesa	520	8
IDEAL	Bollería	Pan Hamburguesa Brioche	520	8
IDEAL	Bollería	Pan Hot Dog	415	8
IDEAL	Otras categorías	Pre Pizza Toques de Cebolla	500	2
IDEAL	Especiales	Pan Rallado	250	1
FUCHS	Granos y Semillas	Multigrano	380	1
FUCHS	Granos y Semillas	Linaza Chía	380	1
IDEAL	Especiales	Pita Blanco	300	1
IDEAL	Especiales	Pita Integral	300	1

Tabla 14 Productos Bimbo en el Canal Tradicional
Fuente: Elaboración Propia

La distribución y venta de productos para el canal tradicional se realiza a través de un modelo de auto venta o vendedores en terreno quienes distribuyen productos y realizan la venta y entrega inmediata de manera presencial en los almacenes. A cada uno de los vendedores se le asigna una zona de distribución debiendo realizar la gestión de

²⁸ GRUPO BIMBO. Grupo Bimbo hoy. [en línea] < <https://grupobimbo.com/es/grupo-bimbo-hoy> > [consulta: junio 2020]

captación y venta de los almaceneros localizados en sector asignado y además se le entrega un vehículo de carga de dimensión variable, dependiendo de la demanda de cada zona²⁹.

Adicionalmente el vendedor debe realizar mantención de cada uno de los puntos de venta, asignando material P.O.P³⁰, góndolas o estanterías y la gestión de retiro o cambio de productos que cumplen su vida útil, por lo que la venta además sigue una lógica de consignación.



Figura 14 Ejemplo material POP de almacén pan Ideal
Fuente: www.Ideal.cl

Existen dos precios relevantes dentro del canal, el precio de venta al almacenero o Sell in y el precio de venta a público (PVP) o Sell out. Respecto al precio de venta a público, el equipo de venta del Grupo Bimbo establece un “precio sugerido”, este precio sugerido se informa a los almaceneros y es el precio de venta que estos deberían utilizar para comercializar el pan a los consumidores finales.

Ambos precios para todos los productos de pan envasado, se detallan en la tabla siguiente.³¹ El precio de venta está expresado como valor neto y el precio de venta a público incluye el IVA para simplificar la información.

²⁹ Entrevista a ex Jefe de Ventas en canal tradicional Grupo Bimbo

³⁰ Point of Purchase o materiales de publicidad para la venta

³¹ Entrevista a ex Jefe de Ventas en canal tradicional Grupo Bimbo

MARCA	FAMILIA	PRODUCTO	GRS.	UNIDADES	PRECIO	PVP
IDEAL	Molde	Blanco	580	1	1304	2200
IDEAL	Molde	Integral	580	1	1293	2200
IDEAL	Molde	Blanco	750	1	1422	2300
IDEAL	Bollería	Pan Hamburguesa	520	8	1164	1800
IDEAL	Bollería	Pan Hamburguesa Brioche	520	8	1343	2300
IDEAL	Bollería	Pan Hot Dog	415	8	970	1500
IDEAL	Otras categorías	Pre Pizza Clásica	250	2	678	900
IDEAL	Otras categorías	Pre Pizza Toques de Cebolla	500	2	1067	1650
IDEAL	Especiales	Pan Rallado	250	1	582	1000
FUCHS	Granos y Semillas	Multigrano	380	1	970	1600
FUCHS	Granos y Semillas	Linaza Chía	380	1	970	1600
IDEAL	Especiales	Pita Blanco	300	1	711	1250
IDEAL	Especiales	Pita Integral	300	1	776	1250

Tabla 15 Productos Bimbo en el Canal Tradicional y precios Sell in y Sell out
Fuente: Elaboración Propia

Una de las principales debilidades de los productos Ideal está asociado a que no son reconocidos masivamente como productos de calidad y tiene una percepción de producto “Industrial”³². En cada uno de los atributos anteriores Castaño tiene una percepción de marca superior por parte de los consumidores por lo que son una fuente de diferenciación.

ATRIBUTOS	CASTAÑO	IDEAL
Tiene productos ricos	44%	31%
Son los que saben de pan	43%	41%
Es una marca saludable	40%	31%
Es una marca artesanal	35%	23%
Es una marca de pan industrial	6%	61%

Figura 15 Atributos donde marca Castaño es superior
Fuente: Agencia PAN

3.6.3 Modelos de venta de abastecedores del canal tradicional

Los sistemas de venta directa que utilizan competidores y actores relevantes del canal tradicional corresponden a la Pre venta y a Auto venta.

Pre Venta funciona en dos etapas, en la primera etapa existe un vendedor que es el responsable de la prospección, venta y captura de pedidos en terreno, estableciéndose en este proceso una fecha posterior de entrega de los productos, los que son despachados y distribuidos en una segunda etapa por el área logística de la empresa.

³² AGENCIA PAN. Estudio de Categoría y Streching de Marca. 2018.

Auto Venta es un sistema que consiste en venta en terreno o venta “directa”, es decir, el vendedor toma el pedido del cliente en terreno, definen cantidades y se realiza la recaudación, emisión de factura o boleta y la entrega de los productos de manera inmediata ya que el vendedor dispone de un vehículo con los productos que está comercializando. La ventaja de este modelo es que se evitan riesgos de cancelaciones de pedidos por parte de cliente y problemas posteriores en el proceso de despacho y entrega.

Adicionalmente existe un modelo de venta indirecta a través de Distribuidores Mayoristas a quienes se les realiza venta consolidada de productos por parte del proveedor principal y estos realizan la venta normalmente al por mayor a los clientes del canal o en este caso a los almaceneros. La venta es realizada en las centrales que operan los distribuidores o también utilizando servicios de distribución punto a punto, dependiendo del tamaño de compra del cliente.

Considerando que el pan envasado es altamente perecible, requiere devoluciones y, lo relevante que es el servicio y la ejecución del punto de venta por parte del vendedor, se puede establecer que el modelo de autoventa es el más adecuado para este tipo de productos en el canal, sin mencionar que este modelo es el que utiliza actualmente el Grupo Bimbo para abastecer a sus clientes.

Adicionalmente, en entrevista a ex Jefe de Canal Tradicional del Grupo Bimbo, se pudo determinar que una de las principales debilidades del modelo de distribución de Ideal está asociado a la poca cercanía de vendedores con sus clientes almaceneros y el incumplimiento en los compromisos de entrega en cantidad y plazo por lo que Castaño puede diferenciarse potenciando estas variables de servicio.

3.7 Análisis del entorno

3.7.1 Tecnología

Las altas tasas de crecimiento del canal tradicional han impulsado el desarrollo de tecnologías que permitan a los proveedores del canal automatizar y agilizar los procesos de venta y a los almaceneros, ampliar su red de proveedores y productos que comercializan en sus establecimientos.

Para el proceso de venta existen en el mercado disponibles herramientas tanto de hardware como software, específicos para el canal tradicional. Estas herramientas permiten realizar pedidos en línea, controlar los stocks en bodegas y en los camiones de reparto, gestionar cliente (crear, eliminar, bloquear), facturar en línea, llevar un registro

centralizado de todas las ventas y pedidos e integrarse con los distintos sistemas empresariales³³.

Para el proceso de abastecimiento se han creado aplicaciones específicas (web y mobile), que permiten conectar a almaceneros con distintos proveedores, actuando como un Marketplace dedicado y entregando beneficios como automatizar los procesos de pedidos, trazabilidad, pago y despacho de los productos.

La empresa Almacén Gurú es un ejemplo en Chile de este tipo herramientas y que permite entregar distintos beneficios al almacenero y también al proveedor ya que genera menos dependencia del vendedor en terreno y ampliar coberturas de venta y distribución.



Figura 16 Funcionalidades Market Place Almacén Gurú
Fuente: Almacén Gurú

3.7.2 Crisis social, sanitaria y económica

Chile se ha enfrentado a dos crisis de gran magnitud desde el 2019, las que comenzaron en octubre de ese año con el llamado "estallido social", crisis que se extendió por más de 4 meses e inmediatamente a continuación, durante el año 2020 a una pandemia con impactos sanitarios, económicos y sociales de gran tamaño y alcance global.

Ambas crisis tuvieron un efecto muy importante en el comportamiento del consumo de los chilenos y generaron un aumento de participación del canal tradicional en las compras de los hogares chilenos.

³³ AUTOVENTA. [en línea] < <https://autoventa.io/> > [consulta agosto, 2020]

La crisis social produjo cierres temporales y definitivos de un número significativo de supermercados a nivel nacional, más de 162 establecimientos cerraron sus puertas debido a saqueos, incendios o por prevención³⁴. Esta situación generó que un número importante de hogares miraran al almacén de barrio como una nueva fuente de abastecimiento.

El canal moderno (como se denomina a hipermercados y supermercados) registró una caída de 4,9% en valor y de 6% en volumen. Caso contrario se dio en el canal tradicional, que registró una fuerte alza tanto en valor (32,3%) como en volumen (27%). Esto llevó a que el canal tradicional aumentara su participación en gasto, pasando de 24,7% en noviembre de 2018, a 28,9% en el mismo mes de 2019. Se trata además de la mayor participación registrada desde 2010 para ese canal.³⁵

Por otra parte la pandemia del coronavirus ha tenido efectos que aún no se alcanzan a dimensionar, pero se estima que la crisis sanitaria dejará como resultado en Chile la mayor recesión económica en 35 años, se estima que en Chile el PIB en el 2020 caerá entre un 5,5% y un 7%³⁶. En el mundo el escenario es igual de desalentador, se estima que el PIB mundial tendrá una caída de - 6% en el año 2020 y si existiera una segunda ola de contagios a nivel mundial, podría la producción contraerse en un -%5³⁷.

Respecto al desempleo en Chile, a julio del 2020 se habían perdido más de dos millones de puestos de trabajo, alcanzando una tasa de desocupación del 11,2%, la cifra más alta de desde 2010 y las estimaciones apuntan a que las tasas de desempleo seguirán aumentando³⁸.

A pesar de estas desalentadoras cifras el canal tradicional se ha fortalecido como una fuente de abastecimiento fundamental en tiempos de pandemia. Según la Cámara de

³⁴ ROMO, JASMINA. Casi 70 supermercados permanecen cerrados tras el estallido social. [en línea] Radio Bio Bio Internet. 06 de febrero, 2020. < <https://www.biobiochile.cl/biobiotv/lo-viste-en-la-radio/estuvieron-en-la-radio/expreso-bio-bio/2020/02/06/casi-70-supermercados-permanecen-cerrados-tras-el-estallido-social.shtml> > [consulta: agosto 2020]

³⁵ CIEDESS. Categoría de alimentos es la única de la canasta de consumo que crece post estallido social. [en línea] <<https://www.ciedess.cl/601/w3-article-4798.html> > [consulta: junio 2020]

³⁶ REYES, VERÓNICA. IPoM: Banco Central reconfirma que el Covid-19 dejará la mayor crisis económica de Chile en 35 años. [en línea] Radio Bio Bio Internet. 17 de junio, 2020. <<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/06/17/ipom-banco-central-reconfirma-covid-19-dejara-la-mayor-crisis-economica-chile-35-anos.shtml> > [consulta: agosto 2020]

³⁷ RIVERA, EUGENIO. La pandemia y la economía ¿dónde estamos? [en línea] El Mostrador. 25 de abril, 2020 <<https://www.elmostrador.cl/destacado/2020/04/25/la-pandemia-y-la-economia-donde-estamos/>> [consulta: agosto 2020].

