



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTO SUSTITUTO  
DE PAN TRADICIONAL BASADO EN ALIMENTACIÓN FUNCIONAL**

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

**MARÍA PAZ ASTRID NAVARRETE ARAYA**

**PROFESOR GUÍA:  
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
WLADIMIR FRANCISCO REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTO SUSTITUTO DE PAN TRADICIONAL BASADO EN ALIMENTACIÓN FUNCIONAL

El presente plan de negocios nace de la idea de contar con un producto de consumo habitual como el pan blanco tradicional, pero que a diferencia de este sea un aporte para la nutrición de las personas. Es sabido que el consumo excesivo de pan de harina blanca tiene efectos negativos para la salud, pese a esto se posiciona como un alimento básico para las familias chilenas. Conforme a lo anterior, se plantea un sustituto que a través de la nutrición pueda prevenir o reducir el riesgo de enfermedades, y nutra a deportistas o a quienes quieren cuidar su salud o peso. Se denomina "**pan funcional**", porque es similar al pan tradicional en forma, sabor y consistencia, pero es alto en proteína, bajo en grasa y carbohidratos, aportando más allá de la nutrición básica.

El objetivo del plan es desarrollar una marca de Alimentos Funcionales, para comercializar el pan funcional en comunas del sector centro y oriente de la Región Metropolitana y que se posicione en los mercados de deportistas, bienestar y salud, y de personas con prevalencia de diabetes, permitiendo un ingreso anual mayor a M\$500.000 a partir del año 1.

Se realiza una investigación de mercado, se estudia el macro y microentorno, clientes y competidores, para revelar el potencial de la iniciativa y validar el interés de los segmentos objetivo. Con esto se determina la disponibilidad a pagar de los interesados, valor que establece la base para dimensionar cantidad a producir, maquinaria y tamaño de fábrica. Se generó el prototipo del producto, marca y etiqueta para su promoción y comercialización, que en función de la Ley de etiquetado se encuentra sin sellos negros, corroborándose las bondades del pan funcional.

En cuanto a la viabilidad económica del proyecto, se plantearon tres escenarios de crecimiento, proyectando una tasa anual de 5%, 10% y 20% para los escenarios pesimista, probable y optimista respectivamente. Se estima que el 60% de la inversión inicial (incluyendo el capital de trabajo), será financiado con deuda. Al observar los tres escenarios, se verifica con la TIR y el VAN de cada evaluación que el proyecto es rentable. Además, el capital invertido se recupera dentro de los 3 primeros años, y se cumple con el objetivo de obtener un ingreso superior a MM\$500 el primer año.

## DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mi familia, en especial a Alfredo Figueroa, mi compañero, mejor amigo, y futuro esposo, que me apoya y alienta cada día a ser mejor persona y profesional, sin su soporte y confianza realmente sería mucho más dificultoso este camino. Fue una experiencia única haber cursado juntos el MBA.

De igual manera, dedico este trabajo a nuestro sueño y ganas de emprender, que espero de todo corazón poder concretar en un futuro próximo. Sabemos que el esfuerzo y perseverancia es nuestro norte por que como siempre decimos “*nos tocó el camino largo*”.

También dedicar esta memoria a mi Abuela que ya no está en este mundo, pero que sé que desde donde esté me está apoyando. También a mi madre Myriam, a mi hermano Jaime, por estar siempre presentes y apoyarme de manera incondicional, a Alfredo y Bastián a quienes quiero como hijos y que admiro a su corta edad por su paciencia y comprensión y a mi hijo perruno mi compañero durante las horas que dedique a este proyecto.

Por último, dedico este desarrollo al profesor guía y ayudante de cátedra, por su paciencia y confianza en la idea propuesta. Además, de los docentes del programa por su valioso aporte.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia que confía en mí, me apoya y alienta siempre. Gracias por ser el soporte que me permite construir un mejor futuro.

Agradecer también a los docentes del MBA que entregan valiosas herramientas no solo técnicas, sino también de desarrollo personal, con conocimientos que permiten una apertura profesional y mental para afrontar nuevos desafíos profesionales, o como en mi caso canalizar las ganas de emprender.

Agradecer también la labor del cuerpo administrativo del programa que siempre estuvo disponible y con buena disposición para solicitudes y gestiones que me permitieron completar este desafío.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD .....	2
2.1.	DESCRIPCIÓN DEL TEMA.....	2
2.2.	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA.....	5
2.3.	JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD .....	7
3.	PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER Y FACTORES CRÍTICOS.....	10
3.1.	PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER.....	10
3.2.	FACTORES CRÍTICOS.....	11
4.	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS .....	11
4.1.	OBJETIVO GENERAL .....	11
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
4.3.	RESULTADOS ESPERADOS .....	12
5.	ALCANCE .....	12
6.	MARCO CONCEPTUAL.....	13
7.	METODOLOGÍA.....	17
7.1.	DIAGNÓSTICO Y SÍNTESIS.....	17
7.2.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	17
7.3.	ANÁLISIS PESTEL (MACROENTORNO).....	18
7.4.	ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER (MICROENTORNO).....	18
7.5.	SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO .....	19
7.6.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
7.6.1.	DECLARAR MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y METAS .....	19
7.6.2.	PLAN DE MARKETING .....	20
7.6.3.	PLAN DE OPERACIONES.....	20
7.6.4.	PLAN FINANCIERO .....	21
7.6.5.	ESTRATEGIAS DE NEGOCIO.....	21
7.7.	EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	21
8.	DIAGNÓSTICO Y SÍNTESIS.....	21
8.1.	DIAGNÓSTICO INTERNO.....	21
8.2.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	23
8.2.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	24
8.2.2.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	25
8.2.3.	RECOLECCIÓN DE DATOS.....	27
8.3.	CLIENTES .....	28

8.4.	<b>COMPETIDORES</b>	32
8.5.	<b>SUSTITUTOS</b>	34
8.6.	<b>ANÁLISIS PESTEL (MACROENTORNO)</b>	36
8.7.	<b>ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER (MICROENTORNO)</b>	38
8.8.	<b>SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO</b>	43
9.	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	47
9.1.	<b>DECLARAR MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y METAS</b>	47
9.2.	<b>PLAN DE MARKETING</b>	48
9.3.	<b>PLAN DE OPERACIONES</b>	65
9.4.	<b>PLAN FINANCIERO</b>	74
9.5.	<b>ESTRATÉGIA DE NEGOCIO</b>	76
10.	<b>EVALUACIÓN ECONÓMICA</b>	77
10.1.	<b>SÍNTESIS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA</b>	79
11.	<b>CANVAS</b>	79
12.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	79
13.	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	81
	<b>ANEXOS</b>	83
	<b>ANEXO A: ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADO: PAN FUNCIONAL</b>	83
	<b>ANEXO B: RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADO</b>	86
	<b>ANEXO C: INVERSIÓN INICIAL</b>	89
	<b>ANEXO D: COSTOS VARIABLES</b>	91
	<b>ANEXO E: COSTOS FIJOS POR ESCENARIO</b>	92
	<b>ANEXO F: INGRESOS POR ESCENARIO</b>	94
	<b>ANEXO G: CÁLCULO TASA WAC</b>	95

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	VALOR ELABORACIÓN PAN Y PROVEEDORES	23
TABLA 2.	COMPARATIVA DE COMPETIDORES	26
TABLA 3.	COMPARATIVA DE SUSTITUTOS	27
TABLA 4.	DEGLOSE POR EDAD DE MOTIVO CUIDADO DE SALUD	29
TABLA 5.	INTERÉS EN PAN FUNCIONAL	29
TABLA 6.	HÁBITOS DE CONSUMO ENCUESTADOS	30
TABLA 7.	EMOCIONES RESPETO DEL CONSUMO DE PAN	30
TABLA 8.	DISPONIBILIDAD A PAGAR POR PAN FUNCIONAL	30
TABLA 9.	RESULTADOS ENCUESTA POR COMUNA R.M.	31
TABLA 10.	REFERENCIAS PARA ANÁLISIS COMPETIDORES	32

TABLA 11. RESULTADOS ANÁLISIS COMPETIDORES.....	32
TABLA 12. REFERENCIAS PARA ANÁLISIS SUSTITUTOS.....	34
TABLA 13. RESULTADOS ANÁLISIS SUSTITUTOS.....	35
TABLA 14. 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 1.....	39
TABLA 15. RESULTADOS 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 1.....	39
TABLA 16. 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 2.....	40
TABLA 17. RESULTADOS 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 2.....	41
TABLA 18. 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 3.....	41
TABLA 19. RESULTADOS 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 3.....	42
TABLA 20. 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 4.....	42
TABLA 21. RESULTADOS 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 4.....	43
TABLA 22. HÁBITOS DE CONSUMO PAN TRADICIONAL.....	49
TABLA 23. CARACTERIZACIÓN DE INTERESADOS POR COMUNA.....	51
TABLA 24. CANALES DE ADQUISICIÓN DE PREFERENCIA ENCUESTADOS.....	53
TABLA 25. INFORMACIÓN NUTRICIONAL PAN FUNCIONAL.....	56
TABLA 26. POBLACIÓN INTERESADA EN PAN FUNCIONAL POR COMUNA.....	58
TABLA 27. CANALES DE PREFERENCIA ADQUISICIÓN PAN FUNCIONAL ENCUESTADOS.....	60
TABLA 28. VALOR DE PRODUCCIÓN AL DETALLE DE PAN FUNCIONAL.....	61
TABLA 29. VALOR DE PRODUCCIÓN AL POR MAYOR DE PAN FUNCIONAL.....	61
TABLA 30. DIMENSIONAMIENTO DE ACTIVOS NECESARIO PARA LA PRODUCCIÓN.....	67
TABLA 31. DETALLE DE FUNCIONES Y CARGOS.....	68
TABLA 32. DESCRIPCIÓN ÁREAS PLANTA FÍSICA.....	70
TABLA 33. DESCRIPCIÓN DE FLUJO PROCESO PRODUCTIVO.....	71
TABLA 34. EVALUACIÓN ECONÓMICA ESCENARIO PESIMISTA.....	77
TABLA 35. EVALUACIÓN ECONÓMICA ESCENARIO PROBABLE.....	78
TABLA 36. EVALUACIÓN ECONÓMICA ESCENARIO OPTIMISTA.....	78

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

GRÁFICA 1: VALORES NUTRICIONALES DEL PAN TRADICIONAL.....	2
GRÁFICA 2: VALORES NUTRICIONALES DEL PAN DE MOLDE.....	3
GRÁFICA 3. CRECIMIENTO DEL MERCADO DE SALUD Y BIENESTAR EN CHILE.....	7
GRÁFICA 4. MERCADOS HIPOTÉTICOS PROPUESTOS.....	8
GRÁFICA 5. PERSONAS ACTIVAS EN CHILE.....	8
GRÁFICA 6. PERSONAS ACTIVAS EN CHILE SEGÚN EDAD.....	9
GRÁFICA 7. HIPÓTESIS TRIÁNGULO DE VALOR.....	10
GRÁFICA 8. 5 FUERZAS DE PORTER (9).....	15
GRÁFICA 9. EJEMPLO MODELO CANVAS.....	17
GRÁFICA 10. PASOS PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	18
GRÁFICA 11. ÁREAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA PROPUESTA.....	18
GRÁFICA 12. PROCESO DE PRODUCCIÓN PAN FUNCIONAL.....	22
GRÁFICA 13. SEGMENTOS DE MERCADO HIPOTÉTICOS.....	24
GRÁFICA 14. MUESTRA DE ALGUNOS COMPETIDORES Y SUSTITUTOS.....	27
GRÁFICA 15. POSICIONAMIENTO DE COMPETIDORES.....	33
GRÁFICA 16. POSICIONAMIENTO DE SUSTITUTOS.....	35

GRÁFICA 17. MADUREZ DE SECTOR INDUSTRIAL	46
GRÁFICA 18. SEGMENTOS OBJETIVOS	52
GRÁFICA 19. PROTOTIPO DE MARCA	55
GRÁFICA 20. PROTOTIPO DE ETIQUETA	56
GRÁFICA 21. LÍMITES NUTRICIONALES APLICACIÓN DE SELLOS	57
GRÁFICA 22. INDICACIONES NUTRICIONALES PARA ETIQUETADO	57
GRÁFICA 23. PROTOTIPO PAN FUNCIONAL CON ETIQUETA, MARCA Y FOTOS REALES DEL PRODUCTO	58
GRÁFICA 24. UBICACIÓN GEOGRÁFICA UBICACIÓN EMPRENDIMIENTO Y ZONAS DE DESPACHO	59
GRÁFICA 25. ELEMENTOS DE PROMOCIÓN Y MERCADEO	63
GRÁFICA 26. PROTOTIPO DE REDES SOCIALES PARA LA MARCA	65
GRÁFICA 27. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRENDIMIENTO.	68
GRÁFICA 28. PROPUESTA DE PLANIMETRÍA PARA EL EMPRENDIMIENTO.	71
GRÁFICA 29. ETAPAS PROCESO PRODUCTIVO DEL PAN FUNCIONAL.	72
GRÁFICA 30. CADENA DE VALOR.	73

## 1. INTRODUCCIÓN

La industria de alimentos en Chile es el segundo conjunto de actividades más importante de la economía (1). Si bien el crecimiento del país se ha visto mermado por el efecto de la pandemia COVID 19, y eventos que han provocado una crisis mundial, el aporte de la industria alimentaria al PIB siempre es significativo. Es por esto que para mantener su importancia y resguardar su crecimiento que es primordial mantener esta industria actualizada y acorde a las tendencias mundiales. Una de estas tendencias es la demanda mundial de alimentos con propiedades saludables a la que Chile busca sumarse para satisfacer dicho requerimiento focalizando sus esfuerzos en factores como la innovación tecnológica, desarrollo sostenible de nuevos productos y empaques.

En este ámbito se sitúan los Alimentos Funcionales (AF), que se definen como alimentos que, además de sus propiedades nutricionales básicas, son capaces de modular una o varias funciones del organismo, contribuyendo a reducir el riesgo de enfermedades. Por lo anterior, se dice que tienen un efecto potencialmente positivo en la salud más allá de la nutrición básica y absorción de nutrientes fundamentales. Los AF aportan, ya sea en su condición natural como en una presentación fortificada o enriquecida, beneficios a la salud y con ello, pueden contribuir a la prevención de enfermedades (2).

Según lo señalado por el Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos, INTA, de La Universidad de Chile, *“Los alimentos funcionales pueden ser de diferentes tipos, “Un alimento natural puede tener esas cualidades. Por ejemplo, los berries, que naturalmente tienen antioxidantes en una cantidad suficiente para producir un efecto esperado; mientras que una bebida láctea que naturalmente es saludable, se le agrega THA para tener un efecto funcional”* (2).

Los AF se posicionan como un valor agregado para las empresas productoras de alimentos y si bien hasta el momento en nuestro país no hay una definición de AF en el Reglamento Sanitario de los Alimentos, la Resolución 860 del Ministerio de Salud del año 2017, que regula los requisitos para la inclusión de mensajes saludables y funcionales en la rotulación y publicidad de los alimentos, sólo establece que los alimentos podrían incluir los mensajes saludables indicados en dicha Resolución, donde sólo unos pocos permiten destacar propiedades funcionales.

La industria de alimentos, bebidas y tabaco es la principal rama de la industria manufacturera del país generando más del 30% de su PIB, a esta cifra el sector del pan aportó alrededor de un 18%, que se traduce en aproximadamente un 4% del PIB de la industria manufacturera, situándose dentro del top ten del ranking de los rubros que componen dicho sector (3). Esto es porque los panificados son fundamentales en las comidas diarias de los chilenos, y no necesariamente por su valor nutricional, sino por el arraigo al sabor y por la costumbre generada por décadas de consumo, desde el impulso que se dio a la ingesta de carbohidratos en la década de los setenta y por la presión ejercida por la industria alimentaria de la época. Lamentablemente los efectos de la

modernidad en el exceso de procesamiento, o modificación de las materias primas han ido en desmedro de su calidad nutricional, llegando incluso los especialistas a no recomendar su consumo si se quiere perder peso o evitar ciertas patologías. Pese a esto, es primera opción para los chilenos y el 96,3% (4) de las familias chilenas destinan presupuesto a la compra de este alimento.

Conjugar ambas situaciones a través de un sustituto de panificado con un perfil nutricional mucho más completo (alto en proteína, bajo en grasa y bajo en carbohidratos) que el pan tradicional, es decir, desarrollar un pan funcional, es el desafío que aborda el presente plan de negocios.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

### 2.1. DESCRIPCIÓN DEL TEMA

En enero del 2021 el Ministerio de Desarrollo Social y Familia dio a conocer un estudio denominado *“Radiografía de la Alimentación: Estudio revela alta ingesta de pan, bebidas azucaradas y dulces en hogares de Chile”*, que demuestra una conducta alimenticia poco saludable de la población chilena. Entre otros datos se muestra que, en un hogar promedio en Chile, el consumo promedio mensual por persona de pan es de 5,3 kilos (5).

Cabe señalar que el pan ha estado en la dieta de las personas desde tiempos ancestrales, Sin embargo, la industrialización y modificación de materias primas han ido mermando su aporte a la nutrición. Además, el pan constituye la base de la pirámide alimentaria tradicional que ha sido ampliamente difundida como la dieta idónea para las personas. Desde hace ya varios años este concepto está siendo cuestionado y modificado, sin embargo, el arraigo por este alimento permanece casi intacto.

A continuación, se muestra la composición nutricional de pan tradicional y pan de molde tradicional (6), se clasifica según recomendación de consumo en función de sus nutrientes, cabe destacar que existen reparos en el consumo para personas con ciertas enfermedades y problemas de peso:

GRÁFICA 1: VALORES NUTRICIONALES DEL PAN TRADICIONAL

Tipo	Marca	Cantidad (gr)	Calorías	Proteínas (gr)	Carbohidratos (gr)	Grasas (gr)	Colesterol (mg)	Fibra (gr)	Sodio (mg)	Porción Sugerida
Marraqueta	N/A	100	272	10,8	49,7	2,4	0	2,2	602	1/2 unidad (50 gramos)
Pan Ciabatta	N/A	100	271	8,8	50	3,5	0	2,7	584	1/2 unidad (50 gramos)
Pan Baguette	N/A	100	274	8,8	52	3	0	3	608	1/2 unidad (50 gramos)
Hallulla	N/A	100	363	9,1	53,6	12,5	S/I	S/I	564	1/2 unidad (50 gramos)
Pan Amasado	N/A	100	400	8,6	85,7	2,9	S/I	1,5	564	1/2 unidad (50 gramos)

FUENTE: DR GREKIN NUTRICIÓN Y DIABETES, 2014

## GRÁFICA 2: VALORES NUTRICIONALES DEL PAN DE MOLDE

Tipo	Marca	Cantidad (gr)	Calorías	Proteínas (gr)	Carbohidratos (gr)	Grasas (gr)	Colesterol (mg)	Fibra (gr)	Sodio (mg)	Porción Sugerida
Molde Blanco Tradicional	Castaño	100	281	9,5	47,3	5,9	0	3,4	395	2 rebanadas (53 gramos)
Molde Blanco Light	Castaño	100	199	12,1	33,2	2	0	13,6	311	2 rebanadas (45 gramos)
Pan Perfecto	Kingsbury	100	197	9	37,5	1,2	0	14,5	387	2 rebanadas (46 gramos)
Pan Classic White	Kingsbury	100	257	8,1	50,3	2,5	0	2,7	390	2 rebanadas (67 gramos)
Pan Artesano Original	Ideal	100	243	9,6	46	2,3	0	S/I	358	2 rebanadas (76 gramos)
Pan tradicional	Ideal	100	247	10	47	2,1	0	S/I	293	2 rebanadas (47 gramos)

	No aconsejable su consumo por mayor aporte de Sodio en caso de Hipertensión y Calorías en caso de Obesidad
	Moderar su consumo según aporte de Sodio en caso de Hipertensión y Calorías en caso de Obesidad.
	Consumir en proporción a sus requerimientos y objetivos nutricionales según aporte de Sodio y Calorías

FUENTE: DR GREKIN NUTRICIÓN Y DIABETES, 2014

Cuando se desaconseja el consumo de pan, se recomiendan una serie de sustitutos a los que las personas pueden acceder, entre ellos destacan: avena, tortitas de arroz, frutas, y en general cualquier alimento que tenga un perfil nutricional mayor al pan, es decir que tenga menos grasas, carbohidratos, sodio y más proteínas si lo que se busca es mayor saciedad. También pueden ser sustitutos el pan hecho con harina integral o masa madre, pero estos podrían funcionar solo si no hay alguna enfermedad o prevalencia de ella, tampoco se recomiendan si hay exceso de peso.

Una de las principales enfermedades derivada de patrones alimenticios deficitarios es la diabetes asociada a factores de riesgo tales como el exceso de peso que aumentó a 74%, y el sedentarismo, que se mantiene en torno al 88% según la comparación de los resultados de la Encuesta Nacional de Salud 2009-10 y 2016-17, respectivamente (7). Por lo tanto, la diabetes es considerada como una epidemia y se ha convertido en una situación crítica de Salud Pública con una prevalencia del 12,3% de la población (8).

Una buena calidad de vida es fundamental para enfrentar los desafíos que conlleva el estilo de vida actual, los factores de estrés físicos y psicológicos, mala alimentación basada en productos ultraprocesados de bajo nivel nutricional, extensas jornadas laborales y poco tiempo para la realización de deportes van mermando desde edades tempranas la salud de las personas. Una serie de enfermedades crónicas se inician con problemas metabólicos, que comienzan con la inflamación a raíz del alto consumo de aceites refinados, azúcares y aditivos que se utilizan como potenciadores de sabor, color, textura, etc. A su vez, este tipo de alimentos es altamente adictivo y de bajo costo por lo que forman parte de la dieta habitual de las personas.

En este sentido, los denominados AF constituyen la oportunidad de incluir nutrientes adicionales o ayudar a la prevención de enfermedades dado que además de sus

propiedades nutricionales básicas, son capaces de modular una o varias funciones del organismo, contribuyendo a reducir el riesgo de enfermedades. Es por esto por lo que se dice que tienen un efecto potencialmente positivo en la salud más allá de la nutrición básica y absorción de nutrientes fundamentales.

Los AF aportan desde su condición natural, o en versiones fortificadas o enriquecidas, beneficios concretos a la salud, y con ello, contribuyen a la prevención de enfermedades. *“Los alimentos funcionales pueden ser de diferentes tipos, un alimento natural puede tener esas cualidades. Por ejemplo, los berries, que naturalmente tienen antioxidantes en una cantidad suficiente para producir un efecto esperado; mientras que una bebida láctea que naturalmente es saludable, se le agrega THA para tener un efecto funcional”* (2).

El interés por las alternativas de alimentación saludable también se ha incrementado en los últimos años a medida que las personas han comenzado a tomar conciencia de su salud y entorno. Movimientos como el veganismo, planes de dietas bajas en carbohidratos o evitar el gluten se han convertido en tendencias para los que quieren cuidar de su salud de manera integral. Sin embargo, estas opciones son demasiado restrictivas o nutricionalmente se vuelven pobres y por lo tanto poco sostenibles en el tiempo. Además, los productos catalogados como para “dietas especiales” tienden a tener un valor de adquisición más alto.

Como muestra de esto se crea el Programa Estratégico Nacional de Especialización Inteligente en Alimentos Saludables con Valor Agregado 2015-2025 que, dentro de sus aristas, busca cumplir con la demanda que existe en el mundo por alimentos más saludables, vinculados con la calidad de vida, nutrición y prevención de patologías (9).

Con el objetivo de conocer como los consumidores se están comportando en torno a la tendencia de alimentación saludable, se han realizado consultas por el Observatorio Shopper Experience, donde dentro de sus resultados se señala que dejar el azúcar también se ha convertido en una tendencia saludable y que el 61% de los shoppers lo ha implementado en este período de tiempo. Por otro lado, el 49% declaró haber dejado la sal y el 35% las harinas blancas (10).

En términos generales, para prevención o tratamiento una alimentación equilibrada es clave. Dentro de los macronutrientes principales se encuentran las proteínas forman parte de los procesos principales del organismo como fortalecer y mantener los huesos, los músculos y la piel por nombrar algunas por lo que deben formar parte de las comidas diarias ingeridas. Sin embargo, se produce un problema nutricional al combinarlas con grasas vegetales inflamatorias excesivas o gran cantidad de carbohidratos simples. El efecto de las grasas vegetales inflamatorias que corresponden a grasas saturadas altas en omega 6 promueven procesos inflamatorios a nivel celular. Por su parte los hidratos de carbono simples aumentan la cantidad de glucosa en sangre, cuando esto es un hábito mantenido en el tiempo genera una descompensación metabólica que hace al cuerpo resistente a la insulina. Es por esto que, de no existir un adecuado equilibrio en los

nutrientes ingeridos en términos de proteínas, carbohidratos y grasas saludables, la población queda expuesta a desequilibrios hormonales que desencadenan en diversos tipos de enfermedades.

Es por lo expuesto anteriormente que se hace necesario contar con alternativas alimenticias a productos como el pan tradicional, de buen perfil nutricional, sabor y consistencia agradables a un precio asequible.

## **2.2. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA**

La industria de alimentos, bebidas y tabaco es la principal rama de la industria manufacturera del país generando más del 30% de su PIB, a esta cifra el sector del pan aporta alrededor de un 18%, que se traduce en aproximadamente un 4% del PIB de la industria manufacturera situándose dentro de los primeros lugares del ranking de los rubros que componen dicha industria. Según información del Servicio de Impuestos Internos existen más de 12.000 empresas elaboradoras de productos de panadería y pastelería, un 99,6% de ellas son Pymes. Respecto de los canales de venta de este alimento se tiene que alrededor de un 70%, es adquirido a través de almacenes, aproximadamente un 22% en supermercados, en torno al 7% a través de panaderías y el 1% restante por medio de otros canales. Los sustitutos de pan en cambio pueden ser encontrados principalmente en supermercados y almacenes (3).

En el mercado general del pan encontramos que el precio del kilo de este alimento en formato de receta tradicional, es decir, en base a harina blanca de trigo, se sitúa entre los \$2.000 y \$ 2.200, mientras que el valor del pan en su formato molde varía entre \$2.500 y \$3.990 aproximadamente.

Por otra parte, en los últimos años se ha incrementado la demanda mundial por alimentos con características más saludables. Los consumidores están asimilando la relación entre su salud y su alimentación, provocando que los productores nacionales e internacionales se vuelvan activos en el desarrollo de productos y tecnologías adecuados a estas exigencias, logrando de esta manera ofrecer alternativas atractivas las tendencias de la industria alimentaria. Los mismos productores ha podido constatar que los nuevos segmentos que prefieren una alimentación saludable crecen a tasas por sobre la industria tradicional. Factores como el envejecimiento y la obesidad, han generado que se les exijan a los alimentos atributos tales como que sean elaborados con ingredientes que ayuden a prevenir enfermedades. De esta manera se conforma una tendencia mundial que ya lleva años en el mercado que es la de producir productos fortificados, bajos en calorías, libres de grasas, entre otros. Sumado a esto, recientemente se han intensificado los intentos por identificar e incorporar en los alimentos ingredientes funcionales, que otorgarían capacidades específicas para influir de manera positiva en nuestra salud (11).

Se identifica que el consumidor a nivel mundial y también en nuestro país está interesado

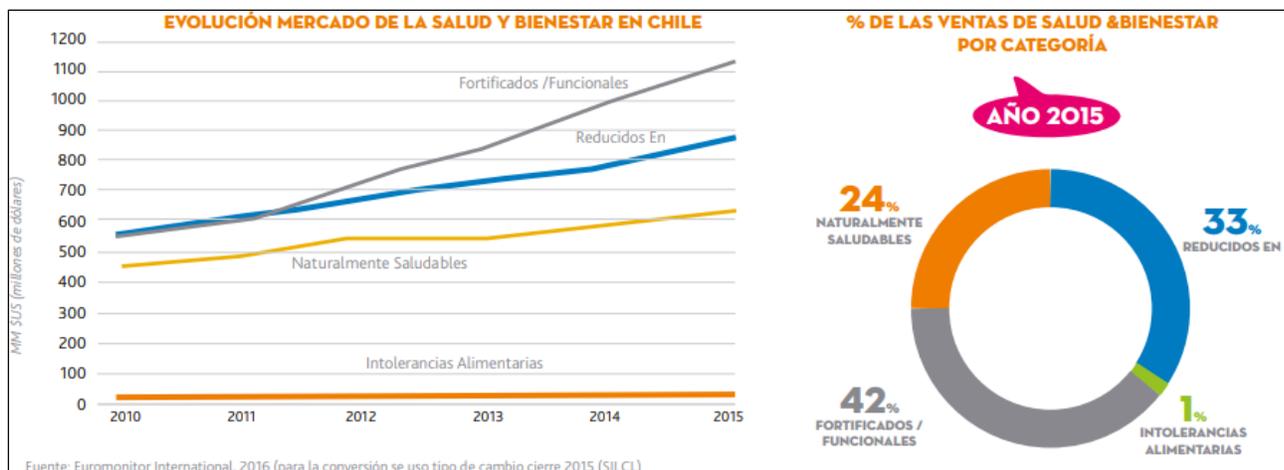
por un estilo de vida más saludable. Según lo señalado por el INTA sobre una encuesta de la empresa de información y medios Nielsen (2016), en nuestro país *“un 59 por ciento de la población afirma seguir una dieta especial que limita o restringe ciertos alimentos en búsqueda de una alimentación más saludable. Por su parte, una alta proporción de los consumidores chilenos declaran que buscan alimentos bajos o libres de azúcares (70 por ciento), bajos en sodio (68 por ciento), bajos o libres de grasas (67 por ciento), naturales (64 por ciento), sin colorantes artificiales (62 por ciento) y alimentos especiales (31 por ciento), por lo cual los AF quedan incorporados en una o más de estas categorías”* (2).