³⁸ CNN EN ESPAÑOL. Desempleo en Chile llega a 11,2%, el nivel más alto en una década. [en línea]. CNN en español internet. 30 de junio, 2020 < <https://cnnespanol.cnn.com/2020/06/30/alerta-chile-desempleo-llega-a-112-el-nivel-mas-alto-en-una-decada/> > [consulta: agosto, 2020].

Comercio de Santiago, el 74% los consumidores encuestados han comprado en tiendas de barrio en vez de supermercados durante la crisis ³⁹.

Según Nielsen en su estudio HomeScan: Registrando el consumo desde casa, en abril del 2020 el canal moderno pierde porcentaje de hogares compradores, situación contraria a la observada en almacenes y ferias, donde más hogares están visitando estos canales.

El canal tradicional crece en penetración, es decir hogares que compran en almacenes, desde un 38,3% en abril de 2019 a 46,4% en abril del 2020. La frecuencia de compra también crece levemente de 3 a 3,1 veces y el ticket promedio aumenta de \$ 5.948 a \$ 6.141.

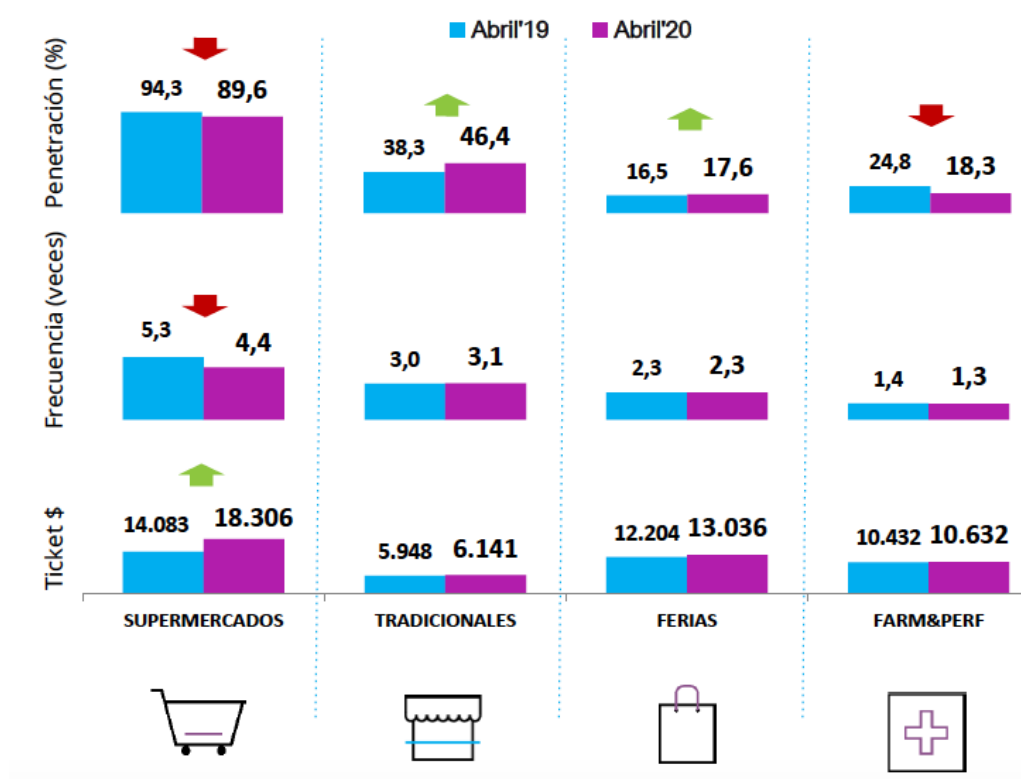


Figura 17 Comportamiento de compra hogares post pandemia

Fuente: Nielsen

³⁹OVALLE, CHRISTIAN. Según App que abastece a almacenes: productos de higiene, aseo y congelados son los más requeridos. [en línea] Radio Bio Bio Internet. 22 de junio, 2020. <<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/06/22/segun-app-abastece-almacenes-productos-higiene-aseo-congelados-los-mas-requeridos.shtml>> [consulta: agosto 2020].

Aunque las proyecciones económicas y de empleo para el año 2020 son desalentadoras, el canal tradicional presenta números favorables y las distintas crisis, sociales y sanitarias, han contribuido a darle un nuevo impulso al almacén de barrio.

4 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS FODA POR SEGMENTO

4.1 Síntesis del diagnóstico

De acuerdo a la información revisada, a continuación, se sintetizará el diagnóstico de la situación actual del mercado, clientes, competencia y entorno. Adicionalmente se realizará un análisis FODA por segmento, detallando las variables.

4.1.1 Mercado potencial

Al analizar el mercado, se puede realizar el siguiente resumen o síntesis de sus características:

- El canal tradicional presenta tasas de crecimiento sostenido del 6% en los últimos años y se ha consolidado como un punto de abastecimiento de los hogares chilenos.
- El mercado de pan envasado en la Región Metropolitana alcanza los M\$ 18.228.460, cercano al 20% del volumen de venta total existente actualmente en los Supermercados.
- La Región Metropolitana concentra el 46% de las ventas de pan envasado a nivel nacional.
- Existen diferencias considerables en el volumen de venta dentro de la Región Metropolitana, concentrándose en 10 comunas el 58,7% de las ventas de pan envasado en el Canal Tradicional.

4.1.2 Clientes (Almacenes)

Posterior al diagnóstico de clientes, se puede detallar lo siguiente:

- Los almacenes de barrio cuentan con una gran cobertura geográfica y al mismo tiempo una alta dispersión, existiendo más de 33.000 establecimientos dentro de la Región Metropolitana.
- Los almacenes son puntos de venta de tamaño pequeño donde los dueños corresponden a la misma persona que atiende.
- La Región Metropolitana concentra el 35,20% de los almacenes del país y 12 comunas concentran más del 50 % de los almacenes de la región.
- Existen diferencias significativas en la concentración de almacenes, dependiendo de la comuna en la que estos se encuentren localizados, destacando con casi 90 almacenes por kilómetro cuadrado la comuna de Santiago hasta los 5 almacenes en la comuna de Pudahuel, solo considerando comunas urbanas. En zonas rurales

esta diferencia crece significativamente llegando a menos de 1 almacén por kilómetro cuadrado.

- Las ventas promedio por almacén presentan diferencias significativas dependiendo de la comuna donde se encuentre localizado, con comunas como Huechuraba donde los almacenes realizan ventas promedio de pan envasado de 10,51 UF/mes hasta Cerro Navia con ventas promedio por almacén de 0,61 UF/mes.
- Existen 4 variables claves que permiten un alto desempeño en la atención de los almaceneros, estos son la cercanía, la ejecución del punto de venta, la distribución y acercarlos a las nuevas tecnologías.

4.1.3 Competencia

Revisando el diagnóstico de la competencia, se observa lo siguiente:

- A diferencia del canal supermercados, donde las marcas de pan envasado han crecido en el tiempo, en el canal tradicional existe solamente un actor, que corresponde al Grupo Bimbo y que concentra la totalidad de las ventas actuales.
- Grupo Bimbo es la Panadería más grande del mundo y una participación dominante tanto en canal supermercado (47,4%) como tradicional (100%).
- Fuerte presencia y conocimiento de las marcas comercializadas por Bimbo, donde la marca Ideal lidera el Top of Mind.
- Grupo Bimbo posee una gran experiencia y extensa red nacional de distribución en el canal tradicional, con más de 200 rutas de distribución y venta solo en la Región Metropolitana.
- Mix de productos diversificados con gran variedad de marcas que le permite utilizar con mayor eficiencia la red de distribución al tener la posibilidad de ampliar las categorías de venta.
- Se identifican debilidades en el servicio a los almacenes, representado por incumplimiento de la frecuencia de entrega y en la atención o cercanía con el almacenero.

4.1.4 Entorno

- Los efectos del estallido social y la pandemia del Covid-19 han potenciado el crecimiento del canal tradicional, llegando a tasas de penetración del 46,4% en opción de compra de los hogares chilenos.
- El Canal Tradicional presenta crecimientos en sus volúmenes de venta sobre 27% posterior al inicio de la pandemia del Covid-19, considerando lo anterior se observa un desarrollo positivo para el canal en medio de la crisis sanitaria.

- La pandemia del coronavirus significa una gran incertidumbre respecto al comportamiento del consumo futuro, debido a las proyecciones de caída del PIB hasta -7,0% y alto desempleo que se estima sobre el 11,0% para el 2021.
- Existen desarrollos de tecnologías específicas para el canal tradicional que apoyan los procesos de venta y de compra tanto para el proveedor como para el almacenero, respectivamente.

4.2 FODA por segmento

Para realizar la segmentación del canal tradicional, se deben considerar las variables que determinan la selección y la descripción de cada uno de los segmentos y el FODA por segmento.

4.2.1 Variables de Segmentación

Para determinar el segmento objetivo en el que se centrará la estrategia comercial, se deben seleccionar las variables que determinarán los segmentos. Considerando la información obtenida en el diagnóstico y en el análisis de mercado y de puntos de ventas potenciales, se pueden definir las siguientes variables:

4.2.1.1 Concentración Geográfica

La cantidad de almacenes presentes en cada comuna de la Región Metropolitana es una variable relevante al momento de establecer el atractivo de un almacén o punto de venta ya que como hemos revisado anteriormente, la alta cantidad de puntos de venta y la alta dispersión de los mismos impacta de manera importante en la capacidad de lograr la cobertura del canal en primer lugar y en segundo lugar en las eficiencias o ineficiencias logísticas que se pueden obtener en los procesos de distribución y venta. Por lo anterior la cantidad de almacenes presentes en una zona geográfica determinada es una variable de decisión relevante.

Para definir la concentración geográfica se establece como indicador la cantidad de almacenes por kilómetro cuadrado (Km²) presentes en cada comuna de la Región Metropolitana y de esta forma realizar una clasificación de almacenes de alta, baja o media concentración.