Dentro de las alternativas de alimentación saludable que forman parte del mercado de bienestar y salud se destaca la tendencia de AF que cada vez se posiciona con más relevancia dentro de la innovación de la industria alimentaria global y también de nuestro país. En Chile, cobra particular relevancia por la gran cantidad de AF encontrados en sus formas naturales como por ejemplo las berries con su gran cantidad de antioxidantes o el salmón con su contenido de Omega-3. Cabe señalar que la funcionalidad puede generarse en alimentos procesados con la adición de ciertos nutrientes o vitaminas que mejoren el perfil nutricional del producto.

En 2017 se publica la presentación **“CHILE SALUDABLE: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS DE INNOVACIÓN PARA UNA ALIMENTACIÓN SALUDABLE DESDE LO NATURAL”**, desarrollado por Fundación Chile en colaboración con GfK Adimark, donde se indica que los consumidores chilenos están recurriendo cada vez más a formulaciones con mayor calidad y se interesan en buscar beneficios a partir de los productos que consumen (12).

Datos de Euromonitor Internacional muestran que el mercado de Salud & Bienestar en Chile ha aumentado en el período 2010-2015 un 11,3%, siendo las categorías de Intolerancias Alimentarias y Alimentos Fortificados/Funcionales los que más han crecido en igual período (15,3% y 15,4%, respectivamente), seguida por la categoría de “Alimentos Reducidos en” con un 9,6% y por los “Alimentos Naturalmente Saludables” con un 7,5% (% TCCA: Tasa de Crecimiento Compuesta Anual) (12).

### GRÁFICA 3. CRECIMIENTO DEL MERCADO DE SALUD Y BIENESTAR EN CHILE



FUENTE: EUROMONITOR INTERNACIONAL, 2016

En la misma presentación se señala que existen cambios en los patrones de alimentación de los chilenos, 9 de cada 10 ha adoptado alguna restricción alimentaria en su dieta, los casos más comunes involucran evitar el azúcar, grasas, sodio y, en menor medida los lácteos optando por sus alternativas vegetales o libres de lactosa.

Otros estudios también reflejan esta tendencia dentro de los consumidores chilenos, en 2019 se publicaron los resultados del Observatorio Shopper Experience preparado por in-Store Media, donde se muestra que 9 de cada 10 consumidores están cada vez más preocupados de comer y comprar productos menos dañinos y más saludables. De hecho, el 82% considera que cambiar los hábitos alimenticios son claves para tener una vida más saludable, seguido de hacer ejercicio, con el 78% (13).

Lo anterior va en línea con el Reporte de Salud de Chile (2019) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que indica que nuestro país subió del octavo al tercer lugar en índice de obesidad, con un 34,4% entre adultos. *“En Chile hemos visto cómo los estudios de obesidad y la ley de etiquetado han generado mayor conciencia de parte de los shoppers sobre llevar una vida saludable”,* analiza Sebastián Oviedo, gerente general de in-Store Media Chile. *“Es por esto que, según cifras de nuestro más reciente estudio, un 66% de los compradores están preocupados de comer de manera saludable versus el 25%, que dice se preocupa igual que antes. Todo esto se ve reflejado en los carros de compra, en la preferencia por los productos sin o con menos sellos y el cambio de mentalidad que tiene el shopper actual”* (10).

### 2.3. JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

En base a los antecedentes recabados anteriormente, se plantea como hipótesis la existencia de tres mercados potenciales, dadas las motivaciones al consumo de panificados o alimentos saludables. Por lo tanto, se plantea el supuesto que, dentro del

sector de los alimentos, existen tres mercados según las necesidades de sus consumidores:

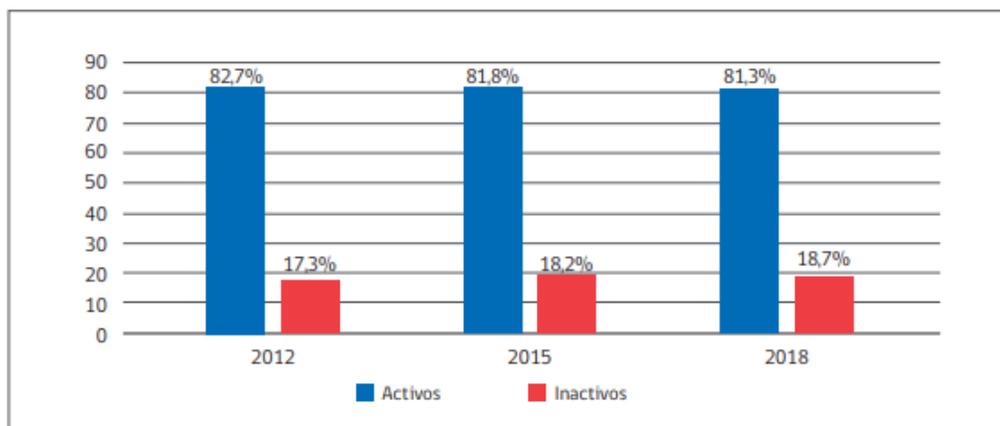
GRÁFICA 4. MERCADOS HIPOTÉTICOS PROPUESTOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En primer lugar, se identifica el “mercado del pan” que corresponde al 96,3% (INE) de las familias que destinan parte de su presupuesto al consumo de este alimento. El segundo mercado corresponde al “mercado de salud y bienestar” donde se identifican todas aquellas personas que se interesan por el cuidado de su salud o realizan actividades físicas clasificándose como “activos”, según el informe de julio de 2020 desarrollado por el Ministerio del Deporte para el ajuste de las Definiciones Estratégicas 2019-2022 de dicho ministerio. Se deduce que estas personas están más interesadas en la alimentación saludable o funcional. De este estudio se extraen los siguientes datos (14):

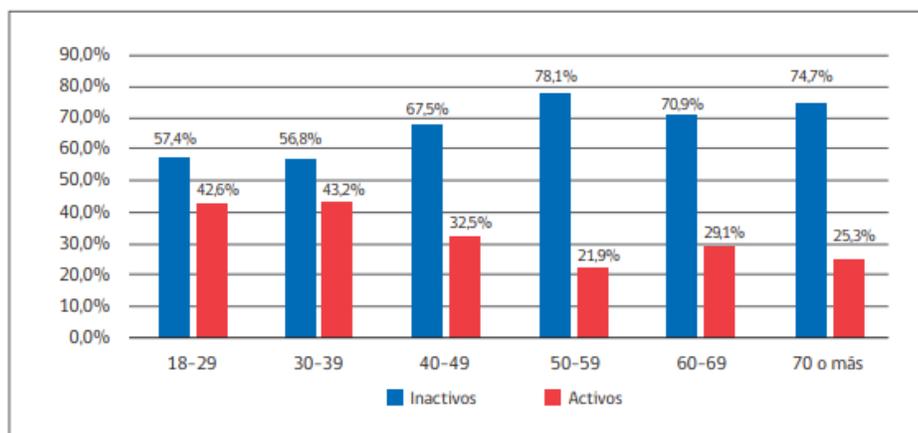
GRÁFICA 5. PERSONAS ACTIVAS EN CHILE



FUENTE: MINISTERIO DEL DEPORTE

Además, este porcentaje de “activos” son subdivididos según edad obteniéndose la gráfica siguiente donde se observa que el mayor porcentaje de personas activas se encuentra entre los 30 a 39 años, se establece también como hipótesis que este segmento en particular podría ser un nicho de mercado más interesado en consumir los productos propuestos (14).

GRÁFICA 6. PERSONAS ACTIVAS EN CHILE SEGÚN EDAD



FUENTE: MINISTERIO DEL DEPORTE

Por último, el mercado de personas con prevalencia a la diabetes que se compone por la cantidad de personas diagnosticadas con esta afección en nuestro país, esto según la revista chilena de endocrinología y diabetes corresponde al 12,3% de la población (8).

Cabe señalar que los porcentajes recopilados para plantear los segmentos hipotéticos serán extrapolados al área urbana de la región metropolitana de Santiago que es donde se probará la factibilidad de la propuesta.

De esta manera, habiendo recabado antecedentes contrapuestos que muestran que por una parte la población chilena es una de las más consumidoras de alimentos panificados en el mundo y que por otra tiende cada vez más a tener conciencia de los beneficios de una alimentación más saludable que contenga alimentos funcionales, es que se identifica la oportunidad de formular una propuesta técnica enfocada en la realización de un Plan de Negocios para la comercialización de un sustituto de pan tradicional basado en alimentación funcional, denominado como “**pan funcional**” que busca competir en la industria de productos alimenticios panificados. Este pan puede ser clasificado como funcional dado su alto aporte de proteínas, su bajo porcentaje de grasa total, bajo contenido de azúcares y carbohidratos. Con estas características se logra un sustituto de pan que aporte en mejorar la calidad de la alimentación, corrija los indicadores asociados a las enfermedades de origen metabólico y prevalencia de diabetes, y que apoye la dieta de deportistas o personas que quieran mejorar su calidad de vida. Todo lo anterior, se pretende lograr por medio de panificados funcionales, a un precio al alcance de todos, y con una textura, sabor y consistencia de características muy similares a panificados de tipo molde. Esto se logra combinando ingredientes como proteína de suero de leche, claras de huevo y algunos tipos de fibras alimentarias.

Para identificar como esta oportunidad crea valor para los posibles clientes, se desarrolla una hipótesis del siguiente triángulo de valor que se validará a través de estudio de mercado.

## GRÁFICA 7. HIPÓTESIS TRIÁNGULO DE VALOR.



Del análisis anterior, se estima que es necesario contar con alternativas de buen perfil nutricional, sabor y consistencia agradables a un precio asequible. Por lo tanto, el presente plan de negocios pretende contribuir a la mejora y preservación de la salud integral a través de la comercialización de un sustituto de pan tradicional basado en el principio de alimentación funcional, altos en proteína, bajos en azúcar y bajos en porcentaje de grasa. Para posicionar la idea se creará una marca, cuyo desarrollo también es parte de esta propuesta.

### 3. PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER Y FACTORES CRÍTICOS

#### 3.1. PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER

- ¿Qué precio sería el adecuado para el producto que se va a comercializar como sustituto del pan?
- ¿Cuál es la normativa asociada a la producción y composición de alimentos? ¿Se proyecta un marco regulatorio respecto de la alimentación funcional?
- ¿Quiénes son los principales competidores existentes en el mercado para la marca y producto propuesto?
- ¿Qué necesidades resuelven la marca y producto propuesto?
- ¿Cuáles serían los canales óptimos para distribuir el pan funcional?
- ¿Cuál es el modelo apropiado para comercializar este producto? ¿B2B, B2C, ambos? ¿Porqué?

## **3.2. FACTORES CRÍTICOS**

- Determinar fundamentos químicos y nutricionales que respalden propuesta de valor, es decir, que cumpla con categoría de alimento funcional y Ley 20.606 de Etiquetado de Alimentos.
- Desarrollo de prototipo del producto: establecer formato de presentación, reafirmar o mejorar composición, sabor y textura. Todo lo anterior, debe ser implementado buscando un precio competitivo dentro de los mercados donde se pretende comercializar el producto.
- Marco regulatorio: actualmente no existe regulación de alimentos funcionales, sin embargo, se proyecta su implementación dentro del Reglamento sanitario de los alimentos. Contar con el reconocimiento legal de alimento funcional potenciaría el posicionamiento y por ende su comercialización. Por lo tanto, en caso de concretarse dicha normativa, es crucial cumplir con los estándares propuestos.
- Estrategias de marketing: Segmentación, targeting, posicionamiento. Investigación de mercado para determinar sector más rentable y estratégico para introducir la marca que se desea desarrollar y producto asociado. Mix de marketing, en términos generales, el marketing es crítico para definir canales de ventas, segmento objetivo, disponibilidad a pagar, y analizar competidores para establecer las estrategias necesarias para ganar presencia en los mercados donde se competirá.
- Evaluación de rentabilidad del negocio según los objetivos y alcance definidos.
- Evaluación de modelo de producción y operación (Industrialización).

## **4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan de Negocios que permita desarrollar una marca de Alimentos Funcionales, focalizada inicialmente en productos sustitutos de panificación, que busca posicionarse dentro de los mercados del pan, deportistas, bienestar y salud, y de personas con prevalencia de diabetes. Esto con la finalidad de promoverlos y comercializarlos, permitiendo un ingreso anual mayor a M\$500.000 a partir del año 1.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Validar a través de investigación de mercado si existe oportunidad de establecer una marca de alimentos funcionales con foco inicial en la producción y comercialización de sustitutos de panificación y por ende un atractivo en los segmentos específicos de mercados propuestos (mercados del pan, deportistas, bienestar y salud, y de personas con prevalencia de diabetes).

- Determinar la mayor disposición a pagar por los segmentos de mercado propuestos respecto del pan funcional.
- Desarrollar un Plan de Marketing que permita capturar el valor de la alimentación funcional para posicionar a la marca y el pan funcional como sustituto de pan tradicional en los mercados donde se comercializará el producto.
- Desarrollar evaluación financiera del proyecto para verificar rentabilidad a 5 años, proyectando un ingreso anual de M\$500.000 desde el año 1.

### **4.3. RESULTADOS ESPERADOS**

Se espera crear y desarrollar una marca de alimentos funcionales con enfoque inicial en un sustituto del pan blanco tradicional, con una propuesta de valor atractiva para los potenciales clientes, que permita la diferenciación respecto de los competidores, para lograr un posicionamiento dentro de probables mercados como el mercado chileno del pan, deportistas, bienestar y salud, y de personas con prevalencia de diabetes.

Así mismo, se busca a la nutrición de las personas, comercializando un producto que favorezca el bienestar de la población más allá de la nutrición básica, pudiendo ser consumido por personas con prevalencia a diabetes y, entre otros beneficios, ayudar a preservar y aumentar masa muscular en deportistas.

Junto con lo anterior, se pretende respaldar la decisión de lanzar esta marca por medio de estudios de mercado que avalen los segmentos de mercado propuestos y el atractivo de la industria, es decir, que exista una tasa de crecimiento importante, un buen volumen de negocio y una rentabilidad que justifique la inversión.

Por último, se espera obtener un modelo comercial y de operaciones que permita comercializar y fabricar los productos de manera óptima.

### **5. ALCANCE**

Generar un Plan de Negocios que permita crear y desarrollar una marca para comercializar productos sustitutos de panificados basados en alimentación funcional, que se caracterizan por ser altos en proteína, bajos en azúcar y bajos en grasa, en un plazo de 1 año. Se estudiará la factibilidad de comenzar su comercialización inicialmente en la región metropolitana, para luego extenderse a otras regiones. Lo anterior, con eje en desarrollo y calidad de producto para satisfacer necesidades particulares de los segmentos de clientes, cuya validación también será parte del análisis del presente plan. Dentro de los segmentos de oportunidad hipotéticos que se plantean cabe destacar a deportistas, personas con prevalencia de diabetes, personas que quieran bajar de peso

o simplemente otros que quieran llevar una vida sana y saludable, a los que de manera inicial se llegará a través de promover el producto asociado a la marca y fomentar la alimentación funcional.

Están fuera del alcance del presente trabajo:

- La implementación del plan de negocios. El objetivo es plantear el plan para evaluar su factibilidad y al mismo tiempo que sirva de hoja de ruta para su futura puesta en marcha.
- El análisis químico de los productos. Si bien se utilizarán insumos que predeciblemente permitirán desarrollar panificados con características de alimentos funcionales, la comprobación de su información nutricional será realizada en una etapa posterior.
- De manera posterior y dependiendo del resultado del estudio de mercado, se estudiará en caso de ser necesario, la implementación de estrategias que permitan dar a conocer o potenciar el concepto de Alimentos funcionales.

## **6. MARCO CONCEPTUAL**

El Plan de Negocios se desarrollará tomando en consideración las siguientes herramientas y conceptos:

### **➤ INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercados corresponde a una herramienta empleada para recabar información valiosa para un negocio y que es fundamental para la toma de decisiones. Esta ayuda a deducir diferentes aspectos de los potenciales mercados, como, por ejemplo, intenciones de compra, validar propuesta de valor, evaluar disponibilidad a pagar, determinar medios de distribución del producto (plaza), entre otros.

La investigación de mercado consta de varias etapas, las que van desde el planteamiento del problema hasta la recolección y análisis de datos. Para este plan de negocios, se trabajará con una encuesta online, la que será distribuida por diferentes medios digitales y estará orientada a personas que viven en la región metropolitana.

### **➤ ANÁLISIS PESTEL**

Herramienta empleada para estudiar el macroentorno de las industrias donde se pretende comercializar el producto. Este modelo considera varios factores que impactan en un respectivo país y en consecuencia en las distintas compañías que conforman una industria. Dependerá del sector la magnitud del impacto de cada fuerza o factor. Para

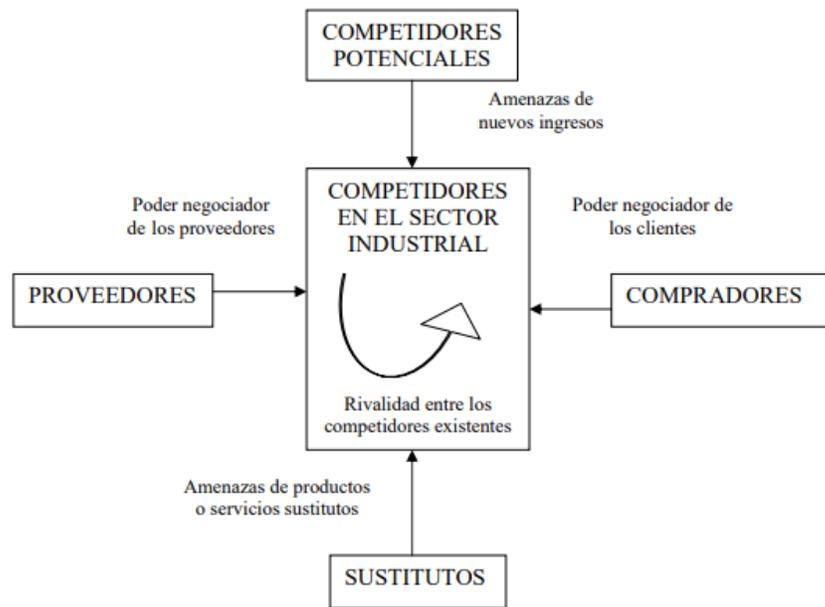
entender de mejor manera lo antes planteado, a continuación, los seis factores que afectan el macroentorno:

- Factores políticos: análisis del impacto de las políticas gubernamentales a nivel local, regional, nacional e internacional que inciden de manera directa en el emprendimiento.
- Factores económicos: análisis de factores macroeconómicos del país que puedan afectar al emprendimiento. Corresponden a factores como, PIB, tasas de interés, desempleo, tipos de cambio, accesibilidad a los recursos, nivel de desarrollo económico, inflación, etc., que puedan afectar directamente a costos e ingresos, la ejecución de los planes y estrategias a desarrollar.
- Factores sociales: factores referidos a cultura, nivel educativo, religión, creencias, hábitos de consumo, afectar positiva o negativamente el proyecto. Por ejemplo, tendencias sociales que puedan afectar la estrategia del negocio, se analizará quienes serán los usuarios, quienes comprarían el producto y canales de distribución
- Factores tecnológicos: factores asociados a la evolución de tecnologías, se deben analizar para evitar que el emprendimiento caiga en una obsolescencia y brecha digital, para, por ejemplo, no perder competitividad. Además del aprendizaje continuo en instalación, usos y aplicaciones tecnológicas.
- Factores ecológicos: factores ligados a la conservación del medio ambiente, se debe analizar la normativa asociada a esto y que pueda afectar al desarrollo del plan y estrategias empresariales.
- Factores legales: análisis de la legislación del país que se relaciona con autorizaciones sanitarias, de productos, laborales, patentes, entre otras.

### ➤ **ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER**

Herramienta utilizada para evaluar el atractivo de las posibles industrias donde se pretende participar con el producto materia del presente plan de negocios, es decir, el análisis de su microentorno. Para que una industria sea “atractiva”, debe cumplir con al menos las siguientes características: Tasa de crecimiento según ciclo de vida, buen volumen de negocio ( $P \times Q$ ) y tasa de rentabilidad (información contable). Para este caso particular, se empleará el análisis de las 5 fuerzas de Porter, cuyos pilares fundamentales se grafican en el siguiente esquema (15):

GRÁFICA 8. 5 FUERZAS DE PORTER (9)



FUENTE: APUNTES DOCENTES PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO.

- Fuerza 1: Entrada potencial de nuevos competidores
- Fuerza 2: Amenaza de productos sustitutos
- Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores
- Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes
- Fuerza 5: Rivalidad entre empresas competidoras

### ➤ ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Para una empresa en funcionamiento, generalmente se desarrollaría un análisis FODA, donde se evalúan aspectos internos de la compañía como de su entorno (macro y micro). Sin embargo, como el presente plan negocios corresponde a un emprendimiento (aún no es posible realizar una evaluación interna), solo se analizarán las oportunidades que otorga el medio externo, así como sus amenazas. Una vez identificadas, se deducen las estrategias que permitan aprovechar las citadas oportunidades, como también aquellas que permitan mitigar o eliminar las amenazas.

### ➤ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Todo proceso de emprendimiento debe contar con una estrategia. Para esto se comienza con la declaración de la *misión* de la compañía. Esta sirve de margen de acción para formular las estrategias, dado que define el foco hacia donde apunta la empresa. De la misma forma, se declara lo que se desea a futuro, es decir, su *Visión*. Por otra parte, se definen los *valores* de la organización, los cuales representan de manera general como deben actuar y/o comportar los colaboradores para alcanzar la misión. Por último, las

*metas* corresponden a una situación futura deseada, exacta y medible que la compañía desee alcanzar con miras a concretar la misión y visión.

#### ➤ **PLAN DE MARKETING**

Aprovechando la información obtenida del análisis externo, la investigación de mercado y la estrategia definida, se elaborará un plan de marketing. Este consiste en 3 grandes etapas. La primera, corresponde a la síntesis del diagnóstico, que incluye el análisis de competencia, clientes y compañía. En segunda instancia se realiza una segmentación de los mercados en estudio, targeting y estrategia de posicionamiento. Por último, se desarrolla el mix de marketing o 4 P (producto, plaza, precio y promoción).

#### ➤ **PLAN DE OPERACIONES**

Como parte de los objetivos estratégicos funcionales se deben definir elementos como el modelo de producción que permita lograr una fabricación eficiente con los activos fijos, insumos y recursos humanos más adecuados para lograr dichos objetivos. Es necesario analizar elementos de estandarización y tecnologías que permitan que el modelo de funcionamiento sea eficiente en relación a costos y calidad y se logre la ventaja competitiva y diferenciación que se definirá para la marca y productos asociados a ella.

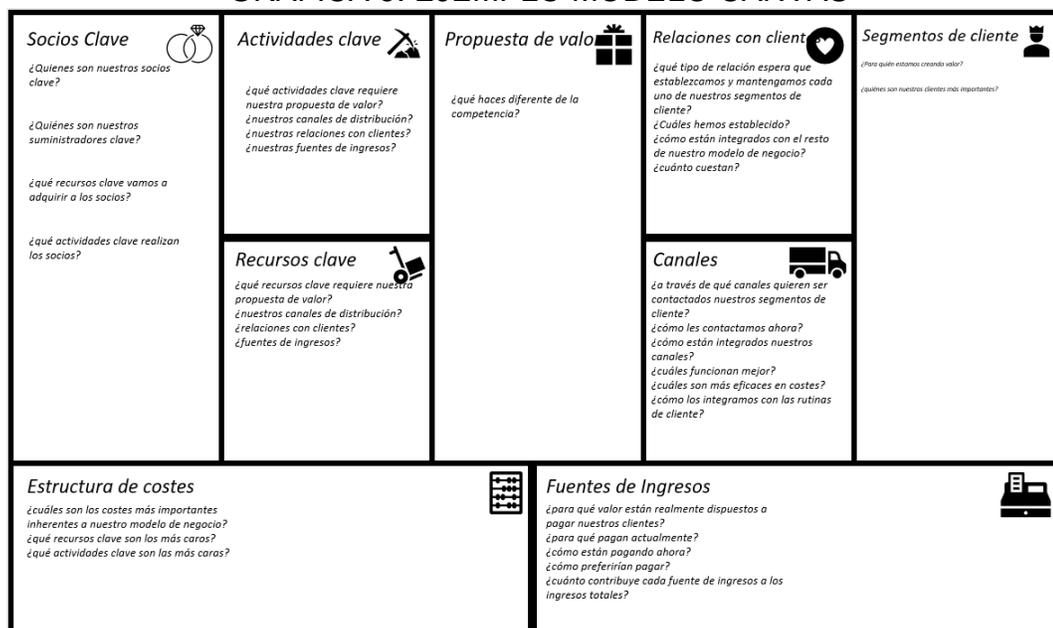
#### ➤ **PLAN FINANCIERO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA**

En este punto, también estratégico, se proyecta y evalúa en términos económicos el plan de negocios. Se define la inversión inicial, estructura de costos y proyección de ingresos. Al mismo tiempo, se debe calcular la tasa de descuento, plantear diferentes escenarios futuros, determinar fuentes de financiamiento y evaluar la factibilidad de ejecutar el proyecto desde el punto de vista económico.

#### ➤ **MODELO CANVAS**

Se aplicará esta técnica gráfica para resumir en bloques el Plan de Negocios de la propuesta. Consiste en una herramienta visual que reúne lo esencial para entender el negocio. Los 9 bloques que lo componen se dividen en dos grandes grupos, los bloques que afectan al plan de manera externa y los bloques que conformaran la estructura del negocio propuesto.

GRÁFICA 9. EJEMPLO MODELO CANVAS



FUENTE: GARCÍAREAL.COM

## 7. METODOLOGÍA

### 7.1. DIAGNÓSTICO Y SÍNTESIS

Si bien el presente plan corresponde a un emprendimiento, de igual forma es factible analizar diferentes elementos o atributos del promotor del proyecto, con el fin de evaluar los recursos y capacidades con los que cuenta. De la misma forma, dicha evaluación permitirá detectar fortalezas y debilidades preliminares. Por lo tanto, en esta sección, se realizará un levantamiento de la situación actual con miras a identificar factores diferenciadores que podrían ser utilizados como parte de la estrategia de posicionamiento para ingresar en algunos de los mercados en estudio.