CONCENTRACIÓN	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Mayor a 50,0 Almacenes/Km ²	ALTA	3
Entre 15,0 y 49,9 Almacenes/Km ²	MEDIA	2
Menor a 15 Almacenes/Km ²	BAJA	1

Tabla 16 Indicador de concentración de almacenes, según comuna.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1.2 Tamaño Promedio Almacenes

Adicional a la alta atomización, explicada por la cantidad de almacenes presentes en el mercado y la dispersión geográfica, se suman las diferencias significativas en las ventas promedio de pan envasado de cada almacén, dependiendo de la comuna en la cual se encuentre ubicado, existiendo rangos que van desde las 0,62 UF/mes hasta las 10,51 UF/mes. Por lo anterior, determinar cuál es el volumen de compra potencial promedio de los almacenes, dependiendo de su ubicación geográfica, es una variable relevante para la segmentación del canal.

Para efectos del análisis se agruparán los almacenes por ventas promedios dentro de las comunas donde se encuentran ubicados y así determinar su clasificación de tamaño promedio.

TAMAÑO PROMEDIO	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Ventas mayores a 2 UF/mes	ALTO	3
Ventas entre 1 UF/mes 1,99 UF/mes	MEDIO	2
Ventas menores a 1 UF/mes	BAJO	1

Tabla 17 Indicador de venta promedio de pan envasado en almacenes, según comuna.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1.3 Descripción de Segmentos

De acuerdo a las variables definidas anteriormente, se pueden identificar los segmentos generados. Considerando lo anterior y cómo existen 3 opciones de almacenes según Concentración y 3 opciones por Tamaño Promedio, los segmentos se pueden detallar a continuación.

SEGMENTO	TAMAÑO PROMEDIO	CONCENTRACIÓN
1	BAJO	BAJA
2	MEDIO	BAJA
3	ALTO	BAJA
4	BAJO	MEDIA
5	MEDIO	MEDIA
6	ALTO	MEDIA
7	BAJO	ALTA
8	MEDIO	ALTA
9	ALTO	ALTA

Tabla 18 Segmentos según concentración y venta promedio de pan envasado.
Fuente: Elaboración Propia

El atractivo de cada segmento se determinará utilizando los factores de ponderación indicados en la clasificación de cada una de las variables de decisión y que multiplicados entregarán un índice resultante para cada segmento.

MATRIZ DE ATRACTIVO		CONCENTRACIÓN		
		BAJA	MEDIA	ALTA
TAMAÑO PROMEDIO	BAJO	1	2	3
	MEDIO	2	4	6
	ALTO	3	6	9

Tabla 19 Matriz de atractivo por segmento, ponderado.
Fuente: Elaboración Propia

Para determinar los segmentos con mayor atractivo, se seleccionarán aquellos que tuvieron un mayor puntaje en la Matriz de Atractivo, es decir aquellos almacenes ubicados en comunas con mayor Concentración y mayor Tamaño Promedio. Los segmentos se detallan a continuación:

Segmento 5 → Tamaño Promedio Medio y Media Concentración

Segmento 6 → Tamaño Promedio Alto y Media Concentración

Segmento 8 → Tamaño Promedio Medio y Alta Concentración

Segmento 9 → Tamaño Promedio Alto y Alta Concentración

Identificados los segmentos se debe realizar el análisis FODA de cada uno de ellos para de esta forma determinar cuáles son las ventajas o desventajas de cada segmento.

Se considerarán las fortalezas y debilidades presentes en cada uno.

4.2.2 FODA por segmento

Segmento 5: Tamaño Promedio Medio y Media Concentración

Fortalezas

- Almacenes se encuentran ubicados en solo 4 comunas de la Región Metropolitana lo que facilita los procesos de distribución
- Todos los almacenes están ubicados en comunas de fácil acceso y a menos de 25 Kms de la Planta Productiva

Debilidades

- Bajo % de volumen de venta del mercado de pan envasado, alcanzando el 5% del total.
- Tamaño Promedio de 1,34 UF/mes

Segmento 6: Tamaño Promedio Alto y Media Concentración

Fortalezas

- Las ventas de estos almacenes alcanzan el 22,88 % del mercado de pan envasado
- Los almacenes se encuentran ubicados solo en 4 de las 52 comunas de la Región Metropolitana, con una concentración de 29 almacenes por kilómetro cuadrado.
- Todos los almacenes están ubicados en comunas urbanas de fácil acceso.
- El Tamaño Promedio de venta es de 4,08 UF/mes

Segmento 8: Tamaño Promedio Medio y Alta Concentración

Fortalezas

- Casi 70 almacenes por kilómetro cuadrado, lo que permite hacer más rápidos y eficientes los procesos de distribución y venta.

- Solo 2 comunas concentran el 4,71% de los almacenes y el 5,17% de las ventas de la Región Metropolitana.
- Almacenes ubicados en comunas en zonas urbanas y de fácil acceso.

Debilidades

- Tamaño promedio de ventas es de 1,64 UF/mes

Segmento 9: Tamaño Promedio Alto y Alta Concentración

Fortalezas

- Estos almacenes concentran el 16,3% del mercado
- 72 almacenes por kilómetro cuadrado, lo que permite hacer más rápidos y eficientes los procesos de distribución y venta
- Comunas en zonas urbanas y de fácil acceso
- Tamaño promedio de ventas de 2,87 UF/mes

Debilidades

- El desafío de alcanzar la cobertura de más de 3000 almacenes presentes en estas zonas geográficas.

4.3 Conclusiones del diagnóstico

El canal tradicional es un mercado con un crecimiento constante, sobre el 6% en los últimos años, el que se ha intensificado durante el año 2019 y 2020, con tasas sobre el 27%, debido a la crisis social y sanitaria que ha afectado a Chile

Es un canal altamente atomizado con más de 33.000 puntos de venta distribuidos por toda la Región Metropolitana y un volumen de venta de pan envasado que en promedio no sobrepasa las 1,61 UF por mes. No obstante lo anterior, el tamaño de mercado en su conjunto alcanza los M\$ 18.228.460.- al año. en la Región Metropolitana, que lo hace muy atractivo.

Se puede concluir que Panaderías Castaño se encuentra preparada en términos de capacidad productiva y logística para abordar la demanda adicional, con capacidades disponibles sobre el 38% y 30% respectivamente. En términos de estructura organizacional, la empresa requerirá incorporar equipos específicos para el desarrollo del canal, manteniendo las áreas de soporte, logísticas y productivas sin variación.

Se observa que existe un único participante en el mercado de pan envasado industrial comercializando dos marcas, el que adicionalmente cuenta con una red de venta y distribución con cobertura en toda la Región Metropolitana.

Respecto a los segmentos, los más atractivo por tamaño de mercado y concentración es el segmento 6 y 9, con más del 39% del mercado, ventas promedio de pan envasado sobre los 2,8 UF/mes y concentración de más de 29 almacenes por kilómetro cuadrado. Adicionalmente se selecciona el segmento 8, el que posee promedios de 1,64 UF/mes, menores a los anteriores, pero una alta concentración de más de 70 almacenes por kilómetro cuadrado lo que aumenta su atractivo.

5 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

5.1 Elección del segmento objetivo

Basado en el análisis FODA por segmento se puede determinar que las principales características del canal tradicional que impactan en la decisión del segmento objetivo corresponden al tamaño del mercado en volumen de venta de pan envasado, concentración y cantidad de almacenes por comuna y segmento.

Considerando lo anterior la estrategia comercial se centrará en aquellos segmentos relevantes donde se pueda ofrecer una propuesta de valor robusta y al mismo tiempo lograr el mayor volumen de mercado con el menor alcance geográfico posible para lograr los objetivos de participación de mercado y rentabilidad.

Los segmentos objetivos serán los siguientes:

- Segmento 9: Tamaño Promedio Alto y Alta Concentración
- Segmento 6: Tamaño Promedio Alto y Media Concentración
- Segmento 8: Tamaño Promedio Medio y Alta Concentración

El tamaño del segmento objetivo es de 281.653 UF/año, con el 44,35 % de las ventas del canal y 7.764 puntos de venta correspondientes al 23,40 % de los almacenes de la región.

Como se explicó anteriormente y con el objetivo de acotar el alcance geográfico, los almacenes que cumplen con los criterios de segmentación definidos se encuentran ubicados en las comunas que se detallan a continuación.

COMUNA	Venta Pan Env UF	# Almacenes	Uf/Local	% Venta	% Locales
Providencia	34.198	487	70,22	5,38%	1,47%
Quilicura	54.242	988	54,90	8,54%	2,98%
Pedro Aguirre Cerda	25.114	655	38,34	3,95%	1,97%
La Pintana	39.973	1043	38,32	6,29%	3,14%
Independencia	14.938	435	34,34	2,35%	1,31%
Ñuñoa	16.890	523	32,29	2,66%	1,58%
Santiago	63.478	2070	30,67	9,99%	6,24%
Recoleta	24.922	1071	23,27	3,92%	3,23%
Lo Prado	7.899	492	16,06	1,24%	1,48%
TOTAL	281653	7764		44,35%	23,40%

Tabla 20 Localización de segmento objetivo, por comuna.
Fuente: Elaboración Propia

5.2 Propuesta de Valor

La estrategia de crecimiento que se implementará es la del desarrollo de nuevos mercados o canales de distribución incrementando la participación de venta, con los productos actualmente comercializados.

Considerando lo anterior la estrategia genérica será la diferenciación y el elemento diferenciador será el producto, su marca y los atributos que actualmente son valorados y reconocidos por los consumidores de pan envasado en los Supermercados.

Como se estableció en el estudio de mercado, los atributos que los consumidores valoran de los productos y de la marca corresponden a:

- La calidad.
- Productos “ricos”.
- Productos que se reconocen saludables.
- De elaboración artesanal.

El valor agregado que se buscará entregar a los almaceneros para de esta forma potenciar la marca y los productos estará asociado al servicio.

- Eficiencia Operacional: se debe lograr a través de una gestión eficaz de la cadena de valor y de la cadena de abastecimiento, llegando a los clientes de acuerdo a los compromisos establecidos y con los productos requeridos por estos.
- Cercanía con los clientes, lo que se debe alcanzar con una relación cercana con el vendedor, una atención de calidad y un cuidado por el punto de venta.

5.3 Definición de mix de productos de pan envasado

En base al análisis de la competencia y productos que son comercializados en el canal tradicional, se pueden establecer las marcas, familias y productos que serán parte del portafolio.

De acuerdo al estudio de posicionamiento de marcas, se establece que la marca Castaño es la que compite en precio y atributos para las dos marcas de pan envasado actualmente disponibles en el mercado: Ideal y Fuchs.

De igual forma, las familias actualmente comercializadas por la competencia en el mercado corresponden a Molde, Fiesta, Granos y Semillas, Pita y Cocina.

Considerando las variables anteriores el detalle de productos a comercializar por Castaño en el canal tradicional se detalla a continuación:

MARCA	FAMILIA	PRODUCTO	GRS.	UNIDADES
Castaño	Molde	Blanco	630	1
Castaño	Molde	Integral	630	1
Castaño	Molde	Dúo	760	1
Castaño	Fiesta	Pan Hamburguesa	630	8
Castaño	Fiesta	Pan Hamburguesa Brioche	660	8
Castaño	Fiesta	Pan Hot Dog	480	8
Castaño	Fiesta	Pan Parrillero	330	12
Castaño	Fiesta	Mini Tost Blanca	90	48
Castaño	Cocina	Pre Pizza Clásica	250	1
Castaño	Cocina	Pizza Rettangolo	500	2
Castaño	Cocina	Pan Rallado	250	1
Castaño	Granos y Semillas	Multigrano	400	1
Castaño	Granos y Semillas	Linaza Chía	400	1
Castaño	Granos y Semillas	Semillas Ancestrales	380	1
Castaño	Pita	Blanco	300	1
Castaño	Pita	Integral	300	1

Tabla 21 Productos a comercializar en el Canal Tradicional.
Fuente: Elaboración Propia

5.4 Precio de productos

Para la definición de precio se consideran los precios actuales de la competencia en el mercado y el margen esperado por la empresa para el producto.

De la evaluación de estas variables se determina un precio competitivo y atractivo para el almacenero, con una estrategia de igualar precio sin generar una diferencia significativa, que pueda generar una reacción exagerada y una eventual escalada de bajas de precio.

De igual forma, cómo se revisó en el diagnóstico, se sugerirá un Precio de Venta a Público (PVP) para que el consumidor pueda elegir en base al reconocimiento de la marca y de los atributos de calidad, saludable y elaboración artesanal que caracterizan a la marca Castaño y a toda su variedad de productos.

Considerando la familia, tipo de producto y gramaje, se puede asociar a cada producto marca Castaño el competidor en cada categoría.

MARCA	PRODUCTO	GRS.	MARCA	PRODUCTO	GRS.
Castaño	Blanco	630	IDEAL	Blanco	580
Castaño	Integral	630	IDEAL	Integral	580
Castaño	Dúo	760	IDEAL	Blanco	750
Castaño	Pan Hamburguesa	630	IDEAL	Pan Hamburguesa	520
Castaño	Pan Hamburguesa Brioche	660	IDEAL	Pan Hamburguesa Brioche	520
Castaño	Pan Hot Dog	480	IDEAL	Pan Hot Dog	415
Castaño	Pan Parrillero	330			
Castaño	Mini Tost Blanca	90			
Castaño	Pre Pizza Clásica	250	IDEAL	Pre Pizza Clásica	250
Castaño	Pizza Rettangolo	500	IDEAL	Pre Pizza Toques de Cebolla	500
Castaño	Pan Rallado	250	IDEAL	Pan Rallado	250
Castaño	Multigrano	400	FUCHS	Multigrano	380
Castaño	Linaza Chía	400	FUCHS	Linaza Chía	380
Castaño	Semillas Ancestrales	380			
Castaño	Blanco	300	IDEAL	Pita Blanco	300
Castaño	Integral	300	IDEAL	Pita Integral	300

Tabla 22 Relación de marca Castaño con productos de competencia en el Canal Tradicional.
Fuente: Elaboración Propia

Considerando la información anterior se definen los siguientes precios para los productos Castaño, donde Precio es el precio de venta neto al almacenero y PVP es el precio de venta a público por parte del almacenero, todo expresado en valores netos.

MARCA	FAMILIA	PRODUCTO	GRS.	UNI	PRECIO	PVP
Castaño	Molde	Blanco	630	1	1235	2100
Castaño	Molde	Integral	630	1	1235	2100
Castaño	Molde	Dúo	760	1	1328	2250
Castaño	Fiesta	Pan Hamburguesa	630	8	1025	1750
Castaño	Fiesta	Pan Hamburguesa Brioche	660	8	1345	2290
Castaño	Fiesta	Pan Hot Dog	480	8	849	1450
Castaño	Fiesta	Pan Parrillero	330	12	798	1350
Castaño	Fiesta	Mini Tost Blanca	90	10	933	1590
Castaño	Cocina	Pre Pizza Clásica	250	1	521	890
Castaño	Cocina	Pizza Rettangolo	500	2	975	1650
Castaño	Cocina	Pan Rallado	250	1	580	990
Castaño	Granos y Semillas	Multigrano	400	1	933	1590
Castaño	Granos y Semillas	Linaza Chía	400	1	933	1590
Castaño	Granos y Semillas	Semillas Ancestrales	380	1	933	1590
Castaño	Pita	Blanco	300	1	739	1250
Castaño	Pita	Integral	300	1	739	1250

Tabla 23 Precio productos marca Castaño en el Canal Tradicional.
Fuente: Elaboración Propia

Para alcanzar el objetivo de participación de mercado definido, se debe lograr un volumen de venta mensual de \$ 75.951.920.- Según la definición del segmento objetivo, el volumen de venta total de los almacenes ubicados en las comunas que cumplen con los criterios de concentración y venta promedio, es de \$ 673.620.092 mensuales.

Considerando lo anterior es necesario alcanzar 11,3% de la participación de mercado en el segmento.

Ventas RM	Anuales	Mensuales
Total Canal Tradicional	\$ 18.228.460.853	\$ 1.519.038.404
Total Segmento	\$ 8.083.441.100	\$ 673.620.092
Participación 5,0%	\$ 911.423.043	\$ 75.951.920

Tabla 24 Participación del 5% del mercado de pan envasado en el Canal Tradicional
Fuente: Elaboración Propia

Considerando que el tamaño de mercado del canal tradicional se estimó como volumen de venta a consumidores por parte de los almaceneros, se debe definir el volumen de venta al almacenero para alcanzar la participación de mercado, considerando las devoluciones que debe generar el canal por vencimiento de productos sin vender.

Como fue establecido en el diagnóstico, la política de la empresa apunta a no tener más de 5% de devoluciones sobre el volumen total de venta y el precio de venta sell in es un 70% del valor sell out. Considerando la información anterior, se pueden estimar los ingresos mínimos para alcanzar el objetivo de participación de mercado.

Periodo	Participación 5%	Sell in	Devoluciones	Venta Objetivo
Mensual	\$ 75.951.920	\$ 53.166.344	\$ 2.658.317	\$ 55.824.661
Anual	911423042,7	\$ 637.996.130	\$ 31.899.806	\$ 669.895.936

Tabla 25 Ingresos para alcanzar participación del 5% del mercado de pan envasado en el Canal Tradicional.
Fuente: Elaboración Propia

5.5 Promoción

Considerando que la marca Castaño es conocida como una marca de pan envasado y tiene una participación importante dentro de las preferencias de los consumidores, la estrategia de promoción o comunicación se enfocará en entregar las herramientas necesarias a los almaceneros para que puedan exhibir los productos de manera adecuada en el local y además se pueda comunicar a los consumidores que el pan Castaño está disponible en el punto de venta para su compra. Esto está en línea con las variables críticas de servicio en los almacenes definidos en el diagnóstico y tiene relación la ejecución del punto de venta.

No se considerarán campañas masivas o en redes sociales debido a que en una primera etapa y como alcance de esta evaluación se espera alcanzar una participación pequeña del mercado en zonas geográficas acotadas.

Como se ha mencionado anteriormente, los almacenes son por lo general de dimensiones pequeñas por lo que su espacio limitado debe ser utilizado al máximo y si se quiere lograr una exhibición correcta de los productos se deben diseñar muebles que consideren estas restricciones.

Para lo anterior se proponen 3 tipos de muebles que, dependiendo de los espacios disponibles, se entregarán en consignación a los almaceneros:

Exhibidor colgante: es un exhibidor pequeño, que generalmente se ubica sobre el mostrador o detrás de este en una posición alta y visible y se utiliza en almacenes muy pequeños, sin espacio en piso para la exhibición de los productos. Sus dimensiones son de 40 cms. x 40 cms. x 100 cms. de ancho, largo y alto respectivamente y tiene una capacidad de 30 productos. Una particularidad es que también permite colgar por los costados para maximizar el espacio.

Payloader: corresponde a una estantería modular con base cuadrada de dimensiones de 40 cms. x 140 cms. x 160 cms. de ancho, largo y alto respectivamente. En este mueble se pueden exhibir hasta 40 productos y por sus dimensiones puede ser ubicado en cualquier punto del almacén sin dificultad.

Exhibidor de Piso: es un estante de tamaño grande de 40 cms. x 40 cms. x 140 cms de ancho, largo y alto respectivamente y que se ubica a piso y es de 4 niveles. Es para almacenes de mayor tamaño y que cuentan con espacio para dar una posición privilegiada a los productos. Su capacidad es para 80 productos.

Adicionalmente y para asegurar que los consumidores que ingresan a un almacén se enteren que está disponible pan Castaño se instalará cartelera o afiches con la marca, con precios de distintos productos destacando los atributos de la marca y de las familias que se encuentran en los locales.



Figura 18 Cartelería Canal Tradicional
Fuente: Elaboradora de Alimentos Frutale

A los almaceneros se les entregará 1 mueble, dependiendo del tamaño del almacén y 1 cartelería de cada tipo. Los costos unitarios de cada uno de estos elementos se detallan a continuación.

Tipo de Mueble	Costo Unitario
Exhibidor Colgante	\$ 30.000
Payloader	\$ 35.000
Exhibidor de Piso	\$ 60.000
Cartelería 1	\$ 700
Cartelería 2	\$ 700
Cartelería 3	\$ 700

Tabla 26 Costos de publicidad
Fuente: Elaboración Propia

5.6 Diseño de red de distribución y venta

A continuación, se detallará el modelo de distribución que se utilizará para llegar con los productos seleccionados a los almacenes localizados en las zonas o comunas definidas.

De igual forma se detallará el modelo de venta que se utilizará y la estructura que soportará la logística de distribución y al equipo de venta.

5.6.1 Definición de modelo de distribución

Considerando que el valor agregado que se busca entregar a clientes es la calidad en el servicio, se adoptará el modelo de distribución de autoventa con el objetivo de responder a los requerimientos de los almaceneros en el momento que ellos lo necesiten y asegurar el abastecimiento oportuno, en las cantidades requeridas y además se complementará con un servicio personalizado ya que el vendedor será quien realice todas las actividades.

Las actividades establecidas en el diagnóstico y que serán claves para asegurar una correcta ejecución del punto de venta y la calidad en el servicio, son las que se detallan en la gráfica a continuación.



Figura 19 Modelo de distribución y venta
Fuente: Elaboración propia.

Para la determinación de las distintas variables que forman parte del modelo de distribución y venta se realizó un piloto de venta al canal tradicional durante el mes de agosto. Los resultados de este piloto se presentan en el Anexo 3.

Captura de Pedidos

Según el segmento definido, las ventas promedio por almacén alcanzan los \$ 90.000 mensuales como sell out o \$ 66.000 como sell in. Considerando el tamaño pequeño de cada pedido se establecerá como frecuencia base de reposición 1 vez por semana. Lo anterior implica que los almacenes realizarán pedidos semanales de \$ 16.500.-

Durante el piloto realizado se obtienen ventas promedios de \$ 17.763 por almacén, lo que confirma que los volúmenes estimados se encuentran muy cercano a la realidad del canal.