### 7.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

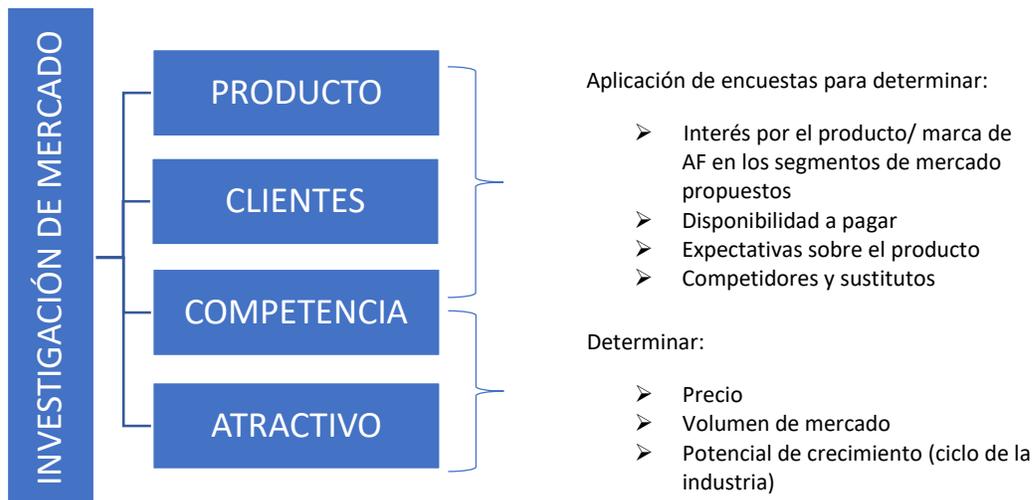
Para la definición del diagnóstico se utilizarán herramientas de análisis de mercado. Se realizará una investigación de tipo profesional para la recopilación de datos, a través de ella se resolverá la problemática planteada en relación a la validación de mercado y producto, además de la determinación de la mayor disponibilidad a pagar por los segmentos, entre otra información relevante para el desarrollo del plan de negocios. La investigación será desarrollada de acuerdo a los pasos señalados en la siguiente gráfica:

GRÁFICA 10. PASOS PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO



FUENTE: ECONOMIPEDIA.COM

GRÁFICA 11. ÁREAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA PROPUESTA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 7.3. ANÁLISIS PESTEL (MACROENTORNO)

Una vez realizada la investigación de mercado, se procederá a realizar el análisis PESTEL para estudiar los factores del macroentorno donde competirá la marca. Estos son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Con los resultados, se evaluará cómo podrían influir cada uno de estos en la estrategia a seguir por el emprendimiento planteado.

### 7.4. ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER (MICROENTORNO)

A continuación del PESTEL y utilizando como insumo la información obtenida de la investigación de mercado, se estudiarán las 5 fuerzas de Porter y barreras de

entrada/salida. Este análisis competitivo se aplicará para determinar el atractivo de la industria en su microentorno. Estas 5 fuerzas por su naturaleza seguirán influyendo directamente en el potencial de rentabilidad de la propuesta por lo que es parte estratégica su análisis. Para llevarlo a cabo se realizará lo siguiente:

- Identificar los aspectos o elementos claves de cada una de las fuerzas competitivas que impactan en la propuesta.
- Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para el emprendimiento.

## 7.5. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

Luego de la realización la investigación de mercado, del análisis PESTEL y de la revisión de las 5 fuerzas de Porter, y en la medida que la empresa objeto del presente Plan de Negocios vaya siendo definida, irá surgiendo la información necesaria para proceder a la identificación de oportunidades y amenazas como parte del análisis externo, no siendo posible aún el análisis interno de fortalezas y debilidades puesto que el emprendimiento aún no está desarrollado. El resultado del análisis permitirá validar el objetivo planteado para la propuesta, en los segmentos de mercado chilenos materia de estudio, con la intención de plantear una estrategia sólida. Por lo tanto, se identificarán:

**Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo

**Amenazas:** lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales pudieran convertirse en oportunidades o que deben mitigarse de tal manera que no afecten la concreción de los objetivos.

Los resultados obtenidos en esta síntesis, permitirá tener una visión concreta de la situación actual de las industrias en estudio y de las posibilidades existentes para los productos sustitutos de panificados basados en alimentación funcional. De la misma forma, se pretende establecer el Insight de los potenciales clientes.

## 7.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 7.6.1. DECLARAR MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y METAS

Tomando como input la información recaba y analizada en las etapas anteriores, se procederá a declarar la *misión*, es decir, la definición de lo que se pretende implementar y alcanzar con el plan de negocios en los próximos 3 años (propósito). Se tomará en consideración que este planteamiento se oriente a los potenciales clientes y no a los productos que provee la compañía. Esta consideración permitirá a la empresa tener una mirada en el negocio, de manera tal de estar preparados frente a cambios de la industria.

Teniendo claridad del propósito, se establecerá la *visión*. Dicho de otra manera, hacia donde se pretende llegar en un horizonte de tiempo de 8 años. Es importante establecer posibles escenarios futuros para que la visión sea lo más consistente posible.

Declarada la misión y visión, se definirán los valores. El objetivo consiste en establecer conductas en todas las áreas de la organización, así como una estrategia comunicacional que en definitiva permita establecer los cimientos de la cultura de la organización. Considerando que la empresa promueve alimentación funcional con foco en la salud y bienestar de sus clientes, los valores que se comunicarán a los trabajadores deben ser concordantes con este aspecto.

Por último, se definirán las metas que se deben cumplir para alcanzar la misión. Dichas metas deben ceñirse a las siguientes características:

- Precisas y medibles para poder evaluar su desempeño.
- Deben abordar aspectos fundamentales para no perder el enfoque.
- Ambiciosas pero realistas. Deben ser un incentivo para los empleados.
- Establecen “el cuándo” o un plazo límite para cumplirlo.
- No todas deben estar orientadas a la rentabilidad.

### **7.6.2. PLAN DE MARKETING**

Tal como se mencionó en el marco conceptual, el plan de marketing contempla 3 grandes etapas: Análisis de las “3C”, estrategia (STP) y el mix de marketing. Como la primera se realiza en el diagnóstico, este plan considerará dichos resultados para formular la estrategia de marketing. Con la investigación de mercado se validará o corregirá la segmentación planteada en la hipótesis, lo que permitirá definir el o los mercados objetivos (targeting). Posteriormente, se planteará el posicionamiento, es decir, como llegar con la propuesta de valor del emprendimiento a cada uno de dichos mercados. Finalmente se desarrollan las 4P en función de los datos obtenidos de la antes citada investigación: Precio (definido según disponibilidad a pagar); Plaza (medios de distribución preferidos por los potenciales clientes); Producto (pan funcional, formato de presentación); Promoción (cómo se va a ofrecer el producto para apuntar a un mayor volumen de ventas).

### **7.6.3. PLAN DE OPERACIONES**

El modelo de operaciones del emprendimiento configura un aspecto fundamental del proyecto, dado que se definirá como se va a producir, qué inversiones se requieren hacer, cuáles serán los costos fijos y variables, de qué características debe ser la planta física donde se producirá, qué y cuánto recurso humano se requiere para el desarrollo y distribución del producto.

#### **7.6.4. PLAN FINANCIERO**

Para concretar el negocio, se deben valorizar los aspectos desarrollados en los planes anteriores e identificar las fuentes de financiamiento. Será parte del análisis determinar la oportunidad de inversión en función de los resultados del estudio del marco y microentorno, la definición de la tasa de descuento que se va a emplear en la evaluación económica, y los objetivos financieros según diferentes escenarios.

#### **7.6.5. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO**

Las estrategias de negocio consideran de manera general las competencias de la compañía. Estas estrategias contienen a las funcionales y las utiliza para generar ventajas competitivas y con esto posicionarse en el o los mercados seleccionados. Están dentro de las estrategias de negocio: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque (mercado, segmento o nicho). Una estrategia no excluye a la otra, puede emplearse una combinación de estas. Si el emprendimiento involucra ser líder de costo y un enfoque en la diferenciación, es factible decir que la empresa tiene una ventaja dual dentro del mercado, aspecto que será evaluado en el desarrollo de la planificación estratégica.

#### **7.7. EVALUACIÓN ECONÓMICA**

Tomando como input la estructura de costos, los ingresos proyectados y los objetivos financieros, se confeccionará el flujo de caja para diferentes escenarios. Con lo anterior, se determinará si es factible económicamente el emprendimiento materia del presente plan de negocios, analizando variables como la TIR, VAN y la recuperación de la inversión (PAYBACK).

### **8. DIAGNÓSTICO Y SÍNTESIS**

#### **8.1. DIAGNÓSTICO INTERNO**

Debido a que el plan de negocios corresponde a un emprendimiento, el presente apartado describe la iniciativa del proyecto, es decir, cuáles son los recursos y capacidades que posee el promotor del negocio y que en definitiva gestaron la idea de proyecto. Al respecto, es importante mencionar que el producto que se pretende comercializar ya está siendo producido a pequeña escala para consumo personal, por lo que ya existe una metodología, insumos, materiales y herramientas que permiten llegar a dicho producto. Conforme a lo anterior, a continuación, se expone el proceso de producción, detallando para cada etapa los aspectos a considerar para materializar el pan funcional:

#### **PROCESO DE PRODUCCIÓN**

La producción del pan funcional difiere de la producción clásica de pan, se requieren insumos distintos, este pan no requiere harinas, levaduras ni algún tipo de grasa en su

elaboración, y su metodología de trabajo no requiere de amasado o leudado, lo que lo hace más simple su proceso productivo.

GRÁFICA 12. PROCESO DE PRODUCCIÓN PAN FUNCIONAL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### **Pre-elaboración**

Disponer del molde enmantecado y revestido con papel mantequilla que sobrepase unos 10 cm de la altura del molde. Esto se realiza en mesón de la cocina.

Una vez batidas las claras a punto nieve, encender horno para precalentar alcanzando los 180° C.

### **Preparación de mezcla**

Los ingredientes necesarios para su elaboración son:

- Claras de huevo líquidas que se mantienen refrigeradas
- Proteína de suero de leche en polvo
- Goma xantana
- Fibra de avena
- Sal
- Polvo de hornear

Con batidora de mano se baten las claras a punto nieve en un bowl de 2,5 litros de capacidad. En este punto se van incorporando los ingredientes mientras se continúa batiendo hasta obtener una masa más bien líquida.

### **Formateo**

Se dispone la mezcla dentro del molde previamente enmantecado. En este caso se utiliza molde rectangular antiadherente de acero inoxidable 29,5x15x6,5 cm.

### **Cocción**

La cocción se realiza en horno eléctrico por 15 a 20 minutos a 180°C, verificar que la superficie se encuentre dorada antes de apagar el horno.

Se debe dejar enfriar completamente previo a extraer del molde, una vez frío se procede a rebanar. De un molde se obtienen aproximadamente 16 rebanadas de pan. El proceso completo de elaboración del pan tiene una duración de aproximadamente 30 minutos.

Se calcula el valor unitario de la producción personal del pan funcional y proveedores a los cuales se les compran los ingredientes.

TABLA 1. VALOR ELABORACIÓN PAN Y PROVEEDORES.

Ítem	Valor total	Valor elaboración por unidad	Proveedor
Proteína	\$15.000	\$909	www.chefprotein.com
Clara de huevo	\$3.500	\$700	www.todohuevos.cl
Sal	\$500	\$5	Supermercado
Goma xantana	\$2.000	\$100	Mercado libre
Fibra de avena	\$11.900	\$238	Mercado libre
		\$1.952	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tal como se mencionó al inicio del diagnóstico, el proceso descrito permite producir pan funcional a pequeña escala, no obstante, otorga una base para determinar el modelo productivo a mayor escala (industrialización), aspecto que será desarrollado en detalle en el plan de operaciones. Por otra parte, es factible identificar que se cuenta con una receta innovadora, con una metodología depurada de producción casera y se identifican proveedores claves para los insumos más relevantes

## 8.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para validar el planteamiento señalado como justificación de la oportunidad de negocios del presente plan se procederá a realizar el estudio de mercado que permita contar con los elementos y datos necesarios para generar una recomendación fundada respecto del negocio de pan funcional que se quiere llevar a cabo. Un estudio de mercado desarrollado en base a la metodología propuesta permitirá la recopilación de datos necesaria para cimentar el plan de negocios.

Se aplicará una encuesta online que consta de una batería de 14 preguntas (ANEXO A) que abordan las características de los segmentos propuestos, disponibilidad a pagar, conocimiento del concepto de pan funcional, frecuencia de consumo de pan tradicional, tipos de pan consumidos, valoración de características, emocionalidad respecto del consumo de pan tradicional, insumos para el análisis de competidores y datos

demográficos para perfilar y validar los segmentos planteados de manera hipotética. Todo lo anterior, permitirá validar el triángulo de valor que se propone para justificar oportunidad.

### 8.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como planteamiento del problema se identifica la siguiente pregunta que orienta la resolución final que requiere la presente tesis.

#### ¿Se debe comercializar un sustituto del pan tradicional basado en alimentación funcional?

Las componentes identificadas son:

- ¿Los segmentos de mercado propuestos conocen el concepto de Alimentos Funcionales?
- ¿Qué segmentos están dispuestos a consumir sustitutos de pan tradicional basados en Alimentos Funcionales?
- ¿Cuáles son los perfiles demográficos y psicográficos de los segmentos identificados?
- ¿Cuánto pagarían por un producto de este tipo?
- ¿Qué canales de distribución prefieren los segmentos potenciales?
- ¿Cuál es el tamaño de los segmentos?
- ¿Quiénes serían nuestros competidores?

Con esto se obtiene la guía que permite realizar una investigación adecuada en pos de un resultado fidedigno que sustente el plan de negocios.

Corresponde a una investigación exploratoria que provee pistas de cómo desarrollar y enfocar la investigación de mercado. Por lo que en base a la información recabada se propone como hipótesis la existencia de los siguientes mercados potenciales:

GRÁFICA 13. SEGMENTOS DE MERCADO HIPOTÉTICOS

SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4
<p>PERSONAS CONSUMIDORAS DE PAN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•93,6 % de la población destina presupuesto a la compra de pan</li> </ul>	<p>PERSONAS CON PREVALENCIA DE DIABETES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•12,3% de la población del país posee prevalencia</li> </ul>	<p>PERSONAS QUE SON ACTIVAS DEPORATIVAMENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•81% de las personas son activas</li> <li>•Segmento mas activo 30-39 años (43,2%)</li> </ul>	<p>PERSONAS QUE CUIDAN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Un 17% de los consumidores adquiere en categoría Wellness (Bienestar &amp; Salud)</li> <li>•Incluye a los que quieren bajar de peso</li> </ul>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Las características de estos segmentos son las siguientes:

**Segmento 1:** corresponde a de personas que destinan parte de su presupuesto a la compra de pan: corresponden a un 93,6% de la población chilena, según estadísticas del INE. Este segmento por lo tanto es más heterogéneo y se especula que por su generalidad sería menos propenso a querer cambiar su opción de este alimento, esto se verificará a través de la aplicación de encuestas a una muestra heterogénea de personas de entre 18 y 60 años, puesto que este grupo de personas pertenece a la fuerza laboral y cuenta con presupuesto para destinar a la compra de este alimento.

**Segmento 2:** corresponde a la población chilena con prevalencia a contraer diabetes, según la revista chilena de endocrinología y diabetes corresponde al 12,3% de la población del país. Se extrapolará este porcentaje a la región metropolitana lo que se verificará con una pregunta en la encuesta de investigación de mercado.

**Segmento 3:** corresponde a personas activas deportivamente según estadísticas del Ministerio del Deporte. La definición de “activo” corresponde a personas mayores de 18 años que realizan actividad física al menor una vez a la semana, esto alcanza al 81% de la población. Cabe destacar que dentro de este segmento existe un grupo de personas que concentran la mayor actividad, los adultos entre los 30 y 39 años.

**Segmento 4:** corresponde personas que cuidan su salud, en base a estadísticas de investigaciones de mercado recopiladas se observa que un 17% de la población chilena realiza compra en las categorías de mercado denominadas como Wellness o Salud y Bienestar. Se incluyen dentro de este segmento las personas que quieren bajar de peso dado adquieren suplementos que se comercializan con este fin.

Las entrevistas se realizarán en formato encuesta a través de internet dentro de los segmentos planteados como hipótesis. Se incluirán preguntas que permitan hacer la distinción de resultados entre los distintos segmentos.

## 8.2.2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

**De la investigación preliminar se establecen las siguientes hipótesis:**

- Existen 4 segmentos de mercado interesados en adquirir el pan funcional.
- Los consumidores estarían dispuestos a pagar más por el pan funcional que lo que pagan actualmente por el pan que consumen.
- Se debe promover el concepto de pan funcional.
- Los clientes valoran un pan que puedan consumir sin perjudicar su salud o peso

- **ANÁLISIS DE CLIENTES**

El análisis de clientes derivado de los resultados del estudio de mercado permitirá dilucidar a cuál o cuáles de los segmentos propuestos se encuentran más interesados en el producto y por ende serían a los que se puede apuntar inicialmente con el emprendimiento.

- **ANÁLISIS DE COMPETIDORES Y SUSTITUTOS**

Los competidores y productos sustitutos para los segmentos propuestos serán evaluados con información recopilada y con datos de la investigación de mercado, de manera previa se pueden identificar ciertos competidores y productos sustitutos. Para determinar cuál o cuáles serían los competidores o sustitutos más fuertes, dentro de la encuesta de investigación de mercado se señala:

*¿Consume alguno de estos productos?, puede elegir más de una alternativa:*

- Proteína (suplementos en polvo, barras)
- Productos sin azúcar
- Productos bajos en grasa
- Productos bajos en carbohidratos
- No consumo alguno de esos productos en particular

**TABLA 2. COMPARATIVA DE COMPETIDORES**

<b>COMPETIDORES</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>NUTRICIÓN POR PORCIÓN DE 100 GRAMOS</b>
<i>Protein Bread</i>	Pan alto en proteínas, fibra y bajo en carbohidratos	Si bien es bajo en carbohidratos, contiene harina de trigo y soya, alto precio*.	14 gramos de grasa, 28 gramos de proteína y 5 gramos de carbohidratos
<i>Pan Keto Tremus</i>	Muy Bajo en carbohidratos	En base a harina de almendras, alto precio*	28,4 gramos de grasa, 15,7 gramos de proteína, 5,6 gramos de carbohidratos
<i>Pan de Molde Low Carb Jumbo</i>	Bajo en Carbohidratos	En base a harina de almendras, alto precio*	14 gramos de grasa, 4 gramos de proteína, 5,5 gramos de carbohidratos
<i>Pan de molde Hi Low Kingsbury</i>	Alto en proteínas bajo en carbohidratos	Harina de trigo de grano entero, gluten de trigo, Aceite de maravilla, Aceite de soya, precio accesible*	5,9 gramos de grasa, 17,7 gramos de proteína, 17,6 gramos de carbohidrato

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

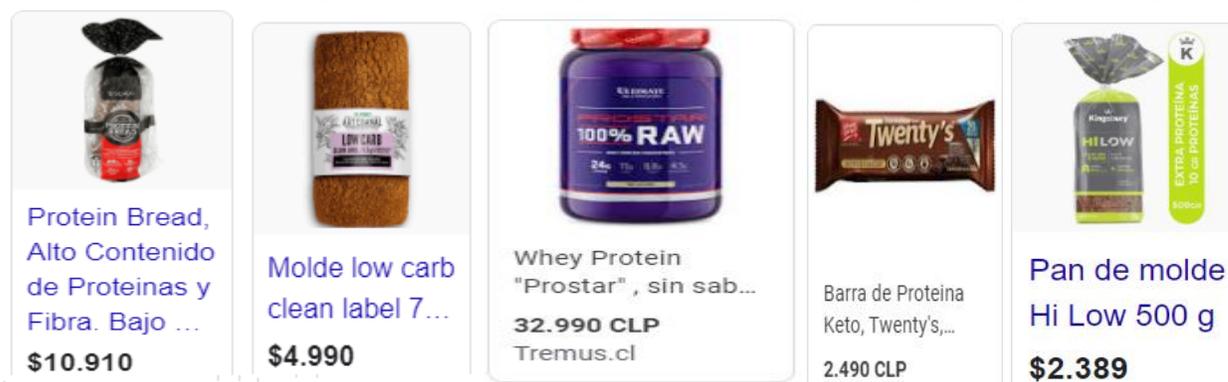
TABLA 3. COMPARATIVA DE SUSTITUTOS

SUSTITUTOS	PROPUESTA	ANÁLISIS	NUTRICIÓN POR PORCIÓN DE 100 GRAMOS
Whey Protein	Proteína para preservación y crecimiento muscular	Corresponde a alimento tipo batido, se vende en formato de 30 aprox 30 porciones, alto precio*	100 gramos de proteína, 8 gramos de grasa y 12 gramos de carbohidratos
Barra de Proteína Twentys	Barra dulce tipo snack	Baja en carbohidratos, grasa, alta en proteína, alto precio*	33,3 gramos de proteína, 3 gramos de grasa, 6,2 carbohidratos

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

\* En comparación con el pan regular

GRÁFICA 14. MUESTRA DE ALGUNOS COMPETIDORES Y SUSTITUTOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 8.2.3. RECOLECCIÓN DE DATOS

- Selección de muestra representativa

La población definida como alcance corresponde a la Región Metropolitana, cuya población estimada alcanza 8.242.459 habitantes al 2021 (16).

Margen de error: es un porcentaje que representa en qué medida puedes esperar que los resultados de tu encuesta reflejen la opinión de la población general. Entre más pequeño sea el margen de error, más cerca estarás de tener la respuesta correcta con un determinado nivel de confianza.

Es posible elegir un margen de error entre 1 % y el 10 % según el tipo de encuesta. Para este caso se establece un margen de error de un 8%.

Nivel de confianza del muestreo: corresponde a un porcentaje que indica cuánta confianza se tiene respecto a que la población seleccione una respuesta dentro de un rango determinado. Por ejemplo, un nivel de confianza del 95 % significa que se puede tener una seguridad del 95 % de que los resultados oscilarán entre los números x e y.

Para la población de la región metropolitana, se determina un tamaño de muestra de 148 con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 8%.

- Instrumento utilizado para la investigación:

La recolección de datos se realiza a través de una encuesta online desarrollada con la herramienta Qualtrics proporcionada por la Universidad de Chile. Corresponde a una batería de 14 preguntas, cuyo detalle se encuentra en ANEXO A. Las preguntas se estructuran de tal manera que permiten abordar la definición del problema y sus respectivas componentes para asegurar la obtención de información. La encuesta es de carácter individual y de respuesta cerrada.

- Aplicación de encuesta:

La herramienta Qualtrics permite distribuir la encuesta en varios formatos, a través de links que se pueden distribuir por correo electrónico, compartir en redes sociales o envío de código QR.

- Análisis de datos:

Qualtrics proporciona la opción de análisis de datos, entrega de resultados y reportes con los que se puede obtener y para posterior estudio de la información requerida para la toma de decisiones. Además, se procesarán los datos obtenidos como respuesta, se establecen tablas de frecuencia relativa y se realizarán análisis cruzados que permiten inferir comportamientos y/o tendencias de los segmentos en estudio. Para revisión de resultados, véase el ANEXO B.

Con todo lo anterior, se utilizan los resultados y conclusiones de la investigación en el desarrollo del análisis de clientes, competidores, del microentorno, y posteriormente en la definición de la estrategia.

### **8.3. CLIENTES**

El análisis de clientes se deriva de los resultados de la investigación de mercado y permite comenzar a dilucidar a cuál o cuáles de los segmentos propuestos se encuentran más interesados en el producto y por ende serían a los que se puede apuntar inicialmente con el emprendimiento.

Los resultados arrojan en primer lugar que 139 de las 148 personas encuestadas consumen todo tipo de pan equivalente al 93,6%, lo que se condice con la proyección país del consumo de este alimento.

Luego se aplica el primer filtro a los encuestados para conocer el porcentaje de los encuestados que cuidan su salud, como resultado se obtiene que el 91% de ellos declara cuidar su salud. A continuación, se desglosa el motivo que tienen para ello según edad:

**TABLA 4. DEGLOSE POR EDAD DE MOTIVO CUIDADO DE SALUD**

<b>MOTIVO POR EL CUÁL CUIDA SU SALUD, SEGÚN EDAD</b>	
<b>Entre 18 y 35 años</b>	<b>63,27%</b>
Dieta de pérdida de peso	6,12%
Enfermedad o prevención de ella	12,24%
Rendimiento deportivo	14,97%
Sólo cuidar su salud	29,93%
<b>Entre 36 y 45 años</b>	<b>28,57%</b>
Dieta de pérdida de peso	5,44%
Enfermedad o prevención de ella	6,80%
Rendimiento deportivo	2,04%
Sólo cuidar su salud	14,29%
<b>Más de 45 años</b>	<b>8,16%</b>
Dieta de pérdida de peso	2,04%
Enfermedad o prevención de ella	2,04%
Rendimiento deportivo	0,68%
Sólo cuidar su salud	3,40%
<b>Total,</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se puede observar que en todos los rangos etarios los mayores motivos de cuidado de la salud se centran en “solo cuidar su salud” sin una motivación subyacente. En segundo lugar, se ubica el rendimiento deportivo en el rango entre 18 a 35 años, enfermedad o prevención de ella en el rango de 36 a 45 años. Y finalmente se encuentra la enfermedad o prevención de ella en el rango de 18 a 35 años.

En relación con el interés en el consumo del producto propuesto se obtienen los siguientes resultados positivos para el proyecto:

**TABLA 5. INTERÉS EN PAN FUNCIONAL**

<b>¿LE INTERESARÍA CONSUMIR PAN CON CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES?</b>	
NO	7%
SI	93%
<b>Total,</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Respecto de los hábitos de consumo que caracterizan a estos potenciales clientes se tiene que, si bien casi un 31% declara no consumir productos con características especiales como bajos en grasa, azúcares o carbohidratos, un 69% se distribuye dentro de los consumidores que, si prefieren con una o más de una característica distintiva a favor de su salud, esto se refleja en resultados del estudio de mercado contenidos en la siguiente tabla:

**TABLA 6. HÁBITOS DE CONSUMO ENCUESTADOS**

<b>HÁBITOS DE CONSUMO</b>	
No consumo alguno de esos productos en particular	30,93%
Productos bajos en grasa	12,37%
Productos sin azúcar / bajos en azúcares / sin azúcar añadida	19,59%
Productos bajos en carbohidratos	8,25%
Productos sin azúcar / bajos en azúcares / sin azúcar añadida, Productos bajos en grasa, Productos bajos en carbohidratos	15,46%
Proteína (suplementos en polvo, barras)	13,40%
<b>Total,</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En cuanto a las expectativas de los consumidores respecto del consumo de pan se obtienen los siguientes resultados:

**TABLA 7. EMOCIONES RESPETO DEL CONSUMO DE PAN**

<b>¿SE IDENTIFICA CON ALGUNA DE LAS SIGUIENTES FRASES?</b>	
Me gustaría consumir pan sin perjudicar mi salud / peso / rendimiento deportivo	39,46%
Me siento culpable luego de consumir pan por mi peso	21,09%
Me siento culpable luego de consumir pan por motivos de salud	6,12%
No me siento culpable luego de consumir pan	33,33%
<b>Total,</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Si bien existe un 33% que no tiene problemas respecto del consumo de pan, un 67% si siente algún tipo de perjuicio o culpabilidad ya sea por motivos de salud, peso, o rendimiento deportivo. Esto evidencia que el consumo de este alimento en su forma tradicional produce preocupación y sentimientos negativos en los consumidores.

La disponibilidad a pagar es uno de los principales datos que se necesita conocer de los clientes dado que es clave para tomar decisiones estratégicas del emprendimiento. Se obtienen los siguientes resultados:

**TABLA 8. DISPONIBILIDAD A PAGAR POR PAN FUNCIONAL**

<b>DISPOSICIÓN A PAGAR</b>	
<b>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pan funcional suponiendo que sabe igual al normal? Señale la frase con la que más se identifica</b>	
Estaría dispuesto a pagar hasta un 20% más que el pan que consumo actualmente si este aporta a mi salud	37,78%

Estaría dispuesto a pagar hasta un 25% más que el pan que consumo actualmente si este aporta a mi salud	14,44
Estaría dispuesto a pagar hasta un 30 % más que el pan que consumo actualmente si este aporta a mi salud	15,56%
Estaría dispuesto a pagar más de 30% respecto del pan que consumo actualmente	4,44%
No pagaría más que el pan normal	27,78%
<b>Total,</b>	100,00%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se observa que un 37,78% de los encuestados estaría dispuesto a pagar sobre un 20% del valor del pan que consumen actualmente si es que el pan funcional aporta su salud. Además, se observa que el restante 34,44% pagaría aún más que el 20% del valor del pan que consume actualmente.

Por definición del Plan de Negocios los potenciales clientes se encuentran en la región metropolitana, la concentración por comuna de acuerdo con el interés en el pan funcional se muestra a continuación:

TABLA 9. RESULTADOS ENCUESTA POR COMUNA R.M

<b>RESULTADOS POR COMUNA DE INTERESADOS EN PAN FUNCIONAL</b>	<b>%</b>
El Bosque	1%
Estación Central	1%
Huechuraba	2%
Independencia	1%
La Cisterna	1%
La Florida	8%
La Granja	1%
La Pintana	2%
La Reina	2%
Las Condes	7%
Lo Barnechea	1%
Lo Espejo	1%
Lo Prado	1%
Macul	1%
Maipú	4%
Ñuñoa	12%
Peñalolén	1%
Providencia	9%
Pudahuel	3%
Quilicura	2%
Quinta Normal	2%
Recoleta	3%
Renca	1%

RESULTADOS POR COMUNA DE INTERESADOS EN PAN FUNCIONAL	%
San Joaquín	1%
San Miguel	1%
Santiago	28%
Vitacura	2%
<b>Total,</b>	<b>100%</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

#### 8.4. COMPETIDORES

Para el análisis de competidores se utilizó información recopilada del mercado y del estudio de mercado. Para efectos de análisis se realiza una comparación de los productos en función de sus nutrientes, los cuales se ponderan para objetivar el análisis, se genera un puntaje que enfatiza la contribución los distintos nutrientes como se muestra a continuación:

TABLA 10. REFERENCIAS PARA ANÁLISIS COMPETIDORES

Nutriente	Referencia	Puntaje	
Kcal	Mas bajo mejor	-0,25	Peor valor según referencia
Proteína	Mas alta mejor	1	Segundo mejor valor según referencia
Grasa	Mas bajo mejor	1,5	Mejor valor según referencia
Carbohidrato	Mas bajo mejor		
Azúcares Totales (g)	Mas bajo mejor		
Sodio (mg)	Mas bajo mejor		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TABLA 11. RESULTADOS ANÁLISIS COMPETIDORES

100 gramos de producto	PAN KETO TREMUS	PROTEIN BREAD	PAN LOW CARB JUMBO	PAN HI LOW KINGSBURY	PAN FUNCIONAL
Kcal	357	280	273	224	104,2
Proteína (g)	13,9	28	16,4	17,7	23,1
Grasas (g)	29,2	14	19,6	5,9	1,1
Carbohidratos (g)	5,9	5	5,5	2,6	1,2
Azúcares Totales (g)	2,1	1,2	1,2	0,7	1,2
Sodio (mg)	196,9	1200	362	375	345,9
Puntaje	0,25	2,25	1	4,5	7,5
*Precio total del producto	\$6.590	\$9.500	\$4.990	\$2.569	**\$2.400

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

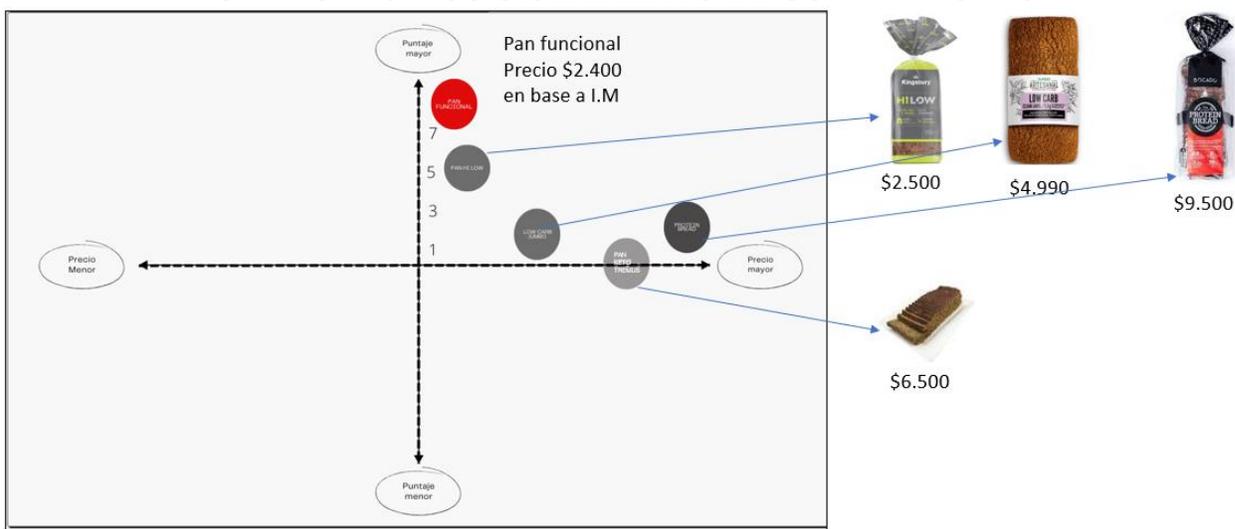
\*Precio total del producto corresponde a su precio de venta

\*\* Precio propuesto en base a la disponibilidad a pagar obtenida en investigación de mercado

Para graficar estos resultados se realiza una matriz de posicionamiento en la cual se

utilizan los atributos de los competidores en relación con su información nutricional y el precio con el cual se comercializan estos productos con lo que se obtiene su ubicación en cuadrantes.

GRÁFICA 15. POSICIONAMIENTO DE COMPETIDORES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Dentro de los competidores más próximos se identifica el producto Hi Low de la marca Kingsbury, cuya información nutricional como fortaleza evidencia que es alto en proteínas por porción, se publicita como aporte de 10 gramos de proteína por porción y 10 gramos de carbohidratos por porción por lo que podría ser considerado dentro de una dieta baja en carbohidratos, sin embargo, sus ingredientes principales son, harina de trigo de grano entero, gluten de trigo, semillas varias, aceite de maravilla y aceite de soya. Una amenaza para este producto es que al contener harina de trigo este producto puede estar sujeto a las fluctuaciones de precio de mercado de dicho ingrediente lo que podría encarecer su precio que actualmente es el más bajo que se ha podido identificar en este tipo de panes. Sus ingredientes pueden representar una debilidad, dado que para ciertos consumidores como por ejemplo los que tienen prevalencia a diabetes, estos ingredientes pese a ser bajos en carbohidratos pueden generar aumentos insulínicos, además posee aceites inflamatorios por lo que podría no ser aptos para quienes cuidan su salud por motivos de enfermedad o porque llevan dietas limitan el consumo de estos ingredientes. Otra de sus fortalezas radica en que es un producto que se encuentra fácilmente en las grandes cadenas de supermercados y su oportunidad se basa en el “boca a boca” y redes sociales de los consumidores este pan se vuelva una alternativa para aquellos que deseen cuidar su peso o deportistas.

Otro de los competidores directos que posee un buen perfil nutricional es el Protein Bread, la fortaleza de este producto posee una alta cantidad de proteínas y una baja cantidad de carbohidratos, sin embargo, el producto es débil en lo referido a porcentaje de grasa dado que es bastante alto, otra debilidad que posee este producto es que es importado desde España por lo que posee un precio muy elevado que incluso podría continuar subiendo debido a la inflación mundial, lo que hace que este producto no sea accesible la para una gran cantidad de la población.

Dentro de los competidores que se obtienen menor puntaje están los que son hechos a base de harina de almendras, generalmente utilizados en la dieta keto. En el caso del pan Low Carb su este es producido y comercializado en supermercados Jumbo, por lo que posee una fácil llegada a los consumidores siento esta una fortaleza y oportunidad de llegar a diferentes segmentos. La debilidad de este producto radica en sus ingredientes, que, si bien lo hacen bajo en carbohidratos, por lo que pueden ser aptos para ciertos tipos de dietas, sin embargo, son altos en calorías y grasas por lo que su consumo tanto en dietas cetogénicas o para ciertos diabéticos debe ser muy controlado. Además, su aporte proteico es menor a los otros competidores descritos, por lo que no sería recomendable para dietas de definición muscular deportiva. Su precio es bastante alto aproximadamente el doble del valor del kilo de pan tradicional lo que es una amenaza para la continuidad de su comercialización. Por último, el pan keto Tremus es un producto producido por la empresa Tremus que es un supermercado de productos saludables que posee tienda en el sector oriente de Santiago y despacho a comunas y regiones. Este pan es muy similar en ingredientes y valores nutricionales al Pan Jumbo, dado que también tiene como ingrediente principal la harina de almendras, su debilidad es que es más bien un producto artesanal que debe ser solicitado con 2 días de anticipación, y se comercializa solo en la página de Tremus por lo que no tiende a la masificación. Su alto precio también es una debilidad y amenaza las intenciones de compra de los consumidores dado que cuesta casi el triple del valor del kilo de pan tradicional.

El diagrama anterior permite evidenciar que donde se encuentra la mayor concentración de atributos y menor precio, se ubica el pan funcional solo seguido por el pan Hi Low de Kingsbury.

## 8.5. SUSTITUTOS

Para estudiar a los sustitutos se recopiló información del mercado y se complementa con la investigación de mercado. Se analizan suplementos proteicos y el pan blanco tradicional que es el sustituto por el cual existe la mayor predilección por parte de la población chilena. La comparación se realiza utilizando la misma forma de ponderación de nutrientes utilizados en el análisis de competidores, obteniéndose los siguientes resultados.

TABLA 12. REFERENCIAS PARA ANÁLISIS SUSTITUTOS

Nutriente	Referencia	Puntaje	
Kcal	Mas bajo mejor	-0,25	Peor valor según referencia
Proteína	Mas alta mejor	1	Segundo mejor valor según referencia
Grasa	Mas bajo mejor	1,5	Mejor valor según referencia
Carbohidrato	Mas bajo mejor		
Azúcares Totales (g)	Mas bajo mejor		
Sodio (mg)	Mas bajo mejor		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TABLA 13. RESULTADOS ANÁLISIS SUSTITUTOS

Comparación por cada 100 gramos de producto	PAN BLANCO IDEAL	BARRA PROTEINA	**BATIDO PROTEICO	PAN FUNCIONAL
Kcal	251	188	385	104,2
Proteína (g)	11	34	75,8	23,1
Grasas (g)	1,7	3,1	5,8	1,1
Carbohidratos (g)	48	6,2	7,6	1,2
Azúcares Totales (g)	6,5	0,88	4,8	1,2
Sodio (mg)	373	55	195,7	345,9
Puntaje	0	4,5	2,0	5,5
*Precio total del producto	\$3.089	\$2.248	\$47.990	***\$2.400

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

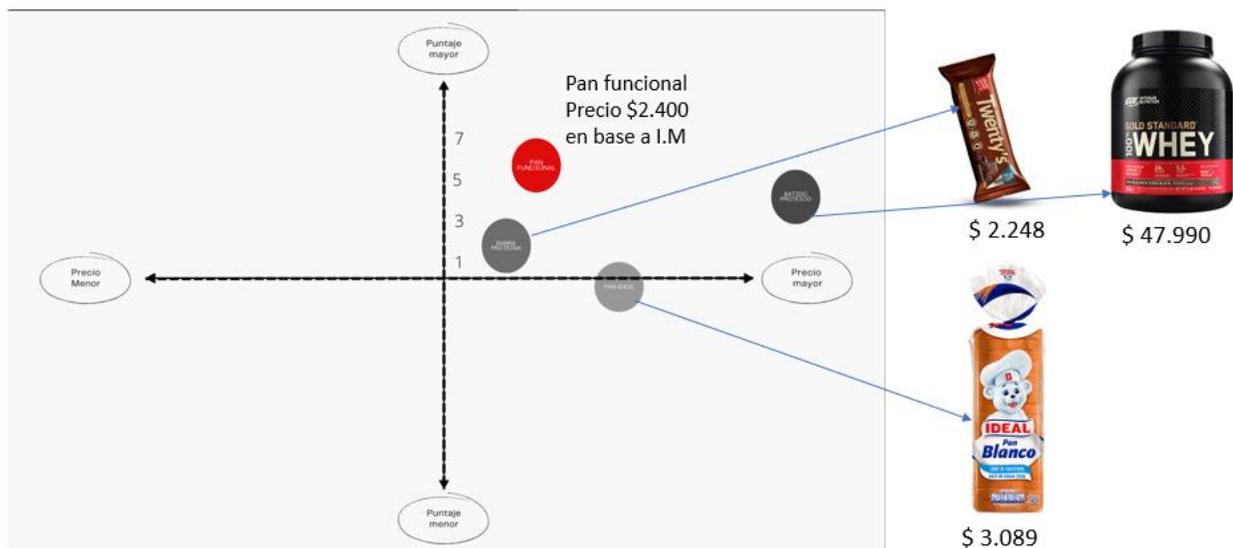
\*Precio total del producto corresponde a su precio de venta

\*\*En el caso del batido proteico la dosis diaria recomendada son aproximadamente 66 gramos de producto

\*\*\* Precio propuesto en base a la disponibilidad a pagar obtenida en investigación de mercado

La matriz de posicionamiento se conforma de la siguiente manera:

GRÁFICA 16. POSICIONAMIENTO DE SUSTITUTOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se observa que en términos netamente nutricionales se posicionan de buena manera las barras y batidos proteicos y el pan blanco tradicional queda en la posición más baja. Sin embargo, este producto supone una amenaza dado que es un alimento que está sumamente arraigado no solo en nuestro país, sino que también alrededor del mundo. Su sabor, textura y aceptación lo hace un sustituto particularmente fuerte, esto se corrobora en investigación de mercado, donde un 93,6% de los encuestados señala consumir este alimento. Esta echo en base a harina de trigo por lo que está siendo expuesto a un aumento sostenido en el precio debido a la inflación y conflicto armado de Rusia y Ucrania que ha dificultado la exportación de esta materia prima. Además, si se

logra aun mayor conciencia sobre la nutrición debería ser un producto que tienda a disminuir su consumo o ser reemplazado por opciones más saludables. Por otra parte, del estudio de mercado se obtienen los siguientes resultados respecto del consumo de proteínas en polvo y barras de proteína. El 27% de los encuestados que cuidan su salud y están interesados en el pan funcional consume este tipo de productos, sin embargo, también consumen productos bajos en grasas y carbohidratos por lo que el adquirir estos alimentos se dirige más a completar un mayor consumo proteico a efectos de conseguir por ejemplo logros de crecimiento muscular. Cabe señalar que solo un 4,7% de los encuestados que cuidan su salud y están interesados en el pan funcional consume solo barras de proteína y proteína en polvo. Con esto se puede concluir que existe una oportunidad de llegar a los segmentos que consumen este tipo de sustitutos dado que no pierden el interés en el consumo de pan tradicional y de igual manera quieren incrementar su aporte proteico y nutricional.

## 8.6. ANÁLISIS PESTEL (MACROENTORNO)

Se realiza el análisis de los factores externos que pueden afectar a la propuesta, utilizando la metodología PESTEL.

**Factor Político:** Chile enfrenta un momento complejo dada la instalación del nuevo gobierno y la incertidumbre que ha generado el proceso constituyente. Además, la guerra encabezada por Rusia y Ucrania reconoce un nuevo orden geopolítico mundial. Este escenario incierto a nivel nacional y mundial provoca un impacto directo en el comportamiento económico del país lo que por ende puede afectar al desarrollo de la microempresa y emprendimientos, puesto que si el nuevo gobierno no cuenta con el piso político necesario no podrá llevar a cabo iniciativas que puedan beneficiar a la microempresa y emprendimiento o el fomentar la alimentación y comercio saludable como lo consigna en su plan de gobierno. Por otro lado, si la instalación del nuevo gobierno logra el apoyo político para llevar a cabo su programa, el factor político puede jugar a favor de emprendimientos ligados a la alimentación saludable dado que se le da importancia dentro del político al ser parte integral del Sistema Universal de Salud que se espera poner en marcha.

Por su parte, Rusia y Ucrania concentran un tercio de las exportaciones mundiales de maíz y trigo y si bien no es no está dentro de los abastecedores directos de nuestro país, su conflicto genera presión en los precios siendo la harina y el pan los productos más afectados a nivel mundial.

**Factor Económico:** El contexto político mundial y nacional ha incidido directamente en la inflación del país evidenciándose en el aumento sostenido de precios de insumos y productos de todo tipo. Situaciones como la invasión de Rusia a Ucrania ha incrementado los precios de materias primas generando importantes presiones de costos, el precio del trigo aumenta un 45% en 2022 a causa del mencionado conflicto, el impacto a nivel local en los precios de la harina y por ende del pan se suman a la inflación presente han generado un aumento de este alimento de en promedio \$150 en los primeros meses del

año. Los persistentes desequilibrios en el mercado internacional de materias primas y la depreciación del peso chileno contribuyen a la tendencia. Instituciones como el Banco Central anticipa niveles de inflación cercanos al 10%. Lo anterior genera condiciones desfavorables de inversión y dado el ajuste de la TPM se dificulta la obtención de capitales a través de deuda. Se anticipan niveles de inflación cercanos al 10% para mediados del 2022. Los efectos de esto es el incremento del gasto de los últimos trimestres, acentuando un escenario de presiones de costos y shock de precios. Sin embargo, el Banco Central considera que desde fines del año 2022 la inflación podría comenzar a converger hacia la meta del 3% en un horizonte de 2 años.

Por otra parte, se prevé que la economía del bienestar (Wellness) crecerá hasta 7 billones en 2025 a nivel mundial, porque las fuerzas que la han impulsado siguen siendo tan poderosas como siempre: una clase media global en expansión, una población que envejece y una enfermedad crónica en aumento, según el estudio de Global Wellness Institute (GWI).

**Factor Social:** A pesar de que sólo un poco más del 50% de los consumidores consultados han cambiado sus hábitos alimenticios, la tendencia va al alza. Otro indicador de esto es que el supermercado se ha convertido en el lugar por excelencia donde el consumidor reconoce y ejerce a conciencia una dieta saludable, ya que es donde los sellos negros de los alimentos tienen su mayor impacto e influencia<sup>1</sup>.

En cuanto a los hábitos de consumo estos han cambiado por diversos factores, el cuidado de la salud en el denominado Wellness ha crecido sostenidamente a nivel mundial. De las lecciones dejadas por la pandemia sobre los terribles costos de invertir insuficientemente en salud pública, se prevé que el segmento crezca un 5% anual hasta 2025.

El incremento en el uso de las redes sociales, intensificado por factores como la pandemia del COVID 19, ha generado que las compras y promociones a través de estos medios sea un factor social que afecta de manera positiva a las pequeñas empresas emergentes e innovadoras. A lo anterior se suma la implementación de muchas empresas de teletrabajo lo cual genera un mayor acceso y uso de sistemas digitales y el hecho de pasar mayor tiempo en el computador incrementa también la utilización de este medio para que pase a ser un medio para la adquisición de diferentes productos y servicios.

En cuanto a la salud, la reciente pandemia y confinamiento aumentó drásticamente los niveles de obesidad de la población, derivados del sedentarismo, con lo que se incrementaron también las enfermedades metabólicas como la resistencia a la insulina, lo que si bien es cierto representa un aspecto social negativo se convierte en un punto a favor para el aporte del emprendimiento planteado en esta tesis.

**Factor Tecnológico:** Existen compañías que cuentan con tecnologías de inteligencia artificial para reproducir sabores y texturas de alimentos comunes con ingredientes vegetales, como es el caso de NotCo. Existen grandes empresas que cuentan con procesos productivos depurados que les permitirían producir fácilmente alimentos panificados en versiones más saludables. Por otra parte, el acceso a celulares, computadores personales, entre otros, permite cada vez una mayor interacción en redes sociales siendo estas un medio de difusión ampliamente utilizado por los nuevos emprendimientos, dado que permiten llegar de manera específica a los diferentes segmentos de mercado. Dichos segmentos pueden tener grupos en estas aplicaciones, por ejemplo: agrupaciones de ciclistas; clubes deportivos; gimnasios; etc. Actualmente también encuentra maquinaria cada vez más automatizada con mayor capacidad, programables y que utilizan menor tiempo para horneado, batido, rebanado y envasado entre otros procesos, además son producidos por bastantes proveedores sobre todo orientales lo que hace que estas tecnologías posean precios accesibles.

**Factor Ecológico:** En la actualidad se presenta como un factor distintivo para las empresas las certificaciones verdes o bien el desarrollo de empaques eco amigables. Una empresa comprometida con el bienestar y el medio ambiente configura una ventaja distintiva dentro de las industrias donde compete.

**Factor Legal:** En nuestro país, no existe regulación normativa que se haga cargo de las características de los AF, sin embargo, de acuerdo con las tendencias mundiales y el aumento de alimentos comercializados con adición de vitaminas, proteínas o pre y probióticos, se hace necesario poder contar con una regulación que asegure que lo que se está ingiriendo sea seguro para el consumo y cumpla con lo declarado dentro de estándares adecuados. Según lo declarado por el INTA de la Universidad de Chile, se pretende tomar como ejemplo el modelo FOSHU de Japón y espera que en el Reglamento Sanitario de los Alimentos se pueda incluir más que solo un mensaje sobre una declaración saludable respecto del alimento, sino que esta pueda asegurar que realmente cumple lo prometido.

Además, de concretarse las iniciativas del gobierno contenidas en su programa tendientes a promover la alimentación saludable, podrían tener asociadas normativas que pudiese ser necesario aplicar al presente emprendimiento y que lo favorezcan, como por ejemplo el acceso a góndolas específicas de productos saludables a las que se les otorgará mayor visibilidad dentro de los comercios.

## **8.7. ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER (MICROENTORNO)**

El análisis de las 5 fuerzas de Porter se realiza en base a cada uno de los segmentos planteados, utilizando como insumo la información recopilada y la investigación de mercado, se obtiene una aproximación de los segmentos que podrían ser más atractivos para llegar los consumidores con la marca y productos propuestos. Al final de cada análisis se genera un resumen donde se califica el eventual beneficio obtenido para cada

fuerza en dicho segmento, el beneficio se califica aplicando color verde a aquellos más beneficiosos y rojo a los menos beneficiosos. Esto permite una representación gráfica del estado del análisis.

- Segmento 1: consumidores de pan 93,6 % de la población destina presupuesto a la compra de pan

TABLA 14. 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 1

FUERZA	ALTA	BAJA	ANÁLISIS
Poder de negociación proveedores		x	Este poder es bajo dado que las materias primas y maquinarias son comercializadas por más de tres proveedores
Poder de negociación clientes	x		Dada la gran cantidad de opciones de pan que tiene este segmento es que el poder de negociación de los clientes es alto.
Amenaza de sustitutos	x		Para este segmento, el consumo de pan en sus diferentes tipos (blanco, integral, masa madre, sin gluten) no cuenta con sustitutos que puedan reemplazar el tipo de pan que consumen en forma definitiva, esto se sustenta en que, pese a que consumen otro tipo de alimentos como bajos en grasa o azúcares, su preferencia por el pan no se ve afectada.
Amenaza de competidores		x	Hay una gran cantidad de competidores en la industria del pan, entre Pymes, medianas y grandes empresas, corresponde a una industria desconcentrada y además posee bajas barreras de entrada, por lo que al ingresar un nuevo competidor no afecta en gran medida.
Rivalidad entre competidores existentes	x		La rivalidad es alta lo que haría este segmento menos atrayente, sin embargo, estrategias como ser líder de costos o propuesta de valor del producto podrían mitigar esto.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La investigación de mercado aplicada a la población de la región metropolitana arroja que 139 de las 148 personas encuestadas consumen todo tipo de pan equivalente al 93,6%, lo que se condice con la proyección país del consumo de este alimento.

De manera preliminar se puede ver que este segmento podría ser poco atractivo, por la alta rivalidad existente, sin embargo, sus características de desconcentración, alta demanda de este alimento y bajas barreras de entrada, son elementos favorables.

TABLA 15. RESULTADOS 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 1

5 FUERZAS DE PORTER	FUERZA	BENEFICIO
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	BAJA	ALTO
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	ALTA	BAJO
AMENAZA DE SUSTITUTOS	ALTA	BAJO

AMENAZA DE COMPETIDORES	BAJA	<b>BAJO</b>
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	ALTA	<b>BAJO</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- Segmento 2: personas con prevalencia diabetes. 12,3% de la población del país posee esta condición.

TABLA 16. 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 2

FUERZA	ALTA	BAJA	ANALISIS
Poder de negociación proveedores		x	Este poder es bajo dado que las materias primas y maquinarias son comercializadas por más de tres proveedores
Poder de negociación clientes		x	Por su condición los clientes cuentan con pocas opciones que realmente sean aptas para su salud. Fundaciones relacionadas con esta condición, como la Asociación de diabéticos de Chile cuentan con venta de alimentos que limitan el aumento de la insulina, sin embargo, no incluyen ningún tipo de panificado.
Amenaza de sustitutos	x		Al tener muy pocas opciones de pan que no desestabilicen los niveles de insulina estos consumidores tienden a utilizar sustitutos, como se mencionó anteriormente, entidades como la Asociación de diabéticos de Chile o Fundación de diabetes juvenil cuentan con venta de alimentos que solo corresponden a sustitutos no panificados.
Amenaza de competidores	x		Cada vez existen más emprendimientos ligados a entregar productos aptos para diabéticos, estos no solo abordan la arista de "sin azúcar" sino que también se promociona como bajos en carbohidratos.
Rivalidad entre competidores existentes		x	La rivalidad entre competidores es baja dado que existen pocos que pueden ofrecer un producto panificado que cumpla con no afectar a este tipo de consumidores.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo con la investigación de mercado un 12,16% de los encuestados pertenece a este segmento que tiene pocas opciones de panificados para su consumo habitual. Notar que el porcentaje antes mencionado, se correlaciona a la porción de personas con prevalencia a la diabetes a nivel nacional, lo que da buenos indicios para extrapolar las respuestas obtenidas por parte de los encuestados.

**TABLA 17. RESULTADOS 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 2**

<b>5 FUERZAS DE PORTER</b>	<b>FUERZA</b>	<b>BENEFICIO</b>
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	BAJA	<b>ALTO</b>
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	BAJA	<b>ALTO</b>
AMENAZA DE SUSTITUTOS	ALTA	<b>BAJO</b>
AMENAZA DE COMPETIDORES	ALTA	<b>BAJO</b>
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	BAJA	<b>ALTO</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- Segmento 3: personas activas deportivamente. 81% de las personas son activas. El segmento más activo es el de 30-39 años (43,2%)

**TABLA 18. 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 3**

<b>FUERZA</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>	<b>ANALISIS</b>
Poder de negociación proveedores		x	Este poder es bajo dado que las materias primas y maquinarias son comercializadas por más de tres proveedores
Poder de negociación clientes	x		En este segmento los clientes pueden tener mayor poder de negociación por que tienden a preferir sustitutos. Esto se sustenta con el estudio de mercado que arroja que un 68% de las personas pertenecientes a este segmento prefieren sustitutos de tipo proteínas en polvo y barras de proteína.
Amenaza de sustitutos	x		Estos consumidores al cuidar el aspecto deportivo pueden ser más propensos a buscar sustitutos que les otorguen una mejor composición nutricional.
Amenaza de competidores		x	Existen emprendimientos y empresas que están innovando en este tipo de alimento. La alternativa de un pan para deportista se considera una fuerza alta.
Rivalidad entre competidores existentes		x	Existe una baja rivalidad entre los competidores, dado que es un concepto nuevo de pan, y no existe un competidor que provea un producto completamente homologado, por lo que puede ser un segmento atractivo para la propuesta de valor que cautiva a los consumidores.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La investigación de mercado muestra como resultado que este segmento prefiere en su mayoría los sustitutos del tipo proteínas en barra y suplementos como parte de programas de musculación y definición muscular, dado que buscan productos altos en proteína y carbohidratos complejos. Por lo tanto, los productos panificados generalmente no forman parte de estos regímenes, lo mismo para programas de pérdida de peso. No obstante, se debe considerar que la totalidad de los encuestados pertenecientes a este segmento están interesados en adquirir pan funcional.

TABLA 19. RESULTADOS 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 3

5 FUERZAS DE PORTER	FUERZA	BENEFICIO
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	BAJA	ALTO
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	ALTA	BAJO
AMENAZA DE SUSTITUTOS	ALTA	BAJO
AMENAZA DE COMPETIDORES	BAJA	ALTO
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	BAJA	ALTO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

- Segmento 4: personas que cuidan su salud. Un 17% de los consumidores adquiere en categoría Wellness (Bienestar & Salud)

TABLA 20. 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 4

FUERZA	ALTA	BAJA	ANALISIS
Poder de negociación proveedores		x	Este poder es bajo dado que las materias primas y maquinarias son comercializadas por más de tres proveedores
Poder de negociación clientes		x	Los clientes tienen un espectro acotado de opciones y dada su preocupación por el bienestar, están más proclives a adquirir productos que se identifiquen con esta categoría.
Amenaza de sustitutos	x		Estos consumidores al cuidar el aspecto deportivo pueden ser más propensos a buscar sustitutos que les otorguen una mejor composición nutricional. Un 70% del segmento consume productos de tipo bajos en grasas, carbohidratos, azúcares o sin azucares añadidos.
Amenaza de competidores	x		Existen emprendimientos y grandes empresas que están innovando en este tipo de alimento. La alternativa de un pan para el cuidado de la salud se considera una fuerza alta.
Rivalidad entre competidores existentes		x	Existe una baja rivalidad entre los competidores, dado que es un concepto nuevo de pan, y no existe un competidor que provea un producto completamente homologado, por lo que puede ser un segmento atractivo para la una propuesta de valor que cautive a los consumidores.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Un 70% de los encuestados que pertenece a este segmento consume alimentos bajos en grasa, carbohidratos, azúcares o sin azúcar añadida, cabe señalar que la misma encuesta arroja que el 100% de este segmento le interesa consumir pan funcional.