Distribución y Venta

Como se detalló anteriormente, el modelo de autoventa implica que la captura de pedido, venta y entrega de los productos se realiza de manera simultánea, considerando lo anterior el vendedor deberá contar con un vehículo con inventario disponible para que pueda cumplir con esta función y definición.

El tamaño del vehículo dependerá del inventario necesario para cumplir con la demanda diaria de pedidos, más un stock de seguridad para abordar la variabilidad y eventual reposición por productos vencidos.

La cantidad de puntos de venta a atender se puede estimar definiendo tiempos promedios de operación en el centro de distribución, de atención y traslados. En base a los tiempos observados en el piloto se puede realizar la siguiente tabla de tiempos relacionada con la cantidad de almacenes.

Tiempos de Operación (Horas)	Cantidad de Almacenes			
	10	15	20	25
Carga en Centro de Distribución	0,17	0,20	0,23	0,27
Traslados a zona de venta (ida y vuelta)	0,67	0,67	0,67	0,67
Atención en Punto de Venta (15 min/local)	2,50	3,75	5,00	6,25
Traslados entre Puntos de Venta (8 min/local)	1,33	2,00	2,67	3,33
Rendiciones en Centro de Distribución	0,33	0,33	0,33	0,33
Tiempo Total	5,00	6,95	8,90	10,85

Tabla 27 Estimación tiempos de operación ruta autoventa.
Fuente: Elaboración Propia

Con los datos anteriores se puede determinar que 20 almacenes por vendedor diarios es una cantidad que operacionalmente es factible.

Considerando la información anterior, venta promedio por almacén de \$ 16.500.-, 20 puntos de entrega diarios, frecuencia semanal de reposición y operación de lunes a viernes, se puede determinar la venta que realizará cada vendedor en su ruta y la cantidad de vendedores mínimos necesarios para cumplir con la participación de mercado establecida como objetivo, lo que se detalla a continuación.

Venta Promedio	Clientes Diarios	Ventas Mes	Venta Objetivo	# Vendedores
\$ 16.500	20	\$ 7.260.000	\$ 55.824.661	8

Tabla 28 Cantidad de ruta autoventa y ventas esperadas mensual.
Fuente: Elaboración Propia

Por último, con toda la información ya detallada y agregando que durante el piloto la cantidad promedio de unidades vendidas fue de 246, con un máximo de 416 unidades, se puede determinar que los vehículos adecuados para transportar el equivalente a 30 bandejas de pan envasado.

Tipo de Vehículo (Marca/Modelo)	Tarifa Mes UF
Hyundai Porter	18,40
Peugeot Boxer	19,96
Hyuindai H1	18,04
Maxus Furgon V80	17,05

Tabla 29 Vehículos rutas autoventa Canal Tradicional.
Fuente: Elaboración Propia

Para el análisis se utilizará el furgón Maxus V80 con capacidad para 90 bandejas y un tamaño adecuado para estacionar con facilidad y maniobrar en calles y pasajes angostos donde pueden estar ubicados los almacenes.

Finalmente, para los procesos de facturación y cobro se utilizará una aplicación mobile de auto venta que permitirá administrar clientes (almaceneros) con toda su información, tener la ficha completa de todos los productos con precio y descripción de cada uno, además con esta herramienta se realizarán los pedidos, se crearán nuevos clientes en terreno, se gestionarán los pagos vinculados a los pedidos y se manejará el stock disponible en el vehículo, considerando ingresos y salidas. Esta aplicación se complementará con una impresora portátil para la emisión de facturas y una máquina de Transbank para el pago con tarjetas de crédito o débito.

Las tarifas asociados a las aplicaciones e implementos tecnológicos son los siguientes.

Tecnología		Costo Unitario	Frecuencia
Impresora	\$	\$ 149.900	1 vez
Celular	\$	\$ 99.000	1 vez
Plan de Celular (datos y voz)	\$	\$ 6.900	mensual
Arriendo POS Transbank	UF	0,6	mensual
Comisión Transbank	%	1,12	porcentaje de venta
APP Auto Venta Base	UF	2,5	mensual
App Auto Venta	UF	0,5	mesnsual/usuario

Tabla 30 Tecnología y periféricos.

Fuente: Elaboración Propia

Mantenimiento Punto de venta

Para alcanzar el valor agregado de calidad de servicio es fundamental la relación de largo plazo entre el vendedor y el almacenero y también la gestión que este realice con el punto de venta.

El vendedor debe asegurar siempre las visitas en la frecuencia establecida, procurando mantener de manera adecuada las exhibiciones, asegurar que el pan siempre este fresco y disponible y que el punto de venta cuente con la cartelería y material POP para su correcto funcionamiento.

Post Venta

Como una extensión del servicio de mantenimiento del punto de venta se encuentra la post venta que incluye el cambio de productos que se encuentran vencidos, lo que se transforma en una devolución. Adicionalmente el almacenero es el punto de contacto con los consumidores finales de la marca, por lo que cualquier reclamo, observación o sugerencia que se canalice a través del almacenero debe ser recogida con el objetivo de mantener los estándares de calidad de los productos y la imagen de la marca que es una variable diferenciadora y una ventaja competitiva.

5.6.2 Definición de estructura de distribución y venta

En la primera etapa de implementación se buscará utilizar al máximo las capacidades disponibles, por lo que el crecimiento de estructura para el desarrollo del canal se limitará a abordar los requerimientos propios de la operación de venta y todas las actividades de soporte, apoyo y logística se realizaran con los equipos actuales.

Considerando la información anterior, la estructura propuesta para soportar el canal será la siguiente.

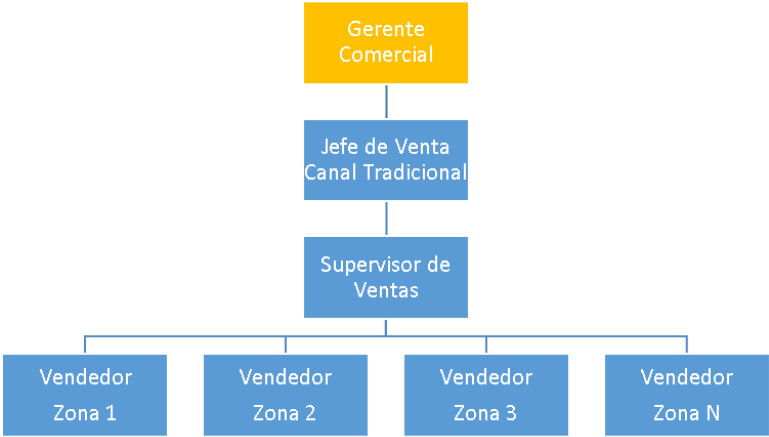


Figura 20 Estructura equipo Canal Tradicional
Fuente: Elaboración propia.

La dotación necesaria se irá incorporando de manera paulatina, en la medida que se abran rutas con una planificación de 2 rutas mensuales. La jefatura del canal se incorporará desde un inicio y será el responsable del reclutamiento inicial y la puesta en marcha de la operación, también será responsable de la gestión del canal y de los clientes, asegurando que se cumplan las políticas y normas que están establecidas por la empresa. Por otro lado, el supervisor se sumará una vez iniciada la operación y cuando se encuentre el 50% de la operación en funcionamiento, su rol estará enfocado en el control operacional y administrativo del equipo de vendedores.

Por último, se requerirá un administrativo/cajero para recibir las rendiciones, que incluye la recaudación y el registro y cuadratura de existencias en el vehículo.

Considerando lo anterior, la estructura de costos totales una vez implementada la totalidad de las rutas será la siguiente:

Cargo	Costo Empresa
Jefe de Venta Canal	\$ 2.300.000
Supervisor de Ventas	\$ 900.000
Vendedores	\$ 500.000
Administrativo	\$ 450.000
Total	\$ 4.150.000

Tabla 31 Equipo Canal Tradicional.
Fuente: Elaboración Propia

6 EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA

La evaluación económica tiene por finalidad poder identificar las diferentes variables que inciden en el proyecto, permitiendo determinar si el proyecto es rentable o no, para lo cual se analizará la inversión requerida, ingresos por concepto de ventas junto con los gastos asociados al proyecto.

6.1 Datos y supuestos

Los supuestos y datos que se utilizarán para la evaluación serán los siguientes:

- Los flujos de caja se proyectarán a 12 y 24 meses
- Durante el primer año se considerarán ingresos para 10 rutas a razón de 2 mensuales y desde el inicio del segundo año se utilizará la misma lógica hasta alcanzar las 20 rutas.
- El valor UF a \$ 28.700.-
- Impuesto de 27%
- Tasa de descuento exigida por Panaderías Castaño para sus proyectos es de 12% anual → 1 % mensual.
- Para el año 2 se considera un crecimiento de la venta del 10% para todas las rutas
- A contar del año 2 los GAV crecen en un 4%
- En el año 2 se deben replicar las inversiones en promoción y tecnología
- En el año 2 se debe sumar un nuevo supervisor y administrativo.
- Las inversiones se financiarán con capital propio.

6.2 Inversiones requeridas

Las inversiones iniciales para el proyecto contemplan el material de promoción, es decir los muebles y cartelería que serán utilizados en los almacenes y además la inversión en tecnología. Para alcanzar la participación esperada, se evaluará económicamente implementación de 10 rutas dentro del primer período de 12 meses.

Para el material publicitario se define en base a la observación del piloto una necesidad de un 50% de exhibidores colgantes, 40% de payloader y 10% de exhibidores de piso.

Para la implementación del material detallado se estima una inversión de \$ 37.100.000.-

Tipo de Mueble	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Exhibidor Colgante	500	\$ 30.000	\$ 15.000.000
Payloader	400	\$ 35.000	\$ 14.000.000
Exhibidor de Piso	100	\$ 60.000	\$ 6.000.000
Cartelería 1	1000	\$ 700	\$ 700.000
Cartelería 2	1000	\$ 700	\$ 700.000
Cartelería 3	1000	\$ 700	\$ 700.000
Total			\$ 37.100.000

Tabla 32 Inversión en Publicidad Canal Tradicional.
Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de las inversiones tecnológicas, se requiere la compra de las impresoras para la emisión de los documentos tributarios y de los equipos celulares donde se instalará la aplicación de autoventa.

Tecnología	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresora	10	\$ 149.900	\$ 1.499.000
Celular	10	\$ 99.000	\$ 990.000
Total			\$ 2.489.000

Tabla 33 Inversión en Tecnología Canal Tradicional.
Fuente: Elaboración Propia

En total se requiere una inversión inicial de \$ 39.589.000.- para todo el material publicitario y los requerimientos tecnológicos que serán usados dentro de los 5 meses iniciales de la operación.

6.3 Ingresos

Los ingresos se proyectarán a 12 meses, considerando que el objetivo del proyecto apunta a capturar el 5% del mercado de manera rentable dentro del primer año de operación y se extenderán hasta los 24 en base a los supuestos ya establecidos.