TABLA 21. RESULTADOS 5 FUERZAS DE PORTER SEGMENTO 4

5 FUERZAS DE PORTER	FUERZA	BENEFICIO
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	BAJA	ALTO
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	ALTA	BAJO
AMENAZA DE SUSTITUTOS	ALTA	BAJO
AMENAZA DE COMPETIDORES	ALTA	BAJO
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	BAJA	ALTO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 8.8. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

Al tratarse de un emprendimiento aun no aplica realizar un análisis de Fortalezas y Debilidades, sin embargo, desde el diagnóstico interno es posible identificar de manera preliminar que se cuenta con una receta innovadora que podría satisfacer necesidades de los segmentos propuestos, se tiene una metodología depurada para fabricar a pequeña escala el pan funcional, y se tiene identificado a los proveedores de materias primas con quienes se debe negociar un precio competitivo a cambio de compras por grandes volúmenes. Por otra parte, del análisis del micro y macro entorno, se identifican las siguientes Oportunidades y Amenazas:

### OPORTUNIDADES

INTA de la Universidad de Chile señala que siguiendo el modelo Japonés para los alimentos FOSHU se espera incluir en el Reglamento Sanitario de los alimentos no solo mensajes de declaración saludable de los alimentos, sino que estos puedan ser certificados para asegurar que cumplen con sus promesas. Por lo que se espera la elaboración de un sistema de gestión para los estándares de Alimentos Funcionales dentro de una base normativa que los reconozca como categoría, cabe señalar que el reglamento aún no ha sido publicado ni entrado en vigor.

El programa de salud del nuevo gobierno enfatiza la importancia de la alimentación saludable en variadas aristas. En este, se plantea un Sistema Universal de Salud con 11 líneas de acción, cuyo primer lineamiento indica: Generar condiciones de vida que nos protejan, “Tendremos un plan de alimentación saludable que limite la publicidad de alimentos ultraprocesados y dañinos para la salud, amplíe las zonas reguladas para venta de productos saludables y fomente el consumo de frutas y verduras”, la implementación de esto se observa claramente como una oportunidad de poder fomentar un producto como el panificado funcional dadas sus características y aportes para la salud.

El aumento del precio del pan blanco tradicional por el alto valor del trigo representa una oportunidad dado que el pan funcional no contiene este ingrediente por lo que no está supeditado a su precio que va en alza.

El segmento de consumidores de pan posee bajas barreras de entrada y constituye el 93,6 % de la población, lo que puede representar una oportunidad, sin embargo, existe gran rivalidad de competidores, por lo que su atractivo puede verse disminuido.

El segmento de los encuestados con prevalencia a la diabetes, general cuenta solo con sustitutos, dado que los panificados existentes en el mercado no aseguran el poder mantener estables los niveles de insulina, y los que eventualmente pueden hacerlo (dado que depende de cada organismo la reacción a los alimentos) son de alto valor económico o contienen mayor cantidad de grasas y bajo valor proteico, por ende, un menor aporte nutricional. Cabe señalar que la totalidad de los encuestados pertenecientes a este segmento está interesado en consumir pan funcional.

El segmento de personas activas deportivamente también se perfila como una oportunidad según lo identificado a través de la investigación de mercado, se aprecia que estas personas son más propensas a preferir productos con mejor composición nutricional, valorando elementos como los ingredientes. Este segmento tiende a preferir sustitutos como barras de proteína o proteína en polvo, además en su totalidad muestra interés en consumir pan funcional, esto debido al alto nivel de proteína que posee este pan que lo convierte en una alternativa real para aquellos que dejan o limitan el consumo este alimento con fines deportivos.

De igual manera, una oportunidad de interés se presenta con el segmento denominado como Wellness (Bienestar & Salud). En particular, ellos se preocupan de su salud de manera preventiva o por querer bajar de peso y consumen habitualmente productos bajos en carbohidratos y azúcares, o sin azúcar añadida, además, se preocupan por la composición nutricional de los alimentos que adquieren y les interesa que estos estén acorde a un estilo de vida más saludable, por lo que, en concordancia con los resultados del análisis, se evidencia que también optan por sustitutos de alto contenido proteico y ven como una buena opción consumir pan funcional.

Del estudio de mercado realizado existe una oportunidad que emana del propio concepto de alimentos funcionales. De acuerdo con la reseña que se da a los encuestados respecto de lo que define al pan funcional, es factible concluir que existe un interés real en su consumo, dado que se observa que un gran porcentaje que no conoce el concepto, de igual forma están interesados en consumirlo (esto según breve descripción entregada en investigación de mercado). Lo anterior configura una oportunidad, dado que la promoción o explicación de dicho concepto a través de diversos canales (redes sociales, página web, participación en ferias especializadas, etc.) puede atraer a más consumidores del pan u otros productos que se puedan desarrollar con miras al crecimiento futuro de la marca.

Actualmente, existen negocios de cadenas de alimentos que están realizando alianzas con marcas de alimentación saludable para entregar opciones de este tipo dentro de sus

menús. Por ejemplo, Starbucks ha incluido sándwich keto en su carta, que es bajo en carbohidratos. La empresa Dominó ha hecho alianza con Refoods que es una empresa que ofrece alimentos de tipo embutidos y hamburguesas envasadas altas en proteínas y bajas en grasa, incluyendo dentro de su carta la opción de un Hot Dog proteico. Este tipo de tendencias representa una oportunidad para el emprendimiento.

## **AMENAZAS**

Por el lado económico, el incremento de los precios de insumos y maquinaria debido a la inflación nacional y mundial encarece los costos de llevar a cabo la iniciativa y podrían afectar el análisis financiero del proyecto. Otra amenaza importante que se genera en este sentido se por el incremento de tasas de intereses crediticias dado que el presente emprendimiento pretende ser financiado a través de deuda y capital propio, esto se mitiga con una estructura de capital con baja deuda, lo que será objeto del análisis económico.

Desde el estudio de mercado se puede identificar como amenaza la barrera de entrada que representan los supermercados, esto dado que el 24% de los interesados en consumir el pan funcional tiene dentro de sus preferencias el adquirirlo en supermercados. Esto supone una dificultad extra dado que no es fácil poder ser proveedor de este tipo de comercios. En la actualidad puede ser mitigado por la existencia de en supermercados de grandes cadenas para la introducción de productos de Pymes en sus locales, sin embargo, hay requisitos como por ejemplo contar con las ultimas 12 declaraciones de IVA, este requerimiento implica esperar al menos un año antes de una apuesta de este tipo, además este es uno del listado de requisitos solicitados que son evaluados previo a obtener una respuesta posiblemente favorable. Otras grandes cadenas lo realizan en formato concursable al cual se postula anualmente, no estando disponible la oportunidad de manera continua.

La predilección de la población, así como de más del 50% de los encuestados por el pan blanco tradicional puede suponer una amenaza en cuanto al tiempo que puede tomar la adecuación del paladar. Esta amenaza puede ser disminuida con la receta del pan funcional que logra una textura y sabor de gran similitud. Esto tomando en cuenta que si bien, se apuesta a un consumidor específico lograr una masificación mayor es el objetivo de crecimiento de más largo plazo.

Otra amenaza que se identificó tiene que ver con la innovación que están haciendo en sus productos marcas reconocidas, introduciendo panes altos en proteína de origen vegetal y con menor cantidad de carbohidratos, un ejemplo de esto es la marca Kingsbury Hi Low que, si bien es una propuesta interesante desde el punto de vista nutricional y con mucho mejor perfil en este sentido, sigue teniendo como primer ingrediente la harina de trigo, seguido por aceites, frutos secos y preservantes. Con este producto logran tener un precio competitivo además de la fácil llegada a los estantes y gran visibilidad que les permite llegar de manera más directa a consumidores interesados sin la necesidad de exhaustivas campañas de promoción y difusión. Esta amenaza se puede aminorar con la

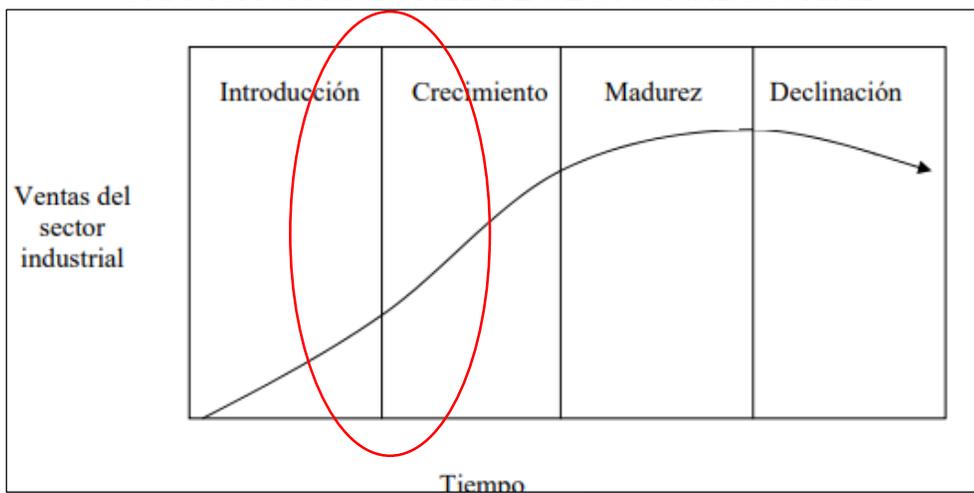
diferenciación de la propuesta de valor del producto, en este caso se diferencia por sus ingredientes que dejan fuera frutos secos, trigo y aceites vegetales. Esta diferenciación también permite mitigar la tendencia de los segmentos que tienen mayor acceso a sustitutos a cambiar de productos.

Debido a que se está en presencia de una receta innovadora que permite la diferenciación del producto, es que se debe patentar. Esta estrategia permite la protección de este recurso. Además, se pueden generar alianzas estratégicas con proveedores para compras en gran volumen, esto para resguardar la producción necesaria y conseguir mejores precios.

## ATRACTIVO DE LOS MERCADOS

El sector en estudio (alimentación) al cual pertenecen los segmentos propuestos, se caracteriza por presentar innovaciones, existen, además, cambios demográficos que amplíen los segmentos, cambios en las tendencias de la población y cambios en el producto que pueden permitir servir a nuevas necesidades. Por lo que se puede especular que este sector se encuentra aún en crecimiento.

GRÁFICA 17. MADUREZ DE SECTOR INDUSTRIAL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Al verificar los resultados de la investigación de mercado, es factible concluir que efectivamente existe una tendencia para varios segmentos de la población a cuidar su salud, realizar deporte y prevenir o evitar agudizar enfermedades crónicas como la diabetes. Si lo anterior, se analiza desde el punto de vista de que el pan es un commodity de amplio consumo para la población chilena, se confirma la hipótesis de que estamos en presencia de un mercado en crecimiento, en el cual se pueden aplicar innovaciones que permitirá aumentar la satisfacción de los diferentes segmentos.

## 9. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 9.1. DECLARAR MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y METAS

En función de lo investigado y analizado en los puntos anteriores se está en condiciones de establecer decisiones estratégicas para configurar las características del emprendimiento.

#### MISIÓN

Buscamos aportar a la salud y nutrición de las personas con un producto alto en proteína, bajo en grasa y bajo en carbohidratos que sustituye al pan blanco tradicional y que puede ser consumido por toda la familia. En especial aquellos que deseen disminuir o mantener su peso, los que deben limitar su ingesta de carbohidratos y los que quieran aumentar o mantener su masa muscular.

#### VISIÓN

Ser un referente y una marca líder en alimentación funcional, que permita a todos los habitantes de Chile tener acceso a alimentos sustitutos de panificados con un alto perfil nutricional que sean beneficiosos para su salud y bienestar.

#### VALORES

El conjunto de cualidades que representan lo que el emprendimiento quiere transmitir a sus clientes y colaboradores e implementar en su funcionamiento habitual son los siguientes:

Disciplina: al ser un emprendimiento es necesario que esta cualidad sea uno de los ejes, dado que es necesario alcanzar cierto nivel de producción diario es necesario comenzar las jornadas con puntualidad, como también los plazos estipulados

Coherencia: entre lo declarado y las acciones, como por ejemplo al ser una empresa que se basa en impulsar vida saludable de clientes mejorando su nutrición, es que este concepto también debe ser aplicado en colaboradores y trabajadores.

Respeto: el respeto mutuo es fundamental para lograr una convivencia correcta entre trabajadores, clientes y colaboradores, así como también el respeto por las reglas y procedimientos que hacen posible el emprendimiento. Es uno de los motores que pueden permitir el éxito de la implementación de la idea.

Compromiso: creer en la idea y en lo que representa fortalece el compromiso con el emprendimiento y permite que todos los actores se alineen y pongan su mejor esfuerzo en concretar las obligaciones establecidas con los clientes y con la producción a su vez el compromiso debe ser retribuido por la empresa a través de iniciativas que recompensen a trabajadores y colaboradores.

Perseverancia: ser constante permite sobreponerse a los momentos difíciles y encontrar la motivación para salir adelante, así como también mantener la constancia para los buenos momentos y cumplir el objetivo de crecimiento que se espera del emprendimiento.

Creatividad e innovación: la raíz del emprendimiento nace desde la creatividad e innovación por lo que este es un valor de base que debe estar presente siempre en el desarrollo del emprendimiento, cualquier mejora o innovación que se haga al producto o permita el desarrollo de otros es un pensamiento que debe estar siempre presente en el equipo puesto que las ideas pueden provenir de cualquiera de los trabajadores y colaboradores no solo de los que están a la cabeza.

Trabajo en equipo: este valor es fundamental y debe estar siempre siendo reforzado y cuidado, dado que los diferentes perfiles de las personas las hace relacionarse de distintas maneras y tener áreas más fuertes que otras, por lo que se estará atentos a esto para potenciar el constante trabajo en equipo.

## **METAS**

- Arrendar recinto donde se montará el negocio y comprar activos.
- Establecer un vínculo con el INTA para iniciar proceso de difusión e impulsar por diferentes medios la normativa de sellos de alimentación funcional.
- Generar contenido y crear cuentas en redes sociales en el primer mes de funcionamiento.
- En el primer año de operación debe existir un ingreso anual de al menos \$500.000.000.
- Registrar marca y patentar receta.

## **9.2. PLAN DE MARKETING**

### **SEGMENTACIÓN**

En esta etapa se analiza con una mirada estratégica los resultados obtenidos tanto del análisis del macro y microentorno como del estudio de mercado. El presente plan considera de base 4 segmentos hipotéticos que tienen en común el interés por el consumo de pan, pero que poseen diferentes preocupaciones lo que permite su separación. La segmentación hipotética planteada inicialmente fue corroborada a través del estudio de mercado y los análisis posteriores y fue posible caracterizarlos de acuerdo con los datos obtenidos. Dicha hipótesis se fundamentó en características psicográficas como su estilo de vida, motivaciones e intereses, características demográficas como edad y género y geográficas al acotarlo a las comunas de la región metropolitana.

## Segmento 1 “Consumidores de pan”

Este segmento no tiene una motivación específica para el consumo de pan funcional y consume todo tipo de pan en especial el pan blanco tradicional que come con regularidad. Por otra parte, al consultar si le interesaría consumir pan funcional se muestran favorables por lo que eventualmente este podría ser un sustituto para ellos. De acuerdo con lo anterior se concluye que este segmento que es poco atractivo en una primera instancia del emprendimiento por la gran cantidad de alternativas de tipos de pan y por ende la alta rivalidad existente. Sin embargo, dado que las características de desconcentración, alta demanda y bajas barreras de entrada, son elementos favorables, se podría pensar que la entrada a este segmento se podría ir dando de manera natural a medida que el emprendimiento se vaya posicionando. La mitigación del bajo atractivo estaría en este caso dado por la diferenciación que permita el posicionamiento. Es por esto que este puede ser un segmento viable, pero no debe ser el segmento inicial al cual llegar para comenzar a poner en marcha la propuesta, sino que se supedita a una llegada espontánea a medida que aumente el posicionamiento.

TABLA 22. HÁBITOS DE CONSUMO PAN TRADICIONAL

<b>¿Qué tipo de pan es el que más consume actualmente?</b>	
Consumo todo tipo de pan	26,80%
No consumo pan	6,19%
Pan corriente (harina blanca)	32,99%
Pan integral	27,84%
Pan masa madre	3,09%
Pan sin gluten	3,09%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## Segmento 2 “Prevalencia diabetes”

Este segmento por su condición posee una alta motivación por cuidar su salud, en cuanto a los panificados cuentan con pocas opciones en el mercado, y las fundaciones para diabéticos que pueden dar fe de si un producto es adecuado o no para ellos cuentan en sus tiendas on-line sólo con sustitutos, porque los productos no declaran el nivel de impacto en la insulina de los consumidores, ni cuentan con rótulos que permitan a los clientes identificar dicho impacto. Es por esto por lo que este segmento se considera como atractivo dado que dentro de las características de este pan se encuentra un bajo contenido de carbohidratos, no incluye harinas ni azúcares simples en su producción por lo que el impacto hormonal es bajo manteniendo la glucosa estable, esta característica aborda el principal interés de este segmento. Cabe señalar que la totalidad de los encuestados de este grupo se muestra interesado en el pan funcional.

### Segmento 3 “Personas activas deportivamente”

Este segmento muestra preferencia por sustitutos de tipo proteínas en polvo y suplementos, esto para aumentar la ingesta proteica que además de permitir el crecimiento y mantención muscular genera una saciedad mayor que la hace un componente principal de las dietas de pérdida de grasa y definición. A su vez, este segmento no pierde el interés por los panificados declarando en estudio de mercado consumo de todo tipo de pan al menos los fines de semana. Generalmente si se es estricto en dietas o metas deportivas, los panificados tradicionales deberían ser limitados en su consumo. Por estas características este segmento es atractivo dado que ofrece la posibilidad de seguir consumiendo pan, pero con alta cantidad de proteína, pasando a ser una mejor opción que los sustitutos que consumen actualmente, y pueden seguir manteniendo sus metas deportivas, además la totalidad de los encuestados de este segmento se muestra interesado en el pan funcional.

### Segmento 4 “Personas que cuidan su bienestar (Wellness)”

Este es un segmento atractivo, dado que según datos investigados la industria del Bienestar (Wellness) presenta un crecimiento sostenido que se ha ido posicionando desde hace algunos años, las motivaciones e intereses principales de este segmento tiene que ver con el cuidado holístico de la salud por lo que están más dispuestos a probar nuevos productos que otorguen beneficios y en el caso de los alimentos que entreguen beneficios más allá de la nutrición básica. Un 70% de los encuestados pertenecientes a este segmento se caracterizan por consumir alimentos bajos en grasa, carbohidratos, azúcares o sin azúcar añadida, además muestran interés por el pan funcional. Según el estudio de mercado sus motivaciones son el cuidado de la salud en general y la pérdida o mantención del peso, este producto por sus características es ideal para este tipo de consumidores. Por lo que se convierte en un segmento atractivo.

En el estudio de mercado los segmentos en estudio se dividieron según su motivación tal como se expuso en la TABLA 4: “DESGLOSE POR EDAD DEMOTIVO DE CUIDADO DE SALUD”, del apartado 8.3 CLIENTES.

Cabe señalar que respecto del segmento 1 “consumidores de pan” por sus características incluyen personas que pueden estar o no interesadas en cuidar su salud, por lo que estos últimos no están contenidas en los resultados de la TABLA 4 citada anteriormente.

En cuanto a la caracterización demográfica y socioeconómica de los segmentos, según el interés en el pan funcional se concentra en las siguientes comunas de la R.M:

**TABLA 23. CARACTERIZACIÓN DE INTERESADOS POR COMUNA**

COMUNA	TOTAL, HABITANTES (MILES)	MUJERES (MILES)	HOMBRES (MILES)	% DE INTERESADOS	POBLACIÓN INTERESADA (MILES)	EDAD 30 a 44 AÑOS	NIVEL SOCIOECONÓMICO	INGRESO PROMEDIO
<b>SANTIAGO</b>	517.280	259.882	257.398	28%	144.838	34%	C2	\$1.500.774
<b>ÑUÑO A</b>	255.823	131.074	124.749	12%	30.699	30,22	C1	\$2.072.853 - \$3.010.391
<b>PROVIDENCIA</b>	160.043	82.206	77.837	9%	14.404	32,58	C1	\$2.072.853 - \$3.010.391
<b>LAS CONDES</b>	335.296	172.187	163.109	7%	23.471	24,16	C1	\$2.072.853 - \$3.010.391
<b>LA FLORIDA</b>	405.185	206.056	199.129	8%	32.415	23,25	C2	\$1.500.774
<b>TOTAL, INTERESADOS</b>					245.827			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La tabla anterior se construye con datos de las comunas y con los resultados del estudio de mercado que arrojan los resultados respecto del interés en el producto. En ella se aprecia que la población es prácticamente uniforme entre mujeres y hombres, por lo que no se evidencia tendencia de preferencia por género. La edad promedio que se señala en tabla se obtiene de fuentes secundarias de datos, donde este rango etario es el que concentra mayor cantidad de población, este rango también está contenido en el estudio de mercado donde los rangos entre 18 – 35 y 36 a 45 años concentran al 91,3% de los encuestados. En cuanto a la caracterización socioeconómica, esta clasificación desarrollada por la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) se realiza contemplando 3 variables: ingreso per cápita del hogar, educación formal del principal sostenedor del hogar, y ocupación del principal sostenedor del hogar. En el ámbito del marketing se utiliza para segmentar de acuerdo a factores económicos y sociales. Para este plan de negocios encontramos predominancia en el interés por el pan funcional a grupos de clase media C1 (incluye grupos acomodados y emergentes) y C2 clasificados como clase media típica, en los grupos C1 y C2 varían los ingresos del hogar entre \$1.5 y \$ 3 millones de pesos, esta clasificación socioeconómica se correlaciona con las preferencias de consumo de las familias que además les permite optar por productos de mayor valor económico y por ende con características mejoradas, además, se puede inferir que podrían eventualmente estar menos afectados a las variaciones de precios conforme mantengan sus ingresos.

## TARGETING

De los resultados obtenidos por segmento, se identifican los 3 segmentos con necesidades específicas que el pan funcional puede cubrir y a los que sería más adecuado llegar en una primera instancia del emprendimiento. Se posterga el ingreso al segmento de personas consumidoras de pan en general, dado que al ser este un mercado inespecífico, se espera que este ingreso se vaya dando de forma espontánea conforme se penetra en el mercado.

## GRÁFICA 18. SEGMENTOS OBJETIVOS

PERSONAS CON PREVALENCIA DE DIABETES	PERSONAS QUE SON ACTIVAS DEPORTIVAMENTE	PERSONAS QUE CUIDAN SU SALUD
<ul style="list-style-type: none"> <li>•12,16 % de los encuestados</li> <li>•Pocas opciones de panificados</li> <li>•Necesidad de cuidar su respuesta insulínica</li> <li>•La totalidad se interesa por el pan funcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incluyen proteína extra en su dieta, en polvo y barras</li> <li>•Tienen metas deportivas</li> <li>•Consumen panificados</li> <li>•La totalidad se interesa por el pan funcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Interés en alimentos bajos en grasa, carbohidratos, azúcares o sin azúcar añadida</li> <li>•Consumen panificados y suplementos proteicos</li> <li>•Incluye a los interesados en perder o mantener su peso</li> <li>•La totalidad se interesa por el pan funcional</li> </ul>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Estos 3 segmentos se concentran en la región Metropolitana de Santiago (definido por el alcance de la propuesta) en comunas del sector centro, oriente y sur de Santiago, en específico las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa, Las Condes y La Florida, donde su población se define como C1 y C2 según su nivel socioeconómico.

Con los antecedentes recopilados y analizados previamente y con la decisión de optar por los 3 segmentos anteriores, se establece la siguiente focalización:

Hombres y mujeres de comunas del sector oriente y suroriente de la región metropolitana. Sus edades fluctúan entre 18 y 45 años, concentrándose en el rango entre 30 y 44 años. Pertenecen a los estratos socioeconómicos C1 y C2. Los ingresos del grupo fluctúan entre \$2.072.853 y \$3.010.391. Abarca a profesionales universitarios en cargos directivos y de alto nivel y a técnicos y profesionales de nivel medio. Por otra parte, el grupo C2, tiene un ingreso promedio de \$1.500.774 y un nivel de estudios que va desde estudios universitarios y técnicos completos e incompletos.

Dado su nivel de ingreso están más abiertos a poder adquirir productos innovadores que satisfagan sus necesidades de salud, control de peso y bienestar, a su vez también pueden dedicar tiempo a la actividad física y adquirir algún tipo de suplementación para alcance de metas deportivas o de mejoramiento del estado físico.

Además, con los antecedentes recopilados se puede determinar el tamaño del mercado, es decir, cual es el potencial máximo de ventas en la ciudad de Santiago. Primero que todo, se evidencia de los resultados de la encuesta que al menos un 94% de la población estaría interesada en consumir pan funcional. Si este porcentaje se extrapola a toda la ciudad, se obtiene que 7.737.819 consumirían el producto. Por otra parte, si el precio del pan asciende a \$2.400, se deduce que el tamaño del mercado corresponde a \$18.570.764.767, cifra bastante atractiva para el futuro del negocio.

De igual manera, es fundamental conocer como los segmentos objetivos desean adquirir sus productos, esta información permite continuar desarrollando la estrategia dado que esta decisión impacta en varios aspectos y también en evaluación económica y plan financiero. Con la investigación de mercado se pudo establecer que porcentaje de la muestra prefiere comprar de manera directa B2C o a través de comercios B2B, obteniéndose los siguientes resultados:

TABLA 24. CANALES DE ADQUISICIÓN DE PREFERENCIA ENCUESTADOS

<b>¿A través de que medio le gustaría adquirir el pan funcional?</b>	
Minimarkets / Negocios	18,37%
No me interesa consumir	1,36%
Panaderías	20,41%
Supermercados	23,81%
Supermercados, Panaderías, Venta directa (Página web, redes sociales), Minimarkets / Negocios	24,49%
Venta directa (Página web, redes sociales)	11,56%
<b>Total,</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La tendencia establece que un 64% prefiere comprar de manera B2B, un 11,56% B2C y un 24,49% es indiferente.

## POSICIONAMIENTO

### PROPUESTA DE VALOR:

La propuesta de valor del pan funcional debe apuntar a los 3 segmentos definidos como foco, representando la percepción sobre el producto, sus beneficios y expectativas.

**Para personas que cuidan de su salud y bienestar por motivos tan particulares como el alcanzar logros deportivos, desarrollar masa muscular, bajar de peso o prevalencia a afecciones crónicas como la diabetes, el pan funcional es un alimento que aporta un nivel de nutrición superior al pan tradicional y sus variedades porque es alto en proteína, bajo en grasas, bajo en carbohidratos, entrega saciedad, contribuye al desarrollo muscular y mantiene estables los niveles de glucosa en sangre.**

En definitiva, y de acuerdo a la proyección que supone la visión definida previamente para la marca y producto que espera llegar a la totalidad de los segmentos que consideran al pan como alternativa alimenticia y la misión que integra a toda la familia en el consumo del pan funcional por su aporte nutricional, es que se plantea un eslogan que abra el concepto de pan funcional y que no acote su consumo en la creencia de que “solo es

para deportistas” o “solo es para dietas”, este eslogan es: “**Pan Funcional, Funciona para todos**”, esta simple frase le quita sesgo al consumo, y debe ser incluida en la etiqueta del producto, junto con el resto de sus atributos.

## **ESTRATEGIA DE MARCA**

Se desarrolla una marca que represente los intereses de los segmentos objetivos y a través de la cual se pueda comercializar el pan funcional, este desarrollo va en línea con la visión definida para el emprendimiento, el cual contempla:

- ✓ Vida saludable: representa al segmento que cuida su salud.
- ✓ Beneficios para la salud: segmento que necesita prevenir o cuidarse por enfermedad.
- ✓ Alusión a sus ingredientes: proteína como ingrediente a destacar por su aporte nutritivo.
- ✓ Valores: destacar creatividad e innovación dado que conforman la base del emprendimiento.

Para el logo de la marca se consideran colores sobrios que se asocien a un entorno saludable. Se emplea una fuente tipográfica moderna y curva que refleja cercanía, vitalidad y movimiento (17).

### **Colores de marca (18)**

El marketing utiliza los colores en función de lo que transmiten para potenciar el mensaje de productos y marcas. Desde su origen el ser humano a identificado y asociado de manera subconsciente los colores a sensaciones y emociones, por lo que el color percibido puede ser percibido y asociado a un estado emocional o sensación concreta. De esta manera la utilización de ellos para las asociaciones de marca está definido por lo que generan en las personas, siguiendo estas premisas se proponen los siguientes colores para la marca que evocan lo que se quiere representar:

**Blanco** de fondo para transmitir pureza, limpieza, tranquilidad, paz, virtud e inteligencia  
Tonalidad **verde** para transmitir esperanza, novedad, juventud, bienestar y acción.  
Derivado de color **naranja** para el símbolo que se asocia con la molécula de proteína y la innovación por su similitud a simbología tecnológica, este tipo de color representa el entusiasmo, la felicidad, la atracción o la determinación, además es sinónimo de energía, deporte y acción, se usa en productos deportivos, suplementos, vitaminas y bebidas enérgicas. Quedando el prototipo de marca de la siguiente manera:

## GRÁFICA 19. PROTOTIPO DE MARCA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### Formato

El formato de pan de molde elegido es de tamaño mediano, de 424 gramos, permite que pueda ser consumido por el integrante de la familiar que tiene el interés particular o bien que pueda ser compartido por todos los integrantes de la familia. Contendrá una cantidad de rebanadas (aproximadamente 16) adecuada para satisfacer al público consumidor. La textura será suave, esponjosa y mostrará la frescura que se busca en un producto envasado. Para cumplir con la expectativa de consumir un sustituto muy similar al pan de molde, el envase elegido será tipo bolsa en material polipropileno transparente, con el fin de que el consumidor vea que el producto es un tipo de pan de molde blanco.

### Etiqueta:

El pan tendrá una etiqueta que destaque los atributos diferenciales del producto, con colores que evoquen la vida saludable, hagan alusión al producto y letras con fuente clara y limpia para destacar con firmeza sus características. Esta etiqueta incluye las características definidas en la propuesta de valor y el eslogan que representa su transversalidad para el consumo. También se incluyen sus características nutricionales como ser bajo en grasa, carbohidratos y alto en proteína, estas particularidades serán comprobadas en el desarrollo del producto a través de su análisis de composición nutricional, donde se corroborará que el producto puede exhibir estos rasgos.

### Colores de etiqueta (18):

**Azul:** transmite calma, tranquilidad, relajación, confianza y serenidad.

**Naranja:** es sinónimo de energía, deporte y acción, se usa en productos deportivos, suplementos, vitaminas y bebidas enérgicas.

Quedando el prototipo de etiqueta de la siguiente forma:

## GRÁFICA 20. PROTOTIPO DE ETIQUETA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## MIX DE MARKETING

### PRODUCTO PROPUESTO:

1. **Núcleo:** Alimentación funcional y saludable
2. **Producto básico:** Pan tipo molde bajo en grasa, bajo en carbohidratos y alto en proteínas.
3. **Producto esperado:** consistencia y sabor de los productos similar a los fabricados convencionalmente con harina de trigo.
4. **Producto aumentado:** Apto para personas con enfermedades metabólicas como con prevalencia a diabetes, complemento para dietas deportivas de desarrollo o definición muscular por su aporte proteico, complemento para dietas de pérdida de peso por su bajo contenido de grasa, alta cantidad de proteínas y baja cantidad de carbohidratos, permitiendo disfrutar de comidas habituales sin sentir que se está en dieta estricta.

Pan tipo molde, peso del producto completo 424 gramos, 16 rebanadas.

TABLA 25. INFORMACIÓN NUTRICIONAL PAN FUNCIONAL

NUTRIENTES POR CADA 100 GRAMOS DE PRODUCTO	
Kcal	104,2
Proteína (g)	23,1
Grasas (g)	1,1
Carbohidratos (g)	1,2
Azúcares Totales (g)	1,2
Sodio (mg)	345,9

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En nuestro país existe la Ley de Alimentos 20.606 que regula que los productores de alimentos deben entregar información clara y comprensible al consumidor por medio de

sellos de advertencia “ALTO EN” en la parte frontal de etiquetas, que indican cuando un producto tiene adición de sodio, grasas saturadas o azúcares, que superan los límites establecidos por el Ministerio de Salud para esos nutrientes. Los límites que establece esta ley se detallan en forma y fondo en el Manual de etiquetado nutricional de los alimentos. El pan funcional según su información nutricional está muy por debajo de los límites establecidos en la ley por lo que corresponde a un producto sin sellos negros.

GRÁFICA 21. LÍMITES NUTRICIONALES APLICACIÓN DE SELLOS

Límite Alimentos				
	Sólidos	10 g por cada 100 g	4 g por cada 100 g	275 kcal/100 g

FUENTE: [WWW.MINSAL.CL](http://WWW.MINSAL.CL) MANUAL DE ETIQUETADO ACTUALIZADO 2019.

El manual de etiquetado también establece como deber ser expresada la información nutricional, ingredientes, rotulados y declaración de propiedades nutricionales, esto último permite que un producto se califique como, “bajo en”, “sin azúcar”, “buena fuente de”, entre otras características, en este aspecto el pan funcional puede contener al menos las siguientes declaraciones:

GRÁFICA 22. INDICACIONES NUTRICIONALES PARA ETIQUETADO

- **Buena fuente:** Buena fuente de vitaminas, minerales, fibra dietética y proteínas, la porción del alimento contiene entre 10 al 19% de la Dosis Diaria de Referencia.

- **Bajo en grasas** significa que una porción del alimento aporta un máximo de 3g de grasa total.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

\* Cabe señalar que no se encuentra dentro del manual disposición para declarar “bajo en carbohidratos”. Sin embargo, no se indica que no pueda ser señalado en el producto.

Con todo lo anterior, el prototipo final del producto se vería de la siguiente manera, se complementa con fotos reales del pan funcional:

GRÁFICA 23. PROTOTIPO PAN FUNCIONAL CON ETIQUETA, MARCA Y FOTOS REALES DEL PRODUCTO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**PLAZA**

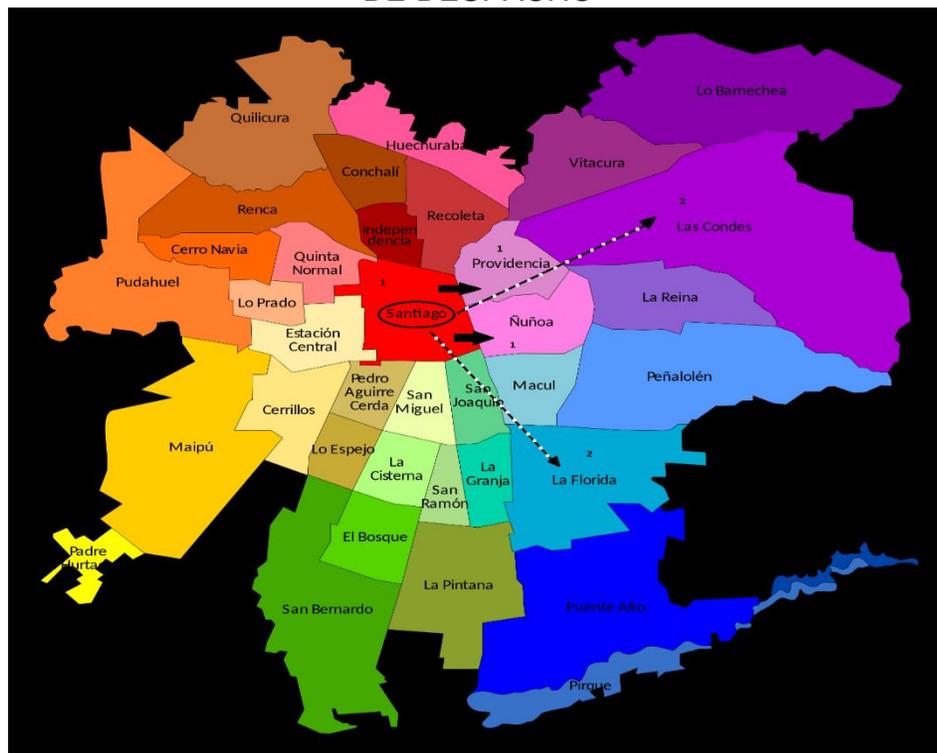
Dentro de la investigación de mercado se incluyeron preguntas que permiten determinar en qué comunas existe la mayor cantidad de interesados en consumir pan funcional, cabe mencionar que el alcance del emprendimiento se definió dentro de la región metropolitana en primera instancia. De las 32 comunas que componen la región, los mayores resultados de interés se obtuvieron en:

TABLA 26. POBLACIÓN INTERESADA EN PAN FUNCIONAL POR COMUNA

COMUNA	TOTAL, HABITANTES	MUJERES	HOMBRES	% DE INTERESADOS	POBLACIÓN INTERESADA
SANTIAGO	517.280	259.882	257.398	28%	144.838
ÑUÑO A	255.823	131.074	124.749	12%	30.699
PROVIDENCIA	160.043	82.206	77.837	9%	14.404
LAS CONDES	335.296	172.187	163.109	7%	23.471
LA FLORIDA	405.185	206.056	199.129	8%	32.415
<b>TOTAL, POBLACIÓN INTERESADA</b>					<b>245.827</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## GRÁFICA 24. UBICACIÓN GEOGRÁFICA UBICACIÓN EMPRENDIMIENTO Y ZONAS DE DESPACHO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para facilitar el acceso a los clientes y la puesta en marcha del emprendimiento, dentro del primer año de operación se llegará a las comunas de Santiago, Providencia y Ñuñoa, estas comunas están aledañas y poseen conectividad directa, lo que facilita la distribución del producto. Además, estas comunas (identificadas con el número 1) son las que poseen mayor porcentaje de interesados. Por otra parte, con el número 2 se encuentran las comunas que les siguen con alto porcentaje de interés, pero al ubicarse a mayor distancia, implica mayor tiempo de desplazamiento, gasto de combustible, uso de autopistas, entre otros. Se pretende llegar a ellas cuando se tenga una mayor consolidación del negocio, hito proyectado para el segundo año de explotación del negocio.

Se establece como ubicación de centro de fabricación y distribución la comuna de Santiago, dado que ofrece una ubicación cuya conectividad permite llegar fácilmente a los consumidores de las comunas con mayor interés y además ofrece un valor de arriendo por m<sup>2</sup> mucho menor al precio de comunas del sector oriente como Providencia o Ñuñoa, pudiendo acceder a un canon de arriendo menor.

Tal como se describe en mayor detalle en el plan de operaciones, el local que se requiere para la puesta en marcha debe contar con una bodega que permita almacenar los panificados que se van fabricando a diario previo a su distribución final que se debe realizar con camioneta “panadera”, se evalúa adquirir este transporte de segunda mano

para generar ahorros. Se establecerán protocolos para que los compradores directos puedan realizar “retiro en tienda” en las dependencias de bodegaje, también se podrá distribuir a compradores directos en las comunas definidas para el plan de negocios estableciendo tarifas de despacho y cantidad mínima de compra, esto último se reforzará en el apartado correspondiente a Promoción dentro del presente plan.

Otro de los objetivos del estudio de mercado era determinar los canales a través de los cuales los encuestados prefieren adquirir este tipo de productos, obteniéndose los siguientes resultados:

**TABLA 27. CANALES DE PREFERENCIA ADQUISICIÓN PAN FUNCIONAL ENCUESTADOS**

<b>¿A través de que medio le gustaría adquirir el pan funcional?</b>	
Minimarkets / Negocios	18,37%
No me interesa consumir	1,36%
Panaderías	20,41%
Supermercados	23,81%
Supermercados, Panaderías, Venta directa (Página web, redes sociales), Minimarkets / Negocios	24,49%
Venta directa (Página web, redes sociales)	11,56%
<b>Total, general</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De la tabla precedente se extrae que el 63% de los encuestados que se interesan en el pan funcional preferirían adquirirlo a través de comercios tales como supermercados, minimarkets, otro tipo de negocios y panaderías. Mientras que un 12% prefiere la venta directa. También se observa que un 25% de los encuestados no tiene una preferencia definida por algún canal. Dada la situación descrita anteriormente es que se define que la modalidad de comercialización del producto debe ser tanto B2B como B2C, con énfasis en B2B.

Se llegará a los negocios tales como minimarkets o panadería a través de la modalidad de concesión que permite comercializar productos dejando un porcentaje de ganancia para el local en el cual se vende el producto, estos locales con esta modalidad marginan un 30% de ganancia lo que se debe contabilizar dentro del análisis financiero.

## **PRECIO**

Para determinar el precio del producto propuesto se realiza el siguiente análisis, en vista de los datos:

- Valor promedio del pan corriente al momento de la encuesta \$2.000.
- De los resultados obtenidos de la investigación de mercado, se pudo constatar que el 72,22% de los encuestados estaba dispuesto a pagar al menos un 20% más que el valor actual del pan, es decir, \$2.400.

- La producción al detalle, es decir el valor de producir sólo un pan es el siguiente:

TABLA 28. VALOR DE PRODUCCIÓN AL DETALLE DE PAN FUNCIONAL

ÍTEM	UM	CANTIDAD 1 PAN	VALOR TOTAL	VALOR ELABORACIÓN POR UNIDAD
Proteína	33 porciones	0,1	\$15.000	\$909
Clara de huevo	litro	0,2	\$3.500	\$700
Sal	Kg	0,005	\$500	\$3
Goma xantana	100 g	0,05	\$2.000	\$100
Fibra de avena	450g	0,02	\$11.900	\$238
				<b>\$1.952</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- Se cotizan valores al por mayor de los insumos necesarios para producir el pan, logrando una reducción de un 40% del valor unitario de producción, cabe señalar que a medida que la producción vaya creciendo se pueden conseguir precios aún más convenientes aprovechando economía de escala. Para efectos de demostrar la disminución del valor de producción se señala el valor de 1 pan con los precios obtenidos por compra al por mayor:

TABLA 29. VALOR DE PRODUCCIÓN AL POR MAYOR DE PAN FUNCIONAL

ÍTEM	UM	CANTIDAD 1 PAN	VALOR TOTAL	VALOR ELABORACIÓN AL POR MAYOR
Proteína	33 porciones	0,1	8000	485
Clara de huevo	litro	0,2	2500	500
Sal	Kg	0,005	200	1
Goma xantana	100 g	0,05	560	28
Fibra de avena	450g	0,02	7800	156
				<b>\$1.170</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Es importante destacar, que las proyecciones de entidades especializadas como la ODEPA, permiten inferir que el pan corriente podría llegar a costar \$2.500 a finales del año 2022, lo que configura una oportunidad real para posicionar el pan funcional incluso como una alternativa más económica. Lo anterior, se fundamenta en las siguientes aseveraciones:

- Valor promedio del pan corriente al momento de la encuesta \$2.000.

- B. De la investigación de mercado, se pudo constatar que el 72,2% de los encuestados estaba dispuesto a pagar al menos un 20% más que el valor actual del pan, es decir, \$2.400.
- C. Las proyecciones de aumento de precio del pan corriente se deben por una parte a la inflación, pero mayoritariamente a la guerra que mantienen Rusia y Ucrania. Esto, debido al déficit de semillas de trigo que experimentará el mundo.
- D. El pan funcional no utiliza harina para su producción, por lo que es factible concluir que su valor no se verá afectado por la crisis del trigo.
- E. El precio de venta para intermediarios se fija en \$1.848, de manera tal que su margen sea del 30% (margen habitual para almacenes y minimarket).

En función de lo anterior, se establece fijar el precio del pan funcional en \$2.400, lo que permite fortalecer el posicionamiento propuesto (diferenciación), con una propuesta que incluso se puede proyectar como más económica, transformándose en una alternativa para otros segmentos del mercado.

## **PROMOCIÓN**

En una primera instancia y de acuerdo con los resultados del Estudio de Mercado se comercializará un 88% de las ventas de manera B2B, y un 12% a través de B2C. Para las ventas B2B se llegará con modalidad de concesión a Minimarkets, Negocios y Panaderías. En este tipo de comercios se debe definir un área para el producto y proveer de toda la mercadotecnia asociada a la promoción, para estos efectos se utilizan Tótem publicitarios, repisas de la marca, Flyers y Posters explicativos. Según datos en la Región Metropolitana, el denominado canal tradicional (almacenes de barrio) ha recuperado participación luego del estallido social de 2018, siendo las comunas con mayor presencia de este tipo de comercio son Santiago, Providencia y Las Condes (19). La cantidad aproximada de almacenes que se pueden encontrar en estas comunas en un radio de 1 Km son las siguientes:

Santiago: 122 almacenes  
Providencia: 46 almacenes  
Las Condes 41almacenes

Dichas comunas coinciden con parte de las que constituyen la plaza del presente emprendimiento. Las otras comunas que componen la plaza son:

Ñuñoa: 24 almacenes  
La Florida 17 almacenes

En cuanto al número de Panaderías, en la Región Metropolitana existen alrededor de 700. Con relación a las comunas de interés para el emprendimiento las cantidades aproximadas de panaderías son:

Santiago: 208 Panaderías  
Providencia: 46 Panaderías  
Las Condes: 47  
Ñuñoa: 64  
La Florida: 74

Cabe señalar que estas cantidades son aproximadas y que existen plataformas como Mapcity que ofrece data geográfica y sociodemográfica para respaldar las decisiones de negocio, en ella se puede obtener información detallada de los comercios para establecer nexo de venta.

Este tipo de comercio no siempre puede ser contactado vía web o correo electrónico, por lo que parte de la promoción para establecer la llegada inicial a ellos debe realizarse de manera presencial para generar el vínculo, por ejemplo, dejando información o fijando una reunión. Una vez generado el acuerdo con el intermediario se debe dejar el producto junto acompañado de repisas de la marca, Tótems publicitarios, Flyers y Posters explicativos.

#### GRÁFICA 25. ELEMENTOS DE PROMOCIÓN Y MERCADEO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para comercios de tipo Supermercados que también conforman este tipo de venta se puede llegar a través de sus programas enfocados a las Pymes, para ello se deben cumplir ciertos requisitos, entre ellos, el funcionamiento de al menos un año es por esto por lo que el enfoque de la promoción debe estar en el denominado canal tradicional, incluyendo minimarkets y panaderías.

En cuanto a las ventas B2C se realizarán con delivery y retiro en bodega. Para la opción con delivery se establecerá un mínimo de compra, también despacho gratuito sobre cierta

cantidad de unidades de compra. El delivery se realizará de manera acotada en las mismas comunas donde se hacen las entregas B2B con eso se optimizará la llegada a consumidores finales para no incurrir en gastos adicionales. También se explorará la utilización de sistemas de reparto móviles de tipo Rappi a medida que se vaya necesitando, por ejemplo, en caso de un crecimiento mayor al presupuestado del requerimiento B2C. El retiro en bodega será en las dependencias de la fábrica en Santiago Centro, donde se fijarán horarios para la entrega de los productos, que serán preparados previamente dentro del local. Cabe señalar, que en un inicio el grueso de ventas (88%) será B2B.

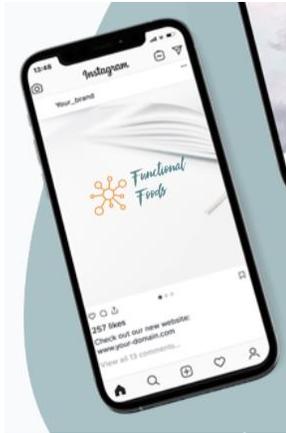
### **Página Web:**

La página Web es un desarrollo fundamental para el emprendimiento, dado que permite dar a conocer el producto, la marca, debe incluir información sobre alimentación funcional, pan funcional, recetas con el pan, concursos, precios, promociones tanto como para los clientes B2B o B2C.

### **Redes sociales:**

Actualmente, las redes sociales representan una interacción básica entre las personas y cada día se vuelven más importantes, son medio de difusión e información y cada vez se vuelven más transversales en los distintos rangos etarios. Otra de sus características es que permiten estar comunicados en tiempo real, aunque se esté en diferentes partes del mundo. Es por esto que representan un pilar del marketing, sobre todo para las Pymes dado que a través de la generación de contenido pueden llegar a una gran cantidad de personas. En este sentido algunos de los beneficios de las redes sociales son aumentar el tráfico hacia la página web, permitir la comunicación directa con clientes, estudiar el mercado en tiempo real conociendo de mejor manera las preferencias de los clientes. Las empresas deben configurar redes sociales con cuenta comercial que permite hacer campañas de promoción, estas campañas que son pagadas permiten configurar duración de la campaña, cantidad de audiencia a que se quiere llegar y se puede elegir zona geográfica a la cual dirigir la publicidad. Dada la potencia que tienen actualmente las RRSS es necesario contar con un Community manager o similar que genere contenido constantemente, puesto que las interacciones de la cuenta son las que le permiten mayor visibilidad e incluso asociaciones con otras marcas o empresas para potenciar el negocio. Para este caso, se proyecta un encargado de marketing y ventas que llevará a cabo este rol.

## GRÁFICA 26. PROTOTIPO DE REDES SOCIALES PARA LA MARCA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### Estrategias para impulsar el negocio:

- ✓ Ofrecer premios a intermediarios para incentivar la venta.
- ✓ Participación en ferias de productos saludables e innovadores.
- ✓ Asociaciones con otras marcas

### 9.3. PLAN DE OPERACIONES

En el presente apartado, se describen las características de la planta física, los activos fijos, insumos, estructura organizacional, cargos y proceso de manufactura. Para su desarrollo, se toma como input los resultados de la investigación de mercado y las estrategias definidas con motivo del análisis de oportunidades y amenazas. Para poder desarrollar cada uno de estos apartados, se realizará en primera instancia el dimensionamiento de lo que se pretender producir para alcanzar los objetivos estratégicos.

#### DIMENSIONAMIENTO

Previo a determinar cuánto se debe producir para llegar a la meta de los \$500.000.000 en ventas el primer año, se determinará el tamaño del mercado, es decir, cual es el potencial máximo de ventas en la ciudad de Santiago. Primero que todo, se evidencia de los resultados de la encuesta que al menos un 94% de la población estaría interesada en consumir pan funcional. Si dicho porcentaje se extrapola a toda la ciudad, se obtiene que 7.737.819 consumirían el producto. Por otra parte, si el precio del pan asciende a \$2.400, se deduce que el tamaño del mercado corresponde a \$18.570.764.767, cifra bastante atractiva para el futuro del negocio.

No obstante, y según lo estipulado en el plan de marketing, el segmento objetivo en primera instancia serán las comunas de Santiago, Providencia y Ñuñoa, para posteriormente extenderse a Las Condes y La Florida. Por lo tanto, lo primero que se

verifica, es si la cantidad que se debe vender está contenida dentro de la cantidad de personas dispuestas a comprar y que habitan en las comunas seleccionadas.

Datos:

Precio B2B = \$1.848 (88% ventas)

Precio B2C = \$2.400 (12% ventas)

Comisión promedio de Transbank = 2% (solo venta B2C)

Jornada laboral: lunes a viernes de 8:00 a 18:00 horas. La primera hora para setup (aseo del local, cambio de ropa, preparación de maquinaria, etc.).

Cálculo de producción: se considera utilización de recursos al 75%.

Condición:  $P \times Q > \text{MM\$}500 \text{ año } 1$

$$Q > \frac{\$500.000.000}{(88\% \times \$1.848) + (12\% \times \$2.400)} = 261.200$$

Considerando el tamaño del mercado y que la condición planteada es un ingreso anual mayor a \$500.000.000, se redondea el “Q” a 265.000 unidades al año.

Con todo lo anterior, se deducen las cantidades a producir:

Q anual = 265.000

Q mes = 22.083

Q día = 1.050

Q hora = 175

Si la sumatoria de segmentos objetivos asciende a 245.827 personas, y la producción anual para alcanzar la meta de ventas es de 265.000 unidades de pan, es factible concluir que es muy probable cumplir con el objetivo. Lo anterior se sustenta, dado que bastaría con que cada una de estas personas compre al menos una vez pan dentro del año, y 9.587 compren dos veces dentro del año. Sin embargo, se debe tomar en consideración que este producto es de consumo habitual, y las personas que decidan consumirlo probablemente compren uno o dos por semana, por lo que se valida que el “Q” inicial calculado aplica para el desarrollo del plan de negocios.

## **RECURSOS**

Corresponde al equipamiento y a los utensilios necesarios para administrar y mantener el local, y para producir el pan. A continuación, se identifican los activos necesarios según área o proceso:

- Conservación: Se requieren dos vitrinas refrigeradas de 278 litros para

- almacenar 433 litros de clara de huevo.
- Bodegaje: Repisas perimetrales para almacenar insumos de producción y artículos de aseo.
- Administración: 3 Computadores; 3 impresoras; 3 escritorios; 3 estanterías; 3 sillas ergonómicas; mesa de reuniones; 6 sillas de reuniones; proyector; 2 celulares; software ERP; software Office; artículos de oficina.
- Kitchenette: Refrigerador doméstico; mesa; 4 sillas.
- Vestidores: Lockers.
- Aseo y limpieza: 10 tachos de basura; 3 contenedores para reciclaje; carro de limpieza full equipado; insumos.
- Distribución: Furgoneta; 100 bandejas plásticas; bencina; tag.
- Producción:

TABLA 30. DIMENSIONAMIENTO DE ACTIVOS NECESARIO PARA LA PRODUCCIÓN.

ACTIVO	DESCRIPCIÓN
Horno	Se contemplan hornos eléctricos de 12 bandejas. Cada horno tiene una capacidad de 144 pan/hora, por lo tanto, inicialmente se requieren dos unidades para cumplir con el Q de 175 por hora.
Batidora industrial	2 batidoras de 40 litros para preparar mezcla de 60 litros aproximadamente para cada tanda de cocción.
Máquina envasadora	Es suficiente con una, dado que los modelos que otorga el mercado superan la producción requerida.
Mesones	4 mesones de acero inoxidable, con cubierta lisa y lavable.
Balanza	Digital, 5 Kg. Se requieren dos unidades junto a cada batidora.
Moldes	48 moldes de aluminio o acero inoxidable.
Rebanador pan de molde	2 rebanadoras. Cada una debe contar como mínimo con 30 cuchillos.
Set utensilios	Espátula, cuchara medidora, cucharón, bowl acero inoxidable, guantes de cocina.

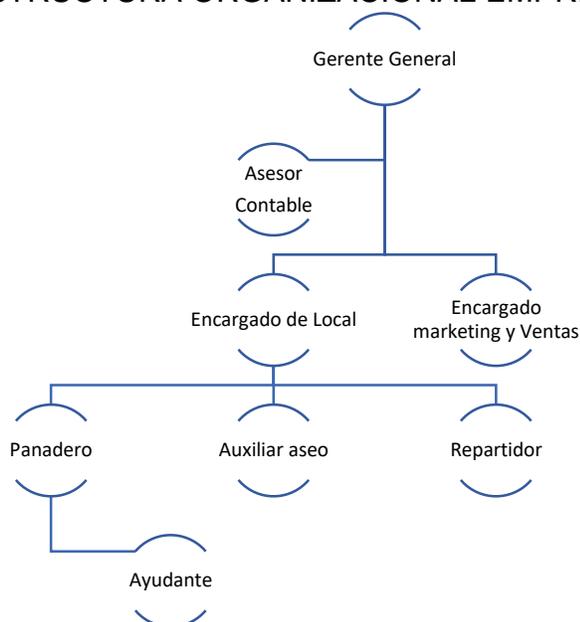
ACTIVO	DESCRIPCIÓN
Insumos	Clara de huevo; proteína en polvo; sal; Goma xantana.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para la ejecución del negocio, se plantea la siguiente estructura organizacional:

GRÁFICA 27. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRENDIMIENTO.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La descripción de los cargos y los perfiles para cada uno de ellos se describe a continuación:

TABLA 31. DETALLE DE FUNCIONES Y CARGOS

CARGO	PERFIL	ROL
Gerente General	Ingeniero	Formular y revisar la estrategia de la compañía; Elaborar presupuesto; Planificar y supervisar las actividades de comercialización y ventas; Realizar actividades de reclutamiento, contratación y despido de personal; Elaborar y dar a conocer reglamentos y procedimientos de la empresa; Controlar las actividades del área de producción; Supervisar cumplimiento del BSC.
Encargado de local	Ingeniero o técnico con experiencia en producción de pan	Supervisar producción y distribución de los productos; planificar y ejecutar compras;

CARGO	PERFIL	ROL
		Administración de bodega; Coordina y vela por la ejecución del plan de mantenimiento preventivo.
Encargado de Marketing y ventas	Ingeniero o técnico con conocimientos de marketing, computación y redes sociales	Encargado de administrar y generar contenido de página web y redes sociales; Interlocutor con clientes y potenciales clientes; Ejecutar plan de marketing y entregar inputs para su mejora.
Contador	Asesor externo (servicio contable)	Encargado de todo el proceso contable. Prepara información financiera para la gerencia general.
Repartidor	Persona con enseñanza media completa	Cargar camioneta con pedidos; Repartir a domicilio; apoyar la entrega de mercadería en local; apoyo en compra y traslado de insumos; encargado de mantener revisión técnica, patente y mantenciones al día de la camioneta.
Panadero	Persona con enseñanza media completa con experiencia en preparación de pan	Revisar calidad de materias primas; Preparar masa y montar panes; cumplir con los aspectos de higiene y seguridad dispuestos.
Ayudante	Persona con enseñanza media completa	Realizar limpieza de los activos utilizados; cumplir con los aspectos de higiene y seguridad dispuestos; ejecutar las labores encomendadas por el panadero.
Auxiliar de aseo	Persona con enseñanza media completa	Encargado del orden y la limpieza del local. Incluye la reposición de artículos de aseo.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Estos perfiles y cantidades de personas estarán presente para dar cobertura a la producción estimada. En la medida que se requiera aumentar el volumen de producción, se va agregando personal, situación que se ve reflejada en la evaluación económica, en particular, para el escenario optimista a partir del año 4.