Como se mencionó existirá un plan de apertura de rutas y clientes a razón de 2 mensuales y se establecerá como supuesto que existirá un período de puesta en marcha de 2 meses, donde los ingresos de la nueva ruta representarán un 50% de los ingresos en régimen el primer mes y un 75% el segundo mes. A contar del tercer mes se estima

se alcanzará el total de venta potencial de la ruta que como fue detallado alcanza los \$ 7.260.000.-. Con los ingresos detallados a continuación, en el mes 7 se obtiene una participación de mercado del 5,5 %.

Rutas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ruta 1	\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 2	\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 3		\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 4		\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 5			\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 6			\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 7				\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 8				\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 9					\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 10					\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Total	\$ 7,26	\$ 18,15	\$ 32,67	\$ 47,19	\$ 61,71	\$ 68,97	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60

Tabla 34 Ingresos por ruta Canal Tradicional.
Fuente: Elaboración Propia

El comportamiento de los ingresos a 24 meses se detalla en el Anexo 4.

6.4 Costos de Fabricación y Gastos de Administración y Venta

Los costos de fabricación de los productos se pueden expresar como un porcentaje de las ventas, el que para efectos del estudio se establece en un 36%.

Para el caso de los gastos de operación logística, se considerarán los vehículos para el proceso de distribución y los gastos operacionales que corresponden a combustible y TAG. Los vehículos serán arrendados y utilizará la modalidad de leasing operativo, por lo que otros gastos como son las mantenciones, seguros y permisos estatales y municipales se encuentran incluidos en la tarifa.

Gasto Combustible	Datos
Kms Diarios	90
Días de Operación	22
Precio Petroleo (\$/Lts)	480
Rendimiento (Kms/Lts)	7
Consumo Mensual	\$ 135.771

Tabla 35 Gastos de operación logística Canal Tradicional.
Fuente: Elaboración Propia

Se estima un gasto en TAG de \$ 80.000.- por vehículo.

Adicional al gasto asociado a las operaciones logísticas, se considerarán gastos en tecnología, en el personal de venta y las devoluciones, estas últimas, como se detalló anteriormente, corresponden a un 5% de las ventas totales. Todos estos gastos se incrementan en función del aumento de ventas y de rutas. El detalle del comportamiento mensual de estos gastos se puede revisar en detalle en el Anexo 5.

6.5 Capital de trabajo

Para el capital de trabajo se considera cubrir las remuneraciones, gastos de administración y venta y los costos de fabricación de los primeros dos meses. Lo anterior se detalla a continuación.

	Mes 1	Mes 2	TOTAL
Costo de Fabricación	\$ 2.613.600	\$ 6.534.000	\$ 9.147.600
Gastos Operación	\$ 1.563.240	\$ 3.030.610	\$ 4.593.850
Gasto Administración y Venta	\$ 4.125.197	\$ 5.687.992	\$ 9.813.189
TOTAL	\$ 8.302.037	\$ 15.252.602	\$ 23.554.639

Tabla 36 Capital de trabajo Canal Tradicional.
Fuente: Elaboración Propia

6.6 Flujo de Caja

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja a 12 meses.

FLUJO DE CAJA	T0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso Total		\$ 7,26	\$ 18,15	\$ 32,67	\$ 47,19	\$ 61,71	\$ 68,97	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60
Costo Total		\$ 2,61	\$ 6,53	\$ 11,76	\$ 16,99	\$ 22,22	\$ 24,83	\$ 26,14	\$ 26,14	\$ 26,14	\$ 26,14	\$ 26,14	\$ 26,14
Margen Bruto		\$ 4,65	\$ 11,62	\$ 20,91	\$ 30,20	\$ 39,49	\$ 44,14	\$ 46,46	\$ 46,46	\$ 46,46	\$ 46,46	\$ 46,46	\$ 46,46
Gastos de Administración y Venta		\$ 5,69	\$ 8,72	\$ 12,84	\$ 16,05	\$ 19,27	\$ 19,65	\$ 19,83	\$ 19,83	\$ 19,83	\$ 19,83	\$ 19,83	\$ 19,83
Remuneraciones		\$ 3,75	\$ 4,75	\$ 6,65	\$ 7,65	\$ 8,65	\$ 8,65	\$ 8,65	\$ 8,65	\$ 8,65	\$ 8,65	\$ 8,65	\$ 8,65
Logística		\$ 1,44	\$ 2,88	\$ 4,32	\$ 5,75	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19
Tecnología		\$ 0,12	\$ 0,15	\$ 0,18	\$ 0,21	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24
Comisiones		\$ 0,01	\$ 0,03	\$ 0,05	\$ 0,08	\$ 0,10	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
Devoluciones		\$ 0,36	\$ 0,91	\$ 1,63	\$ 2,36	\$ 3,09	\$ 3,45	\$ 3,63	\$ 3,63	\$ 3,63	\$ 3,63	\$ 3,63	\$ 3,63
EBIT		-\$ 1,04	\$ 2,90	\$ 8,07	\$ 14,15	\$ 20,22	\$ 24,49	\$ 26,63	\$ 26,63	\$ 26,63	\$ 26,63	\$ 26,63	\$ 26,63
Financiamiento	0												
Inversión	-\$ 63,14												
Capital de Trabajo	-\$ 23,55												
Marketing	-\$ 37,10												
Tecnología	-\$ 2,49												
EBITDA		-\$ 1,04	\$ 2,90	\$ 8,07	\$ 14,15	\$ 20,22	\$ 24,49	\$ 26,63	\$ 26,63	\$ 26,63	\$ 26,63	\$ 26,63	\$ 26,63
Impuesto (27%)		\$ -	\$ 0,78	\$ 2,18	\$ 3,82	\$ 5,46	\$ 6,61	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19
Recuperación Capital de Trabajo													\$ 23,55
Flujo de Caja	-\$ 63,14	-\$ 1,04	\$ 2,12	\$ 5,89	\$ 10,33	\$ 14,76	\$ 17,88	\$ 19,44	\$ 19,44	\$ 19,44	\$ 19,44	\$ 19,44	\$ 42,99

Tabla 37 Flujo de Caja proyectado a 12 meses.
Fuente: Elaboración Propia

En el Anexo 6 se presentan los resultados de flujo de caja a 24 meses.

6.7 Determinación de VAN y TIR

En base al flujo de caja y a los resultados mensuales, se obtuvo el VAN y la TIR de proyecto, los que son detallados a continuación.

	12 Meses
VAN	\$ 111,5
TIR	14,7%
Tasa de Descuento	12%

Tabla 38 VAN y TIR del proyecto.
Fuente: Elaboración Propia

Se ha obtenido un VAN de MM\$ 111,5 y una TIR del 14,7%, siendo el proyecto factible económicamente. Se considera que se recupera el capital de trabajo invertido con un valor de MM\$ 23,5.

6.8 Análisis de sensibilidad y escenarios

A partir del escenario base, descrito anteriormente en la evaluación económica, se plantean un conjunto de escenarios resultantes de la variación de los Ingresos y de los costos logísticos. El VAN y TIR resultantes para cada caso se detallan a continuación.

VAN	INGRESOS					
		-30%	-15%	BASE	15%	30%
COSTO LOGÍSTICO	-30%	\$ 70.304.711	\$ 111.610.653	\$ 152.742.662	\$ 193.874.671	\$ 235.006.681
	-15%	\$ 50.638.849	\$ 91.416.326	\$ 132.193.804	\$ 172.848.216	\$ 213.452.166
	BASE	\$ 30.891.994	\$ 71.220.148	\$ 111.467.308	\$ 151.714.468	\$ 191.897.651
	15%	\$ 10.891.158	\$ 51.023.969	\$ 90.740.812	\$ 130.457.656	\$ 170.174.499
	30%	\$ -9.474.633	\$ 30.489.615	\$ 70.014.317	\$ 109.200.843	\$ 148.387.370

Tabla 39 Análisis de sensibilidad e impacto en el Van del proyecto
Fuente: Elaboración Propia

TIR	INGRESOS					
		-30%	-15%	BASE	15%	30%
COSTO LOGÍSTICO	-30%	11%	15%	19%	22%	26%
	-15%	8%	13%	17%	20%	24%
	BASE	5%	10%	15%	18%	21%
	15%	3%	8%	12%	16%	20%
	30%	-1%	5%	10%	14%	18%

Tabla 40 Análisis de sensibilidad e impacto en el Van del proyecto
Fuente: Elaboración Propia

El análisis de sensibilidad indica que el proyecto presenta una mayor sensibilidad a la variaciones de los ingresos que a un aumento o disminución de los costos logísticos.

Por otro lado, una disminución de los ingresos en 15% o superior, mantiene el proyecto con VAN positivo, exceptuando el caso donde los costos aumentan en un 30%. Por último, aumentos de los costos con mayores ingresos al base mantienen el VAN positivo.

Respecto a la condición de satisfacción, se requieren al menos MM\$ 75,9 mensuales para alcanzar al menos un 5% de participación de mercado, con esto en la mayoría de los escenarios con una baja de ingresos del 15% o más no se alcanza este objetivo.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos se puede concluir que el desarrollo del canal es factible técnica, económica y estratégicamente, obteniéndose un VAN de MM\$ 111,5 y una TIR del 14,7 % dentro del primer año de operación, alcanzándose además el objetivo de participación de mercado de al menos 5% en la Región Metropolitana en el Canal Tradicional, de manera rentable.

Se pudo determinar que el mercado en la Región Metropolitana es atractivo, con un volumen total anual que alcanza los MM\$ 18.228.- en ventas de pan envasado. Adicionalmente se determinó un segmento objetivo con un valor de MM\$ 8.083.- anuales

Se pudo observar que existen oportunidades en calidad de servicio, principalmente asociada al cumplimiento de los compromisos de entrega en tiempo y cantidad al almacén y en una relación de poca cercanía, siendo estas variables muy valoradas por lo almaceneros

La propuesta de valor del negocio se basa en la diferenciación, enfocada en la calidad de los productos (44% de los consumidores destaca este atributo) y el reconocimiento que tiene la marca Castaño (100% de los consumidores recuerda y menciona la marca). Además, se buscará potenciar la excelencia operacional y de servicio a través de un modelo de distribución de auto venta que permite entregar una atención cercana, rápida y oportuna al almacenero.

Por otra parte, se puede concluir que el diseño de la red de distribución y venta establecido (auto venta) es fundamental tanto para alcanzar los ingresos, ajustarse a los costos logísticos que hacen viable el proyecto y para cumplir la propuesta de valor que debe ofrecer Panaderías Castaño a sus clientes.

Respecto a la pandemia del coronavirus se puede concluir que si bien existe incertidumbre sobre el comportamiento del consumo durante los próximos años, los resultados obtenidos apuntan a un fortalecimiento del canal tradicional, un 74% de los consumidores compraron en almacenes durante la pandemia, y al aumento en la preferencia de los consumidores por los almacenes de barrio.

Finalmente, y en base a los resultados obtenidos se recomienda el desarrollo del canal y mantener la operación más allá de los 12 meses y continuar avanzando en mayor participación de mercado.