## PLANTA FÍSICA

- Localización: Se debe definir de manera estratégica donde arrendar un local para instalar la planta de producción. Según lo analizado en la plaza del mix de marketing, la fábrica estará ubicada en la comuna de Santiago Centro.
- Higiene y seguridad: La planta se debe emplazar en una zona alejada de focos de

polución y de actividades industriales que podrían configurar una amenaza de contaminación para los alimentos. Además, se debe procurar que no esté expuesta a inundaciones y/o a plagas.

Por otra parte, los revestimientos internos y externos de las dependencias deben ser sólidos y de fácil limpieza, con el objetivo de facilitar las labores de mantención de los mismos. De la misma manera, los pisos deben ser construidos de material resistente a la corrosión, y que a su vez sea fácil de limpiar y mantener.

- Áreas de la planta física:

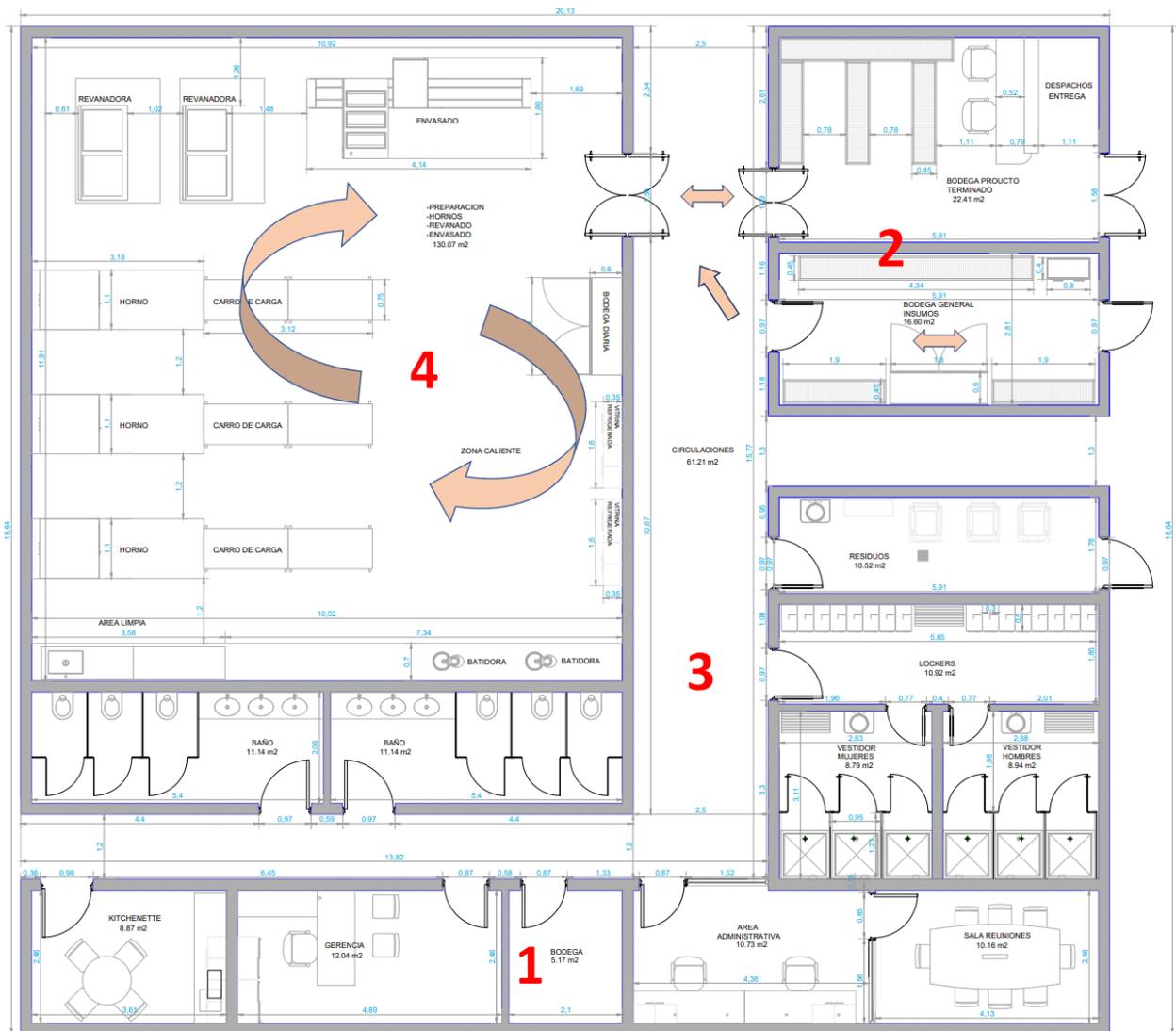
TABLA 32. DESCRIPCIÓN ÁREAS PLANTA FÍSICA

ÁREAS	DESCRIPCIÓN
Bodega 1	Contará con repisas perimetrales en altura. Se debe separar los insumos de producción con los de limpieza.
Bodega 2	Recinto para almacenamiento de productos terminados.
Bodega 3	Bodega para productos e insumos administrativos
Área despacho	Sector para carga de camioneta distribuidora y para retiro de pedidos por parte de clientes.
Baño 1	Para uso de varones.
Baño 2	Para uso de mujeres.
Zona caliente	Preparación y cocción del pan. Contará con vitrinas refrigeradas y estanterías para insumos de uso diario. Los equipos serán dispuestos de manera tal que se cumpla con un flujo unidireccional de trabajo. Los hornos serán adquiridos con dos carros adicionales para tener dos carros dentro del horno (cocción) y dos a la espera de carga.
Área limpia	Sector para lavado de utensilios y materiales.
Almacenamiento de residuos	Recinto destinado al almacenamiento transitorio de residuos originados en el local. Estos serán segregados diferenciando material reciclable, orgánicos e inorgánicos.
Vestidores	Recinto acondicionado con ducha y lockers para cambio de ropa del personal. Se definirán horarios de uso según género.
Oficina 1	Recinto administrativo para gerente general.
Sala administrativa	Área Multipropósito. Contará con dos puestos de trabajo y una mesa de reuniones.
Kitchenette	Recinto para almorzar y preparar bebidas calientes. Cuenta con refrigerador doméstico y lavaplatos.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Conforme a la definición de los activos, cantidad a producir y las áreas necesarias para concretar el negocio, a continuación, se presenta una propuesta de planimetría de la planta física, la cual se estima en 375 m<sup>2</sup> considerando un escenario optimista. Para entender de mejor manera la propuesta arquitectónica, se identifican los flujos y zonificaciones con miras a optimizar la operación de la compañía.

## GRÁFICA 28. PROPUESTA DE PLANIMETRÍA PARA EL EMPRENDIMIENTO.



En términos generales, se diseñó la planta física bajo una lógica de procesos, es decir, considerando el flujo del producto y las interacciones entre las diferentes áreas. A continuación, la descripción:

TABLA 33. DESCRIPCIÓN DE FLUJO PROCESO PRODUCTIVO.

NÚMERO ZONA	DESCRIPCIÓN	PROCESO
1	En este sector se realizan todas las actividades administrativas y de gestión, es decir, diseño y seguimiento de la estrategia, planificaciones, control financiero, gestión de proveedores, entre otros.	Apoyo administrativo
2	Incluye el área de recepción de materias primas e insumos de limpieza, bodegaje, y distribución de productos terminados. Notar que ambas bodegas poseen doble puerta. Esto para facilitar el tránsito de productos, ya sea los que llegan y deben almacenarse, como los de manufactura que serán distribuidos.	Apoyo logístico

NÚMERO ZONA	DESCRIPCIÓN	PROCESO
3	Sector orientado a la higiene. Contempla zona de baños y vestidores (hombre y mujer), así como el de almacenamiento de residuos (debidamente clasificados).	
4	Corresponde al área donde se desarrollan las actividades que permiten obtener el producto que se entrega al consumidor final. Notar que el flujo de producción tiene una lógica unidireccional, la cual sigue el siguiente procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reponer bodega diaria y vitrinas refrigeradas (ayudante).</li> <li>- Preparación de la masa en batidora (panadero).</li> <li>- Precalentamiento de horno (ayudante)</li> <li>- Limpieza de utensilios en área limpia (ayudante).</li> <li>- Carga de pan en horno (panadero).</li> <li>- Rebanar pan (ayudante/panadero).</li> <li>- Envasado (ayudante).</li> <li>- Almacenar producto terminado (ayudante).</li> </ul>	Final

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## PROCESO DE PRODUCCIÓN

Para llevar a cabo la producción del pan funcional, se requieren activos, insumos y una metodología de trabajo particular. A continuación, la descripción paso a paso:

GRÁFICA 29. ETAPAS PROCESO PRODUCTIVO DEL PAN FUNCIONAL.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Pre- elaboración: Disponer de los moldes enmantecados y revestidos con papel mantequilla que sobrepase unos 10 cm de la altura del molde. Pre-calentar horno alcanzando los 180° C.

Preparación de mezcla: Se baten las claras a punto nieve y se incorpora el resto de los ingredientes.

Formateo: Se dispone la mezcla dentro de los moldes previamente enmantecados.

Cocción: La cocción se realiza por 15 a 20 minutos (verificar que la superficie esta dorada) a 180°C.

Extracción y empaque: El pan se debe dejar enfriar completamente previo a extraerlo de los moldes. Una vez frío se procede a rebanar y empaçar.

Para ver de mejor manera como el plan de operaciones está inserto dentro de la organización, a continuación, se realiza una síntesis de lo realizado mediante la cadena de valor.

## CADENA DE VALOR

GRÁFICA 30. CADENA DE VALOR.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- Actividades de soporte:

Infraestructura: Corresponde a la planta física donde se van a concentrar las operaciones de la compañía, así como también la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa. El área de administración es el eje central de la infraestructura de la empresa.

Sistemas de información (ERP): El sistema permitirá administrar inventario, llevar registro ventas, recurso humano, estados financieros, gestión de clientes, etc.

Administración de materiales: Control de entradas y salidas de bodega. Se contará con sistema de control de inventario para evitar quiebres de stock. Se deben conformar alianzas con proveedores para buscar un mejor precio y optar a una rentabilidad superior.

Recursos humanos: Tal como se desarrolló durante la estrategia, la gestión de personas tiene que ser coherente con el desarrollo del negocio. La empresa debe

promover la vida saludable a sus empleados (alimentación, prevención y deporte), de manera tal que estos mismos se hagan participe de la estrategia y estén alineados con los objetivos de la organización.

- Actividades primarias:

Innovación y Desarrollo (I+D): Será el encargado de marketing el responsable de liderar este proceso. No obstante, todos los colaboradores de la compañía son parte de esta actividad. Cuando se refiere a innovación, no solo se está pensando en nuevos formatos de productos, sino también a nuevas formas de optimizar los procesos de la compañía, es decir, desde los de apoyo administrativo hasta los de producción y entrega.

Producción: El proceso productivo fue descrito a cabalidad en este plan de operaciones. Si bien se ha establecido un estándar de funcionamiento, esta actividad está en constante análisis y es alimentada por I+D con miras a optimizar ciertas tareas. Es el encargado de local quien debe procurar que se cumplan con los procedimientos para asegurar la calidad del servicio. Son parte de este proceso las actividades asociadas a la compra de materiales e insumos a proveedores, hasta la distribución de los productos terminados.

Marketing y ventas: En el plan de marketing se desarrolla una estrategia y un mix de marketing para posicionar y comercializar de la mejor forma posible el producto. El encargado de esta área debe analizar constantemente los resultados de las ventas para ejecutar las acciones correspondientes para aumentar el valor del producto y de la compañía. Este rol tiene como actividad fundamental la constante comunicación con el encargado del local y finanzas para optimizar diferentes posibilidades de funcionamiento.

Servicio al cliente: Corresponde al servicio y soporte después de la venta. Esto tendrá dos canales en función del tipo de cliente. Para el B2C, generalmente será por medio de plataformas de internet (correo, foros, redes sociales, entre otros), y B2B con una atención más personalizada vía telefónica y presencial. En definitiva, se deben concentrar los esfuerzos para resolver dudas, procesar sugerencias y dar solución a problemáticas.

#### **9.4. PLAN FINANCIERO**

Para establecer cuánto se debe invertir y como se debe financiar la operación de la compañía, se proyectan los ingresos y costos considerando tres potenciales escenarios. Para configurar cada escenario, se plantean las siguientes consideraciones:

Crecimiento del negocio: Se proyecta una tasa de crecimiento anual de 5%, 10% y 20% para los escenarios pesimista, probable y optimista respectivamente. Este crecimiento impacta principalmente en los costos variables, no obstante, y a propósito del aumento en el crecimiento sostenido de las ventas, se proyecta en el escenario optimista para el año 4 la inversión en un horno adicional y en un ayudante de panadero. Conforme a lo

anterior, se establece que el recurso humano y la inversión inicial son suficientes para dar cobertura a los dos primeros escenarios y al tercero (optimista) hasta el año 3, dado que las capacidades productivas parten sobredimensionadas en función de las tipologías de activos considerados para el proyecto.

Año cero: Se establece un periodo de 2 meses para realizar la inversión inicial, que involucra arriendo del local, adecuaciones de infraestructura, compra de activos, trámites y autorizaciones, y contratación de personal. En ANEXO C, el detalle de la inversión inicial.

Capital de trabajo: Corresponde a los fondos con los cuales se debe contar para poder hacer frente a los costos de la compañía mientras la liquidez no sea suficiente para dar cobertura. Para calcularlo, se considera que el 12% de las ventas B2C será al contado, por lo que esta entrada de caja mitiga en cierta manera la inversión en capital. Del 88% restantes de las ventas (B2B), se estima que el 50% trabajará con modalidad de pago máximo a 30 días (minimarket y negocios más grandes), mientras que el otro 50% serán almacenes de barrio que trabajarán por canje (pago al reponer), lo que aporta de manera positiva al ciclo de conversión de caja (acelera la recaudación). Para agregar un “colchón de seguridad”, se considera un periodo de 2 meses en los cuales se debe contar recursos para satisfacer esta falta de capital, lo que da como resultado \$32.284.410. Es importante destacar, que los flujos a partir del mes 3 ya son capaces de cubrir los costos totales de la compañía, inclusive con el aumento de ingresos por escenario, por lo que no será necesario volver a invertir por este concepto. Como el proyecto se evalúa a 5 años, el capital de trabajo se recupera al final del periodo.

Costos variables: Corresponden a los insumos (consumibles) necesarios para la producción/confección del pan funcional, es decir, materias primas y el envase. Los ingredientes fueron identificados y costeados en el plan de marketing. En la medida que aumentan las ventas, se incrementa el valor de estos costos. En ANEXO D, el detalle por año.

Costos fijos: Contempla todos aquellos costos que se deberá desembolsar periódicamente para que el negocio pueda funcionar. Una de las obligaciones que impacta en la variación anual de estos costos corresponde al valor de la patente, dado que depende de los activos y de las utilidades. Otro costo que se incrementa corresponde a la bencina de la camioneta, dado que se debe distribuir mayor cantidad de pan conforme avanza el proyecto (se estima un aumento proporcional a la tasa de crecimiento de las ventas). Además, se plantean diferentes escenarios, y según lo analizado en el plan de operaciones, la cantidad de personas y el equipamiento son suficientes para dar cobertura a una estimación de crecimiento pesimista y probable, mientras que, en el escenario optimista, se debe incorporar un horno de 12 bandejas, un ayudante para poder producir lo proyectado, y un recargo a la cuenta de electricidad por mayor consumo. En ANEXO E, la proyección de estos ítems.

Precio de venta: El valor de venta final se definió en el plan de marketing y asciende a \$2.400 (incluye IVA). Considerando que el negocio será modalidad B2B y B2C, se aplicará un 23% de descuento para todos los canales o intermediarios que comercializarán el pan, lo que implica un precio de \$1.848. En caso de que estos intermediarios pretendan vender al precio de venta directa, pueden alcanzar un margen

del 30%.

Distribución de ventas: En función de la información obtenida de la investigación de mercado, se determina que el 12% de las ventas será B2C y el 88% B2B. En ANEXO F, se presenta la estimación de ingresos anuales.

Depreciación: Los activos fijos se clasifican en corto y largo plazo de depreciación. Para ambos grupos se obtuvo un promedio de vida útil en función de la información que facilita el servicio de impuestos internos. Esto fue 2 y 8 años para corto y largo plazo respectivamente. En la evaluación económica se podrá apreciar en el flujo como cada dos años se debe invertir en activos.

Régimen tributario: Por las características de la empresa, corresponde Pro-Pyme General. Se aplicará impuesto de primera categoría del 25% sobre las utilidades, siempre y cuando existan utilidades positivas.

Financiamiento: Considerando los recursos propios con los que se cuenta para realizar este negocio, se estima que el 60% de la inversión inicial (incluyendo el capital de trabajo), será financiado con deuda, cuyo monto asciende a \$48.426.615. Para identificar el costo del crédito, se cotizaron préstamos en diferentes instituciones bancarias. Por lo tanto, se consideró la más económica con una tasa de interés mensual del 1,42%, 17,04% anual y un CAE de 19,73%.

Tasa de descuento: Para descontar los flujos de caja y traerlos a valor presente, se utilizará la tasa WACC. Esta se calcula considerando la estructura de capital del negocio, es decir, en función de cuánto aporta/pondera el costo de capital de la compañía y el costo de la deuda. Para mayor detalle acerca del cálculo empleado, véase el ANEXO G.

Nota: Los flujos de caja que se proyectarán con los criterios antes definidos, no considerarán incrementos de precios asociados a costos fijos, ni variables, dado que, si dicha situación tiene lugar, el precio del producto aumentaría en el mismo porcentaje. Por lo tanto, se trabajará con los valores existentes a la fecha.

## 9.5. ESTRATÉGIA DE NEGOCIO

De la investigación de mercado se pudo identificar tres segmentos que estarían interesados en consumir pan funcional, incluso a un valor 20% mayor que el precio del pan corriente. Por lo tanto, el **enfoque** del negocio serán los siguientes mercados:

- Personas con prevalencia diabetes.
- Personas activas deportivamente.
- Personas que cuidan su salud (Wellness), incluye a aquellos que quieren bajar de peso.

La estrategia genérica para llegar a cada uno de estos mercados corresponde a la **diferenciación**. Si bien el pan funcional puede llegar a precios competitivos, y más aún con el incremento que se proyecta para el pan corriente en los próximos meses, se

pretende penetrar en los mercados por el *valor nutricional y aporte en la calidad de vida de las personas*. Si bien durante un tiempo el pan funcional será más barato que el corriente, este escenario no necesariamente será a largo plazo, por lo que salir al mercado posicionándose con una ventaja dual, podría comprometer a la marca a bajar los precios en un escenario en donde el valor del pan corriente se estabilice.

Otra arista importante dentro de la diferenciación corresponde a la oportunidad de contar con un sello de pan funcional. Esta marca debe ser pionera en la difusión de este concepto, por lo que se deben destinar recursos para impulsar esta iniciativa.

Por último, para que el producto se pueda diferenciar y dicha ventaja distintiva perdure en el tiempo, se debe dar prioridad a los trámites de propiedad intelectual y patentar el producto y la marca materia del presente plan de negocios.

## 10.EVALUACIÓN ECONÓMICA

En este capítulo se desarrollará la evaluación económica de los tres escenarios propuestos: pesimista, probable y optimista, aplicando en el flujo de caja correspondiente las consideraciones generales planteadas el plan financiero. Para cada uno de ellos se identificará la inversión inicial, payback, VAN y TIR, con los cuales se determinará la rentabilidad del proyecto y el tiempo de recuperación de la inversión.

### Escenario 1: Pesimista.

TABLA 34. EVALUACIÓN ECONÓMICA ESCENARIO PESIMISTA.

Escenario Pesimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos	\$ -	\$ 504.983.808	\$ 530.232.998	\$ 556.744.648	\$ 584.581.881	\$ 613.810.975
- Costos fijos	\$ -	\$ -131.639.240	\$ -132.856.170	\$ -133.172.823	\$ -133.377.668	\$ -133.605.700
- Costos variables	\$ -	\$ -318.000.000	\$ -333.900.000	\$ -350.595.000	\$ -368.124.750	\$ -386.530.988
- Pago intereses crédito	\$ -	\$ -5.286.880	\$ -5.286.880	\$ -	\$ -	\$ -
- Depreciaciones	\$ -	\$ -5.314.975	\$ -5.314.975	\$ -5.314.975	\$ -5.314.975	\$ -5.314.975
<b>= UAI</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 44.742.713</b>	<b>\$ 52.874.973</b>	<b>\$ 67.661.850</b>	<b>\$ 77.764.488</b>	<b>\$ 88.359.312</b>
- Impuesta 1ra categoría	\$ -	\$ -11.185.678	\$ -13.218.743	\$ -16.915.463	\$ -19.441.122	\$ -22.089.828
<b>= UDI</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 33.557.035</b>	<b>\$ 39.656.230</b>	<b>\$ 50.746.388</b>	<b>\$ 58.323.366</b>	<b>\$ 66.269.484</b>
+ Depreciaciones	\$ -	\$ 5.314.975	\$ 5.314.975	\$ 5.314.975	\$ 5.314.975	\$ 5.314.975
+ Pérdidas ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>= Flujo operacional</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 38.872.010</b>	<b>\$ 44.971.205</b>	<b>\$ 56.061.363</b>	<b>\$ 63.638.341</b>	<b>\$ 71.584.459</b>
- Inversión activos	\$ -47.868.487	\$ -	\$ -	\$ -1.505.980	\$ -	\$ -
-/+ Capital de trabajo	\$ -32.842.539	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32.842.539
+ Préstamo	\$ 48.426.615	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Amortizaciones	\$ -	\$ -29.500.188	\$ -29.500.188	\$ -	\$ -	\$ -
+ Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.685.955
<b>= Flujo de capitales</b>	<b>\$ -32.284.410</b>	<b>\$ -29.500.188</b>	<b>\$ -29.500.188</b>	<b>\$ -1.505.980</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 46.528.494</b>
<b>= Flujo de caja privado</b>	<b>\$ -32.284.410</b>	<b>\$ 9.371.822</b>	<b>\$ 15.471.017</b>	<b>\$ 54.555.383</b>	<b>\$ 63.638.341</b>	<b>\$ 118.112.953</b>

WACC	15,07%
TIR	79%
VAN	\$ 118.188.170
Payback	3,02

Escenario 2: Probable.

**TABLA 35. EVALUACIÓN ECONÓMICA ESCENARIO PROBABLE.**

Escenario Probable	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos	\$ -	\$ 504.983.808	\$ 555.482.189	\$ 611.030.408	\$ 672.133.448	\$ 739.346.793
- Costos fijos	\$ -	\$ -131.639.240	\$ -132.940.170	\$ -133.260.547	\$ -133.626.663	\$ -134.279.316
- Costos variables	\$ -	\$ -318.000.000	\$ -349.800.000	\$ -384.780.000	\$ -423.258.000	\$ -465.583.800
- Pago intereses crédito	\$ -	\$ -5.286.880	\$ -5.286.880	\$ -	\$ -	\$ -
- Depreciaciones	\$ -	\$ -5.314.975	\$ -5.314.975	\$ -5.314.975	\$ -5.314.975	\$ -5.314.975
<b>= UAI</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 44.742.713</b>	<b>\$ 62.140.163</b>	<b>\$ 87.674.885</b>	<b>\$ 109.933.810</b>	<b>\$ 134.168.702</b>
- Impuesta 1ra categoría	\$ -	\$ -11.185.678	\$ -15.535.041	\$ -21.918.721	\$ -27.483.452	\$ -33.542.176
<b>= UDI</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 33.557.035</b>	<b>\$ 46.605.122</b>	<b>\$ 65.756.164</b>	<b>\$ 82.450.357</b>	<b>\$ 100.626.527</b>
+ Depreciaciones	\$ -	\$ 5.314.975	\$ 5.314.975	\$ 5.314.975	\$ 5.314.975	\$ 5.314.975
+ Pérdidas ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>= Flujo operacional</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 38.872.010</b>	<b>\$ 51.920.098</b>	<b>\$ 71.071.139</b>	<b>\$ 87.765.332</b>	<b>\$ 105.941.502</b>
- Inversión activos	\$ -47.868.487	\$ -	\$ -	\$ -1.505.980	\$ -	\$ -
-/+ Capital de trabajo	\$ -32.842.539	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32.842.539
+ Préstamo	\$ 48.426.615	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Amortizaciones	\$ -	\$ -29.500.188	\$ -29.500.188	\$ -	\$ -	\$ -
+ Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.685.955
<b>= Flujo de capitales</b>	<b>\$ -32.284.410</b>	<b>\$ -29.500.188</b>	<b>\$ -29.500.188</b>	<b>\$ -1.505.980</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 46.528.494</b>
<b>= Flujo de caja privado</b>	<b>\$ -32.284.410</b>	<b>\$ 9.371.822</b>	<b>\$ 22.419.910</b>	<b>\$ 69.565.159</b>	<b>\$ 87.765.332</b>	<b>\$ 152.469.996</b>

WACC	15,07%
TIR	94%
VAN	\$ 164.077.102
Payback	2,70

Escenario 3: Optimista.

**TABLA 36. EVALUACIÓN ECONÓMICA ESCENARIO OPTIMISTA.**

Escenario Optimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos	\$ -	\$ 504.983.808	\$ 605.980.570	\$ 727.176.684	\$ 872.612.020	\$ 1.047.134.424
- Costos fijos	\$ -	\$ -131.639.240	\$ -133.106.483	\$ -133.937.999	\$ -140.283.902	\$ -141.274.104
- Costos variables	\$ -	\$ -318.000.000	\$ -381.600.000	\$ -457.920.000	\$ -549.504.000	\$ -659.404.800
- Pago intereses crédito	\$ -	\$ -5.286.880	\$ -5.286.880	\$ -	\$ -	\$ -
- Depreciaciones	\$ -	\$ -5.314.975	\$ -5.314.975	\$ -5.314.975	\$ -6.127.475	\$ -6.127.475
<b>= UAI</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 44.742.713</b>	<b>\$ 80.672.232</b>	<b>\$ 130.003.710</b>	<b>\$ 176.696.643</b>	<b>\$ 240.328.045</b>
- Impuesta 1ra categoría	\$ -	\$ -11.185.678	\$ -20.168.058	\$ -32.500.927	\$ -44.174.161	\$ -60.082.011
<b>= UDI</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 33.557.035</b>	<b>\$ 60.504.174</b>	<b>\$ 97.502.782</b>	<b>\$ 132.522.483</b>	<b>\$ 180.246.034</b>
+ Depreciaciones	\$ -	\$ 5.314.975	\$ 5.314.975	\$ 5.314.975	\$ 6.127.475	\$ 6.127.475
+ Pérdidas ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>= Flujo operacional</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 38.872.010</b>	<b>\$ 65.819.149</b>	<b>\$ 102.817.758</b>	<b>\$ 138.649.958</b>	<b>\$ 186.373.509</b>
- Inversión activos	\$ -47.868.487	\$ -	\$ -	\$ -1.505.980	\$ -6.500.000	\$ -
-/+ Capital de trabajo	\$ -32.842.539	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32.842.539
+ Préstamo	\$ 48.426.615	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Amortizaciones	\$ -	\$ -29.500.188	\$ -29.500.188	\$ -	\$ -	\$ -
+ Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18.560.955
<b>= Flujo de capitales</b>	<b>\$ -32.284.410</b>	<b>\$ -29.500.188</b>	<b>\$ -29.500.188</b>	<b>\$ -1.505.980</b>	<b>\$ -6.500.000</b>	<b>\$ 51.403.494</b>
<b>= Flujo de caja privado</b>	<b>\$ -32.284.410</b>	<b>\$ 9.371.822</b>	<b>\$ 36.318.961</b>	<b>\$ 101.311.778</b>	<b>\$ 132.149.958</b>	<b>\$ 237.777.003</b>

WACC	15,07%
TIR	118%
VAN	\$ 263.006.841
Payback	2,35

## 10.1. SÍNTESIS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA

Al observar los tres escenarios en estudio, es factible verificar con la TIR y el VAN obtenido en cada evaluación que el proyecto es rentable. Además, el capital invertido se recupera dentro de los 3 primeros periodos, y se cumple con el objetivo de obtener un ingreso superior a MM\$500 el primer año. Para llegar a estas conclusiones, observar que se empleó el valor residual dentro de cada escenario. Notar que dicho valor es mayor en la proyección optimista, dado que el horno adquirido solo se alcanzó a depreciar dos años.