8 BIBLIOGRAFÍA

- SAPAG, Nassir. Ch, SAPAG. Reinaldo. Ch, SAPAG, Jose Manuel. P. Preparación y Evaluación de Proyectos. 6ª ed. México D.F. Mc Graw-Hill, 2014. 736p.
- FUNDACIÓN FUNDES. Estudio Fundes Almaceneros en Chile. [En línea] <<https://prensaeventos.cl/wp-content/uploads/2018/06/estudio-fundes-almaceneros-chile-junio-2018.pdf>> [consulta: mayo 2020]
- INE. VIII Encuesta de Presupuestos Familiares. [en línea] <<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>> [consulta: mayo 2020]
- INE. Estadística de Empresas. [en línea] <http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html> [consulta: mayo 2020].
- ROMO, JASMINA. Casi 70 supermercados permanecen cerrados tras el estallido social. [en línea] Radio Bio Bio Internet. 06 de febrero, 2020.<<https://www.biobiochile.cl/biobiotv/lo-viste-en-la-radio/estuvieron-en-la-radio/expreso-bio-bio/2020/02/06/casi-70-supermercados-permanecen-cerrados-tras-el-estallido-social.shtml>> [consulta: agosto 2020]
- CIEDESS. Categoría de alimentos es la única de la canasta de consumo que crece post estallido social. [en línea] <<https://www.ciedess.cl/601/w3-article-4798.html>> [consulta: junio 2020]
- REYES, VERÓNICA. IPoM: Banco Central reconfirma que el Covid-19 dejará la mayor crisis económica de Chile en 35 años. [en línea] Radio Bio Bio Internet. 17 de junio, 2020. <<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/06/17/ipom-banco-central-reconfirma-covid-19-dejara-la-mayor-crisis-economica-chile-35-anos.shtml>> [consulta: agosto 2020]
- RIVERA, EUGENIO. La pandemia y la economía ¿dónde estamos? [en línea] El Mostrador. 25 de abril, 2020 <<https://www.elmostrador.cl/destacado/2020/04/25/la-pandemia-y-la-economia-donde-estamos/>> [consulta: agosto 2020].
- CNN EN ESPAÑOL. Desempleo en Chile llega a 11,2%, el nivel más alto en una década. [en línea]. CNN en español internet. 30 de junio, 2020 <<https://cnnespanol.cnn.com/2020/06/30/alerta-chile-desempleo-llega-a-112-el-nivel-mas-alto-en-una-decada/>> [consulta: agosto, 2020].

9 ANEXOS

ANEXO 1: VENTAS POR COMUNA REGIÓN METROPOLITANA AÑO 2018

COMUNA	Ventas año UF	Venta Pan Env UF	#Almacenes	Uf/Local	% Venta
Huechuraba	5.797.580	50.439	400	126,10	7,94%
Providencia	3.930.749	34.198	487	70,22	5,38%
Las Condes	3.667.985	31.911	468	68,19	5,02%
Quilicura	6.234.703	54.242	988	54,90	8,54%
Pedro Aguirre Cerda	2.886.630	25.114	655	38,34	3,95%
La Pintana	4.594.551	39.973	1043	38,32	6,29%
Independencia	1.717.008	14.938	435	34,34	2,35%
Ñuñoa	1.941.329	16.890	523	32,29	2,66%
Santiago	7.296.318	63.478	2070	30,67	9,99%
Vitacura	282.731	2.460	94	26,17	0,39%
Recoleta	2.864.648	24.922	1071	23,27	3,92%
Pudahuel	2.589.891	22.532	1069	21,08	3,55%
La Cisterna	1.000.170	8.701	426	20,43	1,37%
Estación Central	1.322.648	11.507	714	16,12	1,81%
Lo Prado	907.967	7.899	492	16,06	1,24%
Lo Barnechea	232.514	2.023	130	15,56	0,32%
San Pedro	88.693	772	51	15,13	0,12%
San Miguel	751.814	6.541	440	14,87	1,03%
San Bernardo	2.704.354	23.528	1585	14,84	3,70%
Macul	589.637	5.130	399	12,86	0,81%
San José de Maipo	194.035	1.688	132	12,79	0,27%
Padre Hurtado	468.136	4.073	323	12,61	0,64%
Títil	195.652	1.702	141	12,07	0,27%
Pirque	141.305	1.229	102	12,05	0,19%
Melipilla	1.058.775	9.211	777	11,86	1,45%
Peñaflor	578.755	5.035	427	11,79	0,79%
Quinta Normal	757.878	6.594	606	10,88	1,04%
La Reina	234.371	2.039	190	10,73	0,32%
Lampa	656.575	5.712	535	10,68	0,90%
Peñalolén	1.200.898	10.448	1008	10,36	1,64%
Isla de Maipo	233.358	2.030	198	10,25	0,32%
Buín	647.057	5.629	563	10,00	0,89%
Curacaví	264.142	2.298	231	9,95	0,36%
Alhué	47.997	418	42	9,94	0,07%
Maipú	2.447.862	21.296	2162	9,85	3,35%
Lo Espejo	689.351	5.997	614	9,77	0,94%
Talagante	411.575	3.581	372	9,63	0,56%
La Florida	1.708.693	14.866	1564	9,50	2,34%
La Granja	693.048	6.030	642	9,39	0,95%
San Ramón	551.372	4.797	511	9,39	0,76%
Conchalí	753.304	6.554	710	9,23	1,03%
San Joaquín	525.342	4.570	498	9,18	0,72%
Paine	482.340	4.196	458	9,16	0,66%
Cerrillos	389.968	3.393	373	9,10	0,53%
Puente Alto	2.918.614	25.392	2876	8,83	4,00%
Colina	526.127	4.577	525	8,72	0,72%
El Bosque	935.692	8.141	935	8,71	1,28%
María Pinto	71.726	624	73	8,55	0,10%
El Monte	204.533	1.779	219	8,13	0,28%
Renca	781.786	6.802	866	7,85	1,07%
Calera de Tango	103.678	902	118	7,64	0,14%
Cerro Navia	728.504	6.338	848	7,47	1,00%

ANEXO 2: MARCAS DE PAN ENVASADO EN EL CANAL TRADICIONAL

Resultado de visitas a almacenes de 3 comunas de la Región Metropolitana para levantar marcas y posibles competidores en el canal tradicional.

Fechas de Visitas: entre 01 de mayo del 2020 y el 15 de julio del 2020.

ALMACEN	DIRECCIÓN	COMUNA	PAN IDEAL/FUCHS	OTRO
CAKES	SIMON BOLIVAR 8458	LA REINA	SI	NO
ALIMENTACION DIVO LI	CASTILLO URIZAR 2482	MACUL	SI	NO
EL SALADILLO	OBIS.ARTURO ESPINOZA 3794	MACUL	SI	NO
QATIR	LAS VERBENAS 9183	LAS CONDES	SI	NO
DON JUANITO	MONROE 8756	LAS CONDES	SI	NO
Minimarket	AV GERONIMO DE ALDER 903	LAS CONDES	SI	NO
CARIMAR	RAMON CRUZ MONTT 3197	MACUL	SI	NO
K.K.DIARIO	APOQUINDO 1200	LAS CONDES	SI	NO
BERNARDITA	Paul Harris 1320	LAS CONDES	SI	NO
"EL DON"	COVENTRY 1510	NUNOA	SI	NO
Die Engel	QUILÍN 3750	MACUL	SI	NO
BAZAR	SIMON BOLIVAR 7391	LA REINA	SI	NO
BELORADO	JULIO PRADO 1885	NUNOA	SI	NO
Los Jazmines	AV. GRECIA FRENTE AL 1355	NUNOA	SI	NO
TIA MARY	PASAJE SAN JUAN 1483 CASAT.	NUNOA	SI	NO
EL PATITO 2	QUILLAGUA 564	LA REINA	SI	NO

ANEXO 3 PILOTO VENTA CANAL TRADICIONAL MES DE AGOSTO

Fecha pedido	# Productos	Venta	# Clientes
03/08/2020	277	\$ 250.451	20
04/08/2020	215	\$ 211.763	12
05/08/2020	202	\$ 202.942	15
06/08/2020	225	\$ 233.759	10
07/08/2020	271	\$ 277.552	17
10/08/2020	124	\$ 107.423	6
11/08/2020	162	\$ 153.404	8
12/08/2020	158	\$ 171.905	15
13/08/2020	227	\$ 218.515	10
14/08/2020	154	\$ 151.907	7
17/08/2020	204	\$ 205.396	13
18/08/2020	190	\$ 186.297	12
19/08/2020	414	\$ 413.428	14
20/08/2020	244	\$ 243.733	18
21/08/2020	158	\$ 144.978	10
24/08/2020	216	\$ 218.906	17
25/08/2020	264	\$ 248.220	13
26/08/2020	341	\$ 337.573	11
27/08/2020	354	\$ 350.499	20
28/08/2020	416	\$ 373.572	15
31/08/2020	366	\$ 342.418	21
Total general	5182	\$ 5.044.641	284

Descripción	# Productos	Venta	Mix
MOLDE FAMILIAR CAS BCO	849	\$ 1.048.773	16,38%
PAN HOT DOG	804	\$ 682.364	15,52%
MOLDE FAMILIAR CAS INTEGRAL	507	\$ 626.302	9,78%
PAN HAMBURGUESA	389	\$ 398.798	7,51%
CROCATA 8U	337	\$ 254.886	6,50%
PREPIZZA CLASICA	321	\$ 167.241	6,19%
PAN RALLADO	298	\$ 172.782	5,75%
MOLDE MULTIGRANO	207	\$ 193.107	3,99%
PAN PITA BLANCO	202	\$ 149.367	3,90%
MOLDE XL CAS DUO 760	195	\$ 258.898	3,76%
PAN PITA INTEGRAL	176	\$ 130.137	3,40%
PAN HAMBURGUESA BRIOCHE	175	\$ 235.301	3,38%
MOLDE INTEGRAL LINAZA/CHIA	161	\$ 150.191	3,11%
MOLDE CALABAZA MIX	156	\$ 145.524	3,01%
PREPIZZA RETTANGOLO	92	\$ 89.685	1,78%
MOLDE GRANOS ANCESTRALES	82	\$ 76.495	1,58%
MOLDE FAMILIAR PIERRE BLANCO	60	\$ 42.000	1,16%
MOLDE FAMILIAR PIERRE INTEGRAL	60	\$ 42.000	1,16%
PAN PASC CAS FSECOS 700	60	\$ 133.620	1,16%
MINI TOAST	48	\$ 44.775	0,93%
PAN PARRILLERO	3	\$ 2.395	0,06%
Total general	5182	\$ 5.044.641	100,00%

ANEXO 4 INGRESOS POR RUTA A 24 MESES

Ingresos													
Rutas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ruta 1	\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 2	\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 3		\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 4		\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 5			\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 6			\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 7				\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 8				\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 9					\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
Ruta 10					\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
A contar del mes 12													
Total	\$ 7,26	\$ 18,15	\$ 32,67	\$ 47,19	\$ 61,71	\$ 68,97	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
	\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
	\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
		\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
		\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
			\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
			\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
				\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
				\$ 3,63	\$ 5,45	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26	\$ 7,26
\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60
\$ 87,85	\$ 99,83	\$ 115,80	\$ 131,77	\$ 147,74	\$ 155,73	\$ 159,72	\$ 159,72	\$ 159,72	\$ 159,72	\$ 159,72	\$ 159,72

ANEXO 5 COSTOS DE FABRICACIÓN Y GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN Y VENTA A 24 MESES

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costos												
Costo de Fabricación	\$ 2,61	\$ 6,53	\$ 11,76	\$ 16,99	\$ 22,22	\$ 24,83	\$ 26,14	\$ 26,14	\$ 26,14	\$ 26,14	\$ 26,14	\$ 26,14
Gastos Operación												
Logística	\$ 1,44	\$ 2,88	\$ 4,32	\$ 5,75	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19
# Vehículos	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 6,00	\$ 8,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Vehículos	\$ 0,98	\$ 1,96	\$ 2,94	\$ 3,91	\$ 4,89	\$ 4,89	\$ 4,89	\$ 4,89	\$ 4,89	\$ 4,89	\$ 4,89	\$ 4,89
Combustible y TAG	\$ 0,46	\$ 0,92	\$ 1,38	\$ 1,84	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30
Tecnología	\$ 0,12	\$ 0,15	\$ 0,18	\$ 0,21	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24
Plan Celular	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Arriendo POS	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
App Autoventa Base	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07
App Autoventa Usuario	\$ 0,03	\$ 0,06	\$ 0,09	\$ 0,11	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14
Gasto Administración y Venta	\$ 4,13	\$ 5,69	\$ 8,34	\$ 10,09	\$ 11,84	\$ 12,21	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40	\$ 12,40
Conductores	\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 4,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00
Supervisor de Venta			\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90
Jefe de Canal	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30
Administración	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45
Comisión Transbank	\$ 0,01	\$ 0,03	\$ 0,05	\$ 0,08	\$ 0,10	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
Devoluciones	\$ 0,36	\$ 0,91	\$ 1,63	\$ 2,36	\$ 3,09	\$ 3,45	\$ 3,63	\$ 3,63	\$ 3,63	\$ 3,63	\$ 3,63	\$ 3,63
TOTAL	\$ 8,30	\$ 15,25	\$ 24,60	\$ 33,04	\$ 41,49	\$ 44,48	\$ 45,97	\$ 45,97	\$ 45,97	\$ 45,97	\$ 45,97	\$ 45,97

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	\$ 31,62	\$ 35,94	\$ 41,69	\$ 47,44	\$ 53,19	\$ 56,06	\$ 57,50	\$ 57,50	\$ 57,50	\$ 57,50	\$ 57,50	\$ 57,50
	\$ 8,98	\$ 10,47	\$ 11,97	\$ 13,47	\$ 14,96	\$ 14,96	\$ 14,96	\$ 14,96	\$ 14,96	\$ 14,96	\$ 14,96	\$ 14,96
	\$ 12,00	\$ 14,00	\$ 16,00	\$ 18,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
	\$ 6,11	\$ 7,12	\$ 8,14	\$ 9,16	\$ 10,18	\$ 10,18	\$ 10,18	\$ 10,18	\$ 10,18	\$ 10,18	\$ 10,18	\$ 10,18
	\$ 2,87	\$ 3,35	\$ 3,83	\$ 4,31	\$ 4,78	\$ 4,78	\$ 4,78	\$ 4,78	\$ 4,78	\$ 4,78	\$ 4,78	\$ 4,78
	\$ 0,28	\$ 0,31	\$ 0,34	\$ 0,37	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40
	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07
	\$ 0,18	\$ 0,21	\$ 0,24	\$ 0,27	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30
	\$ 15,78	\$ 17,44	\$ 19,30	\$ 21,17	\$ 23,04	\$ 23,45	\$ 23,65	\$ 23,65	\$ 23,65	\$ 23,65	\$ 23,65	\$ 23,65
	\$ 6,24	\$ 7,28	\$ 8,32	\$ 9,36	\$ 10,40	\$ 10,40	\$ 10,40	\$ 10,40	\$ 10,40	\$ 10,40	\$ 10,40	\$ 10,40
	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80
	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30
	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 0,90
	\$ 0,15	\$ 0,17	\$ 0,19	\$ 0,22	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27
	\$ 4,39	\$ 4,99	\$ 5,79	\$ 6,59	\$ 7,39	\$ 7,79	\$ 7,99	\$ 7,99	\$ 7,99	\$ 7,99	\$ 7,99	\$ 7,99
	\$ 56,66	\$ 64,16	\$ 73,30	\$ 82,44	\$ 91,58	\$ 94,87	\$ 96,51	\$ 96,51	\$ 96,51	\$ 96,51	\$ 96,51	\$ 96,51

ANEXO 6 FLUJO DE CAJA A 24 MESES

FLUJO DE CAJA	T0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso Total		\$ 7,26	\$ 18,15	\$ 32,67	\$ 47,19	\$ 61,71	\$ 68,97	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60
Costo Total		\$ 2,61	\$ 6,53	\$ 11,76	\$ 16,99	\$ 22,22	\$ 24,83	\$ 26,14	\$ 26,14	\$ 26,14	\$ 26,14	\$ 26,14	\$ 26,14
Margen Bruto		\$ 4,65	\$ 11,62	\$ 20,91	\$ 30,20	\$ 39,49	\$ 44,14	\$ 46,46	\$ 46,46	\$ 46,46	\$ 46,46	\$ 46,46	\$ 46,46
Gastos de Administración y Venta		\$ 5,89	\$ 9,12	\$ 13,44	\$ 16,85	\$ 20,27	\$ 20,65	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83	\$ 20,83
Remuneraciones		\$ 3,95	\$ 5,15	\$ 7,25	\$ 8,45	\$ 9,65	\$ 9,65	\$ 9,65	\$ 9,65	\$ 9,65	\$ 9,65	\$ 9,65	\$ 9,65
Logística		\$ 1,44	\$ 2,88	\$ 4,32	\$ 5,75	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19	\$ 7,19
Tecnología		\$ 0,12	\$ 0,15	\$ 0,18	\$ 0,21	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24
Comisiones		\$ 0,01	\$ 0,03	\$ 0,05	\$ 0,08	\$ 0,10	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
Devoluciones		\$ 0,36	\$ 0,91	\$ 1,63	\$ 2,36	\$ 3,09	\$ 3,45	\$ 3,63	\$ 3,63	\$ 3,63	\$ 3,63	\$ 3,63	\$ 3,63
EBIT		-\$ 1,24	\$ 2,50	\$ 7,47	\$ 13,35	\$ 19,22	\$ 23,49	\$ 25,63	\$ 25,63	\$ 25,63	\$ 25,63	\$ 25,63	\$ 25,63
Financiamiento	0												
Inversión	-\$ 63,74												
Capital de Trabajo	-\$ 24,15												
Marketing	-\$ 37,10												
Tecnología	-\$ 2,49												
EBITDA		-\$ 1,24	\$ 2,50	\$ 7,47	\$ 13,35	\$ 19,22	\$ 23,49	\$ 25,63	\$ 25,63	\$ 25,63	\$ 25,63	\$ 25,63	\$ 25,63
Impuesto (27%)		\$ -	\$ 0,67	\$ 2,02	\$ 3,60	\$ 5,19	\$ 6,34	\$ 6,92	\$ 6,92	\$ 6,92	\$ 6,92	\$ 6,92	\$ 6,92
Recuperación Capital de Trabajo													
Flujo de Caja	-\$ 63,74	-\$ 1,24	\$ 1,82	\$ 5,45	\$ 9,74	\$ 14,03	\$ 17,15	\$ 18,71	\$ 18,71	\$ 18,71	\$ 18,71	\$ 18,71	\$ 42,26

Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
\$ 87,85	\$ 99,83	\$ 115,80	\$ 131,77	\$ 147,74	\$ 155,73	\$ 159,72	\$ 159,72	\$ 159,72	\$ 159,72	\$ 159,72	\$ 159,72
\$ 31,62	\$ 35,94	\$ 41,69	\$ 47,44	\$ 53,19	\$ 56,06	\$ 57,50	\$ 57,50	\$ 57,50	\$ 57,50	\$ 57,50	\$ 57,50
\$ 56,22	\$ 63,89	\$ 74,11	\$ 84,33	\$ 94,55	\$ 99,67	\$ 102,22	\$ 102,22	\$ 102,22	\$ 102,22	\$ 102,22	\$ 102,22
\$ 26,28	\$ 29,68	\$ 33,28	\$ 36,88	\$ 40,48	\$ 40,89	\$ 41,09	\$ 41,09	\$ 41,09	\$ 41,09	\$ 41,09	\$ 41,09
\$ 12,49	\$ 13,74	\$ 14,98	\$ 16,23	\$ 17,48	\$ 17,48	\$ 17,48	\$ 17,48	\$ 17,48	\$ 17,48	\$ 17,48	\$ 17,48
\$ 8,98	\$ 10,47	\$ 11,97	\$ 13,47	\$ 14,96	\$ 14,96	\$ 14,96	\$ 14,96	\$ 14,96	\$ 14,96	\$ 14,96	\$ 14,96
\$ 0,28	\$ 0,31	\$ 0,34	\$ 0,37	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40
\$ 0,15	\$ 0,17	\$ 0,19	\$ 0,22	\$ 0,25	\$ 0,26	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27
\$ 4,39	\$ 4,99	\$ 5,79	\$ 6,59	\$ 7,39	\$ 7,79	\$ 7,99	\$ 7,99	\$ 7,99	\$ 7,99	\$ 7,99	\$ 7,99
\$ 29,94	\$ 34,21	\$ 40,83	\$ 47,46	\$ 54,08	\$ 58,78	\$ 61,13	\$ 61,13	\$ 61,13	\$ 61,13	\$ 61,13	\$ 61,13
-\$ 39,6											
-\$ 37,1											
-\$ 2,5											
\$ 29,94	\$ 34,21	\$ 40,83	\$ 47,46	\$ 54,08	\$ 58,78	\$ 61,13	\$ 61,13	\$ 61,13	\$ 61,13	\$ 61,13	\$ 61,13
\$ 8,08	\$ 9,24	\$ 11,03	\$ 12,81	\$ 14,60	\$ 15,87	\$ 16,50	\$ 16,50	\$ 16,50	\$ 16,50	\$ 16,50	\$ 16,50
											\$ 23,55
-\$ 17,73	\$ 24,97	\$ 29,81	\$ 34,64	\$ 39,48	\$ 42,91	\$ 44,62	\$ 44,62	\$ 44,62	\$ 44,62	\$ 44,62	\$ 44,62