## 11. CANVAS

A continuación, en 9 bloques se resume el Plan de Negocios de la propuesta. En ellos se detallan los factores que afectan al plan de manera externa y que conforman la estructura del emprendimiento.

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p><b>Proveedores:</b></p> <p>De clara de huevo Proteína en polvo Envases de pan de molde</p> <p>Intermediarios de venta B2B</p> <p>Socios financieros: Banco</p> <p>Instituciones como INTA U de Chile</p> <p>Entidades gubernamentales ligadas a promoción de alimentación</p> <p>Marcas con las que se puedan generar alianzas</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p><b>Operación:</b></p> <p>Arrendar recinto donde se montará el negocio y comprar activos. Cumplimiento de producción diaria Mantenimiento de stock de insumos y materias primas Cumplimiento de compromiso de reparto a clientes directos e intermediarios Realización de pagos y cobros</p> <p><b>Marketing y ventas:</b></p> <p>Actualización de redes sociales, página web, procesamiento de pedidos, atención de posventa.</p> <p><b>Recursos clave</b> </p> <p>Recurso Humano capacitado Materias primas de calidad Infraestructura Maquinarias y equipos de la capacidad, calidad y tecnología que permitan optimizar los procesos productivos Receta de producto que permite su diferenciación</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>Para personas que cuidan de su salud y bienestar por motivos tan particulares como el alcanzar logros deportivos, desarrollar masa muscular, bajar de peso o prevalencia a afecciones crónicas como la diabetes, el pan funcional es un alimento que aporta un nivel de nutrición superior al pan tradicional y sus variedades porque es alto en proteína, bajo en grasas, bajo en carbohidratos, entrega saciedad, contribuye al desarrollo muscular y mantiene estables los niveles de glucosa en sangre.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p>Precio asequible para los segmentos objetivos y para cualquier persona que quiera adquirir el producto</p> <p>Afianzar propuesta de valor al cliente, fomentando el concepto de pan funcional y la importancia de consumo de proteínas y la reducción de grasas y carbohidratos, a través de interacción en redes sociales, página web.</p> <p>Establecer red de clientes y responder de manera oportuna ante reclamos o sugerencias.</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>Venta directa a través de redes sociales, página web con retiro en bodega o <u>delivery</u> acotado a comunas seleccionadas. Venta a través de intermediarios.</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b> </p> <p><b>PERSONAS CON PREVALENCIA A LA DIABETES</b></p> <p><b>PERSONAS ACTIVAS DEPORTIVAMENTE</b></p> <p><b>PERSONAS QUE CUIDAN SU SALUD (SEGMENTO WELLNESS), INCLUYE A AQUELLOS QUE QUIEREN BAJAR DE PESO</b></p>
<p><b>Estructura de costos</b> </p> <p><b>Inversión inicial:</b> Infraestructura: Costos asociados al arriendo de local y sus adecuaciones (obras de especialidades). <b>Trámites y autorizaciones:</b> Patente, autorización sanitaria, constitución empresa, registro de comercio. <b>Producción, ventas y distribución:</b> Activos necesarios para para llevar a cabo el negocio (maquinaria, mobiliario, furgoneta, entre otros) <b>Ti:</b> Página web, PC, celulares, ERP, integración <u>transbank</u> a sitio web. <b>Marketing:</b> Diseño de envase, repisar para exposición de producto en puntos de ventas. <b>Costos variables:</b> Insumos para producción directa del pan y los envases. <b>Costos fijos:</b> Sueldos, licencia office, ERP, correo electrónico, servicios básicos, artículos de oficina, patente, seguro, artículos de aseo, mantenimientos, bencina furgoneta, entre otros.</p> <p>Wacc: 14,98%</p>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b> </p> <p>Pan Funcional Comercio B2B: 88% de contribución Pago a 30 días, pago en efectivo. Comercio B2C: 12% de contribución Pago inmediato a través de Transbank, pago en efectivo.</p>		

## 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación de mercado valida el interés de tres segmentos de clientes objetivos para el producto propuesto. Se espera que la penetración al mercado general del consumo de pan se dé con el posicionamiento que alcance el pan funcional.

Se considera que el proyecto es conveniente, dada las crecientes tendencias de mercado

hacia la vida saludable, bienestar y políticas públicas que fomentan la alimentación saludable y abogan por la calidad y aporte nutricional de los productos de consumo habitual. Siendo clave para el emprendimiento que se incluya el concepto de alimentos funcionales en el Reglamento Sanitario de los Alimentos que aún no entra en vigor.

Si bien se trata de una iniciativa a pequeña escala, se observa con confianza que esta pueda crecer hacia otras regiones, pues las proyecciones planteadas en la región metropolitana son auspiciosas en términos económicos y de aceptación según la investigación de mercado, donde se validó que el factor diferenciador que define al pan funcional es atractivo para las personas.

Actualmente, se observa un crecimiento en las alianzas entre marcas complementarias para promocionar y comercializar productos, ya sea a través de redes sociales o con la incorporación de alternativas saludables en los menús o escaparates, por ejemplo: Dominó y Starbucks han incorporado opciones de sándwiches proteicos o keto. En el caso particular de Dominó, promoció una alianza con los embutidos proteicos de Refoods, por lo que buscar este tipo de cooperación ayudaría al crecimiento del negocio.

Finalmente, los resultados del análisis financiero con los precios definidos para B2B y B2C dan cuenta de que el proyecto es rentable en los tres escenarios de crecimiento planteados. En este sentido, se deja un precio bastante cercano al valor del pan tradicional, lo que otorga cierta banda de aumento de este valor, en caso de que se requiera generar mayor margen de ganancia.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- (1) Expo Latin Pack 2022, Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento [en línea] <<https://latinpack.cl/industria-y-packaging-mercado-del-packaging/chile-sustentable/#:~:text=La%20industria%20de%20alimentos%20es,del%20producto%20interno%20bruto%20nacional.&text=Se%20estima%20que%20al%202025,buen%20packaging%20para%20su%20comercializaci%C3%B3n>> [consulta: 20 mayo 2022].
- (2) Universidad de Chile, Vida saludable. Noticia alimentos funcionales la comida que puede mejorar la calidad de vida [en línea] <<https://www.uchile.cl/noticias/142251/alimentos-funcionales-la-comida-que-puede-mejorar-la-calidad-de-vida>> [consulta: 20 agosto 2021].
- (3) POSICION DE FECHIPAN RESPECTO AL PROYECTO QUE MODIFICA LA LEY No 19.496 SOBRE PROTECCION DE LOS DERECHOS DE LOS CONSUMIDORES [en línea] <<https://www.camara.cl/pdf.aspx?prmID=18731&prmTIPO=DOCUMENTOCOMISION>> [consulta: 20 agosto 2021].
- (4), Instituto Nacional de Estadísticas, INE, Prensa [en línea] <<https://www.ine.cl/prensa/2019/09/16/un-96-3-de-los-hogares-de-las-principales-ciudades-de-chile-destinan-parte-de-su-presupuesto-al-consumo-de-pan#:~:text=las%20Conferencias%20Ciudadanas!Un%2096%2C3%20%25%20de%20los%20hogares%20de%20las%20principales%20ciudades,presupuesto%20al%20consumo%20de%20pan>> [consulta: 21 septiembre 2021].
- (5) Gobierno de Chile, Portal de Información Gob.cl. Informe “radiografía de la alimentación, estudio revela alta ingesta de pan, bebidas azucaradas y dulces en hogares de chile” [en línea] <<https://www.gob.cl/noticias/radiografia-de-la-alimentacion-estudio-revela-alta-ingesta-de-pan-bebidas-azucaradas-y-dulces-en-hogares-de-chile/>> [consulta: 20 agosto 2021].
- (6) Dr. Carlos Grekin, Nutrición y Diabetes, Tabla Nutricional del Pan [en línea] <<https://www.doctorgrekin.cl/tabla-nutricional-del-pan/>> [consulta: 15 junio 2022].
- (7) ENCUESTA NACIONAL DE SALUD 2016-2017, Primeros resultados [en línea] <<https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/11/ENS-2016-17-PRIMEROS-RESULTADOS.pdf>> [consulta: 28 agosto 2021].
- (8) Revista Chilena de Endocrinología y Diabetes. Artículo de revisión Diabetes mellitus tipo 2 de inicio en paciente joven: Implicancias en la población chilena [en línea] <[http://revistasoched.cl/2\\_2021/06.html](http://revistasoched.cl/2_2021/06.html)> [consulta: 28 agosto 2021].

- (9) Ministerio de Agricultura, ACHIPIA, noticias, El potencial de Chile en la industria de alimentos con propiedades saludables [en línea] <http://redcientifica.achipia.cl/contenido/el-potencial-de-chile-en-la-industria-de-alimentos-con-propiedades-saludables> [consulta: 20 agosto junio 2021].
- (10) Diario El Mostrador, Agenda País, Salud [en línea] <<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/03/12/9-de-cada-10-personas-estan-preocupadas-por-comer-de-manera-saludable/>> [consulta: 30 agosto 2021].
- (11) Transforma alimentos, Estudios [en línea] <https://transformaalimentos.cl/nuevositio/estudios/Programa%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional.pdf> [consulta: 30 junio 2022].
- (12) Chile Saludable Volumen 6 [en línea] <<https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/09/chile-saludable-2017.pdf>> [consulta: 16 octubre 2021].
- (13) Investigación del Shopper Marketing. [en línea] <<https://in-storemedia.cl/investigacion-shopper-marketing/>> [consulta: 23 agosto 2021].
- (14) Ministerio del Deporte, cuenta pública 2020. [en línea] <[https://cdn.digital.gob.cl/public\\_files/Campa%C3%B1as/Cuenta-P%C3%BAblica-2020/CP-sectoriales/23-2020-SECTORIAL-MINISTERIO-DEL-DEPORTE.pdf](https://cdn.digital.gob.cl/public_files/Campa%C3%B1as/Cuenta-P%C3%BAblica-2020/CP-sectoriales/23-2020-SECTORIAL-MINISTERIO-DEL-DEPORTE.pdf)> [consulta: 28 agosto 2021].
- (15) DEVOTO R. Serie de apuntes docentes Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 5 fuerzas de Porter. [Diagrama], negativo, byn.
- (16) Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Reportes Comunales 2021, [en línea] [https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas\\_v.html?anno=2021&idcom=13114](https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2021&idcom=13114) [consulta: 10 mayo 2022].
- (17) Grant Brand Communications, ¿Qué transmiten las tipografías en la publicidad? [en línea] <<http://grant.agency/que-transmiten-las-tipografias-en-la-publicidad/>> [consulta: 15 junio 2022].
- (18) Grupo Femxa Educadictos, Significado de los colores en el Marketing, [en línea] <<https://www.educadictos.com/significado-de-los-colores-en-el-marketing/>> [consulta: 05 julio 2022].
- (19) Diario Financiero, Reportajes [en línea] <<https://www.df.cl/reportajes/la-revanche-de-los-almacenes-de-barrio>> [consulta: 05 julio 2022].

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADO: PAN FUNCIONAL

La presente encuesta se enmarca en el desarrollo de una Tesis de MBA de la Universidad de Chile cuyo objetivo es el desarrollo y comercialización de un tipo de pan denominado como funcional, este atributo nace a raíz de sus características: alto en proteína, bajo en grasas y carbohidratos. Estas cualidades lo hacen apto para todas las personas, en especial, diabéticos, resistentes a la insulina, dietas de pérdida o mantención del peso, deportistas en general y todos aquellos que quieran cuidar su alimentación.

De antemano agradecemos su participación.

Q1 ¿Ud. cuida aspectos de su alimentación?

- SÍ (1)
- NO (2)

Q2 Si su respuesta fue afirmativa: ¿Cuál es su motivo principal? puede elegir más de una alternativa

- Enfermedad o prevención de ella (1)
- Rendimiento deportivo (2)
- Dieta de pérdida de peso (3)
- Sólo cuidar su salud (4)

Q3 ¿Conoce el concepto Alimentos funcionales?

- SÍ (1)
- NO (2)

Q4 Le interesaría consumir pan con características funcionales

- SÍ (1)
- NO (2)

Q5 ¿Qué elementos valoraría en un pan funcional?, puede elegir más de una alternativa

- Sabor (1)
- Información nutricional (2)
- Ingredientes (3)

Q6 Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pan funcional suponiendo que sabe igual al normal? Señale la frase con la que más se identifica

- Estaría dispuesto a pagar más de 30% respecto del pan que consumo actualmente (5)

- Estaría dispuesto a pagar hasta un 30 % más que el pan que consumo actualmente si este aporta a mi salud (1)
- Estaría dispuesto a pagar hasta un 20% más que el pan que consumo actualmente si este aporta a mi salud (2)
- Estaría dispuesto a pagar hasta un 25% más que el pan que consumo actualmente si este aporta a mi salud (3)
- No pagaría más que el pan normal (4)

Q7 ¿Qué tipo de pan es el que más consume actualmente?

- Pan corriente (harina blanca) (1)
- Pan masa madre (2)
- Integral de pan (3)
- Pan sin gluten (4)
- Consumo todo tipo de pan (6)
- No consumo pan, pero me interesaría consumir pan funcional (5)

Q8 ¿En caso de consumir pan, con qué frecuencia lo consume?

- Todos los días (1)
- Solo los fines de semana (2)
- 4 días a la semana (3)
- Menos de 4 días a la semana (4)

Q9 ¿Se identifica con alguna de las siguientes frases?

- Me siento culpable luego de consumir pan por motivos de salud (1)
- Me siento culpable luego de consumir pan por mi peso (2)
- Me gustaría consumir pan sin perjudicar mi salud / peso / rendimiento deportivo (4)
- No me siento culpable luego de consumir pan (3)

Q10 ¿A través de que medio le gustaría adquirir el pan funcional?, puede elegir más de una alternativa

- Supermercados (1)
- Panaderías (2)
- Venta directa (Página web, redes sociales) (3)
- Minimarkets / Negocios (4)
- ⊗ No me interesa consumir (5)

Q11 ¿Consumo alguno de estos productos?, puede elegir más de una alternativa

- Proteína (suplementos en polvo, barras) (1)
- Productos sin azúcar / bajos en azúcares / sin azúcar añadida (2)
- Productos bajos en grasa (3)
- Productos bajos en carbohidratos (5)
- ⊗ No consumo alguno de esos productos en particular (4)

#### Q12 Genero

- Mujer (1)
- Hombre (2)

#### Q13 Edad

- Entre 18 y 35 años (1)
- Entre 36 y 45 años (2)
- Más de 45 años (3)

#### Q14 Comuna de residencia

- Seleccione Comuna:  
Santiago (1) ... Quinta Normal (32)

Nota: Elaboración propia.

## ANEXO B: RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADO

NÚMERO DE ENCUESTAS APLICADAS: 148

<b>MOTIVO POR EL CUÁL CUIDA SU SALUD, SEGÚN EDAD</b>	
Entre 18 y 35 años	63,27%
Dieta de pérdida de peso	6,12%
Enfermedad o prevención de ella	12,24%
Rendimiento deportivo	14,97%
Sólo cuidar su salud	29,93%
Entre 36 y 45 años	28,57%
Dieta de pérdida de peso	5,44%
Enfermedad o prevención de ella	6,80%
Rendimiento deportivo	2,04%
Sólo cuidar su salud	14,29%
Más de 45 años	8,16%
Dieta de pérdida de peso	2,04%
Enfermedad o prevención de ella	2,04%
Rendimiento deportivo	0,68%
Sólo cuidar su salud	3,40%
<b>Total,</b>	<b>100,00%</b>

<b>DISPOSICIÓN A PAGAR</b>	
<b>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pan funcional suponiendo que sabe igual al normal? Señale la frase con la que más se identifica</b>	
Estaría dispuesto a pagar hasta un 20% más que el pan que consumo actualmente si este aporta a mi salud	37,78%
Estaría dispuesto a pagar hasta un 25% más que el pan que consumo actualmente si este aporta a mi salud	14,44%
Estaría dispuesto a pagar hasta un 30 % más que el pan que consumo actualmente si este aporta a mi salud	15,56%
Estaría dispuesto a pagar más de 30% respecto del pan que consumo actualmente	4,44%
No pagaría más que el pan normal	27,78%
<b>Total,</b>	<b>100,00%</b>

<b>¿Conoce el concepto Alimentos funcionales?</b>	
NO	68,71%
<b>Le interesaría consumir pan con características funcionales</b>	
NO	5,44%
SI	63,27%
<b>¿Conoce el concepto Alimentos funcionales?</b>	
SI	31,29%

<b>Le interesaría consumir pan con características funcionales</b>	
NO	2,04%
SI	29,25%
<b>Total,</b>	<b>100,00%</b>

<b>¿Se identifica con alguna de las siguientes frases?</b>	
Me gustaría consumir pan sin perjudicar mi salud / peso / rendimiento deportivo	39,46%
Me siento culpable luego de consumir pan por mi peso	21,09%
Me siento culpable luego de consumir pan por motivos de salud	6,12%
No me siento culpable luego de consumir pan	33,33%
<b>Total,</b>	<b>100,00%</b>

<b>¿Qué tipo de pan es el que más consume actualmente?</b>	
Consumo todo tipo de pan	26,80%
No consumo pan	6,19%
Pan corriente (harina blanca)	32,99%
Pan integral	27,84%
Pan masa madre	3,09%
Pan sin gluten	3,09%
<b>Total,</b>	<b>100,00%</b>

<b>HÁBITOS DE CONSUMO</b>	
No consumo alguno de esos productos en particular	30,93%
Productos bajos en grasa	12,37%
Productos sin azúcar / bajos en azúcares / sin azúcar añadida	19,59%
Productos bajos en carbohidratos	8,25%
Productos sin azúcar / bajos en azúcares / sin azúcar añadida, Productos bajos en grasa, Productos bajos en carbohidratos	15,46%
Proteína (suplementos en polvo, barras)	13,40%
<b>Total,</b>	<b>100,00%</b>

<b>IDENTIFICACIÓN SEGÚN EDAD Y GENERO</b>	
<b>Entre 18 y 35 años</b>	63,27%
Hombre	17,01%
Mujer	46,26%
<b>Entre 36 y 45 años</b>	28,57%
Hombre	17,01%
Mujer	11,56%
<b>Más de 45 años</b>	8,16%
Hombre	2,04%
Mujer	6,12%

<b>Total,</b>	<b>100,00%</b>
---------------	----------------

<b>RESULTADOS POR COMUNA DE INTERESADOS EN PAN FUNCIONAL</b>	
El Bosque	1%
Estación Central	1%
Huechuraba	2%
Independencia	1%
La Cisterna	1%
La Florida	8%
La Granja	1%
La Pintana	2%
La Reina	2%
Las Condes	7%
Lo Barnechea	1%
Lo Espejo	1%
Lo Prado	1%
Macul	1%
Maipú	4%
Ñuñoa	12%
Peñalolén	1%
Providencia	9%
Pudahuel	3%
Quilicura	2%
Quinta Normal	2%
Recoleta	3%
Renca	1%
San Joaquín	1%
San Miguel	1%
Santiago	28%
Vitacura	2%
<b>Total,</b>	<b>100%</b>

<b>¿A través de que medio le gustaría adquirir el pan funcional?</b>	
Minimarkets / Negocios	18,37%
No me interesa consumir	1,36%
Panaderías	20,41%
Supermercados	23,81%
Supermercados,Panaderías,Venta directa (Página web, redes sociales),Minimarkets / Negocios	24,49%
Venta directa (Página web, redes sociales)	11,56%
<b>Total,</b>	<b>100,00%</b>

Nota: Elaboración propia.

## ANEXO C: INVERSIÓN INICIAL

<b>Infraestructura</b>	<b>Valor</b>
Arriendo local (2 meses)	\$ 6.800.000
Mes de garantía	\$ 3.400.000
Comisión corredor (2%)	\$ 1.700.000
Adecuaciones de infraestructura	\$ 8.000.000
Subtotal	\$18.268.000
<b>Trámites y autorizaciones</b>	<b>Valor</b>
Patente industrial	\$ 134.646
Autorización sanitaria	\$ 100.000
Constitución de empresa	\$ 500.000
Registro de comercio	\$ 22.000
Subtotal	\$ 756.646
<b>Producción, ventas y distribución</b>	<b>Valor</b>
Horno	\$13.000.000
Batidora industrial	\$ 1.013.980
Máquina envasadora	\$ 7.899.081
Mesones	\$ 1.139.980
Balanza	\$ 65.980
Moldes	\$ 96.000
Rebanador pan de molde	\$ 1.142.820
Set utensilios	\$ 30.000
Vitrina refrigerada	\$ 950.000
Refrigerador kitchenette	\$ 300.000
Estanterías bodega	\$ 400.000
Carro aseo	\$ 100.000
Tachos de basura	\$ 64.000
Contenedores para reciclaje	\$ 120.000
Furgoneta	\$ 6.000.000
Bandejas plásticas	\$ 330.000
Escritorios	\$ 600.000

Mesa de reuniones	\$ 260.000
Estanterías oficinas	\$ 400.000
Sillas oficina	\$ 420.000
Sillas sala de reuniones	\$ 300.000
Artículos de oficina	\$ 100.000
Carros multiuso	\$ 160.000
Lockers	\$ 120.000
Subtotal	\$22.011.841
<b>TI</b>	<b>Valor</b>
Página web	\$ 450.000
Computadores	\$ 2.700.000
Impresoras	\$ 660.000
Proyector	\$ 170.000
Celulares	\$ 500.000
Integración transbank a sitio web	\$ 276.000
Subtotal	\$ 3.250.000
<b>Marketing</b>	<b>Valor</b>
Diseño de envase	\$ 120.000
Repisas para exposición de pan	\$ 600.000
Subtotal	\$ 720.000
<b>Subtotal Inversión Inicial</b>	<b>\$47.868.487</b>
<b>Capital de trabajo año 1</b>	<b>\$32.820.539</b>
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$80.689.025</b>

Nota: Elaboración propia.

## ANEXO D: COSTOS VARIABLES

### Escenario pesimista

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos producción	\$310.050.000	\$325.552.500	\$341.830.125	\$358.921.631	\$376.867.713
Envases	\$ 7.950.000	\$ 8.347.500	\$ 8.764.875	\$ 9.203.119	\$ 9.663.275
<b>Total costos variables</b>	<b>\$318.000.000</b>	<b>\$333.900.000</b>	<b>\$350.595.000</b>	<b>\$368.124.750</b>	<b>\$386.530.988</b>

### Escenario probable

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos producción	\$310.050.000	\$341.055.000	\$375.160.500	\$412.676.550	\$453.944.205
Envases	\$ 7.950.000	\$ 8.745.000	\$ 9.619.500	\$ 10.581.450	\$ 11.639.595
<b>Total costos variables</b>	<b>\$318.000.000</b>	<b>\$349.800.000</b>	<b>\$384.780.000</b>	<b>\$423.258.000</b>	<b>\$465.583.800</b>

### Escenario optimista

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos producción	\$310.050.000	\$372.060.000	\$446.472.000	\$535.766.400	\$642.919.680
Envases	\$ 7.950.000	\$ 9.540.000	\$ 11.448.000	\$ 13.737.600	\$ 16.485.120
<b>Total costos variables</b>	<b>\$318.000.000</b>	<b>\$381.600.000</b>	<b>\$457.920.000</b>	<b>\$549.504.000</b>	<b>\$659.404.800</b>

Nota: Elaboración propia.

## ANEXO E: COSTOS FIJOS POR ESCENARIO

### Escenario pesimista

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos aseo	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Bencina furgoneta	\$ 1.680.000	\$ 1.764.000	\$ 1.852.200	\$ 1.944.810	\$ 2.042.051
Seguro furgoneta	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Revisión técnica	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000
Mantenión furgoneta	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Mantenión maquinaria y equipos	\$ 1.256.794	\$ 1.256.794	\$ 1.256.794	\$ 1.256.794	\$ 1.256.794
Artículos de oficina	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
Sueldos	\$ 85.200.000	\$ 85.200.000	\$ 85.200.000	\$ 85.200.000	\$ 85.200.000
Servicios básicos (Agua, luz, telefonía, gas, internet)	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
Seguro local	\$ 130.800	\$ 130.800	\$ 130.800	\$ 130.800	\$ 130.800
Arriendo Local	\$ 40.800.000	\$ 40.800.000	\$ 40.800.000	\$ 40.800.000	\$ 40.800.000
Servicio contabilidad	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000
Marketing (publicidad redes sociales, flyers, poster)	\$ 500.000	\$ 550.000	\$ 600.000	\$ 650.000	\$ 700.000
Hosting, dominio y correo	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
ERP	\$ 82.000	\$ 82.000	\$ 82.000	\$ 82.000	\$ 82.000
Office 365	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000
Patente	\$ 134.646	\$ 1.217.576	\$ 1.396.029	\$ 1.458.264	\$ 1.539.056
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$131.639.240</b>	<b>\$132.856.170</b>	<b>\$133.172.823</b>	<b>\$133.377.668</b>	<b>\$133.605.700</b>

### Escenario probable

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos aseo	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Bencina furgoneta	\$ 1.680.000	\$ 1.848.000	\$ 2.032.800	\$ 2.236.080	\$ 2.459.688
Seguro furgoneta	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Revisión técnica	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000

<b>Costos fijos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mantenión furgoneta	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Mantenión maquinaria y equipos	\$ 1.256.794	\$ 1.256.794	\$ 1.256.794	\$ 1.256.794	\$ 1.256.794
Artículos de oficina	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
Sueldos	\$ 85.200.000	\$ 85.200.000	\$ 85.200.000	\$ 85.200.000	\$ 85.200.000
Servicios básicos (Agua, luz, telefonía, gas, internet)	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
Seguro local	\$ 130.800	\$ 130.800	\$ 130.800	\$ 130.800	\$ 130.800
Arriendo Local	\$ 40.800.000	\$ 40.800.000	\$ 40.800.000	\$ 40.800.000	\$ 40.800.000
Servicio contabilidad	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000
Marketing (publicidad redes sociales, flyers, poster)	\$ 500.000	\$ 550.000	\$ 600.000	\$ 650.000	\$ 700.000
Hosting, dominio y correo	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
ERP	\$ 82.000	\$ 82.000	\$ 82.000	\$ 82.000	\$ 82.000
Office 365	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000
Patente	\$ 134.646	\$ 1.217.576	\$ 1.303.153	\$ 1.415.989	\$ 1.795.034
<b>Total, costos fijos</b>	<b>\$131.639.240</b>	<b>\$132.940.170</b>	<b>\$133.260.547</b>	<b>\$133.626.663</b>	<b>\$134.279.316</b>

### Escenario optimista

<b>Costos fijos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Insumos aseo	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Bencina furgoneta	\$ 1.680.000	\$ 2.016.000	\$ 2.419.200	\$ 2.903.040	\$ 3.483.648
Seguro furgoneta	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Revisión técnica	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000
Mantenión furgoneta	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Mantenión maquinaria y equipos	\$ 1.256.794	\$ 1.256.794	\$ 1.256.794	\$ 1.256.794	\$ 1.256.794
Artículos de oficina	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
Sueldos	\$ 85.200.000	\$ 85.200.000	\$ 85.200.000	\$ 90.600.000	\$ 90.600.000
Servicios básicos (Agua, luz, telefonía, gas, internet)	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 450.000	\$ 450.000
Seguro local	\$ 130.800	\$ 130.800	\$ 130.800	\$ 130.800	\$ 130.800

<b>Costos fijos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Arriendo Local	\$ 40.800.000	\$ 40.800.000	\$ 40.800.000	\$ 40.800.000	\$ 40.800.000
Servicio contabilidad	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000
Marketing (publicidad redes sociales, flyers, poster)	\$ 500.000	\$ 550.000	\$ 600.000	\$ 650.000	\$ 700.000
Hosting, dominio y correo	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
ERP	\$ 82.000	\$ 82.000	\$ 82.000	\$ 82.000	\$ 82.000
Office 365	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000
Patente	\$ 134.646	\$ 1.215.888	\$ 1.594.204	\$ 1.906.268	\$ 2.265.862
<b>Total, costos fijos</b>	<b>\$131.639.240</b>	<b>\$133.106.483</b>	<b>\$133.937.999</b>	<b>\$140.283.902</b>	<b>\$141.274.104</b>

Nota: Elaboración propia.

## **ANEXO F: INGRESOS POR ESCENARIO**

### Escenario pesimista

<b>Tipo ingreso</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
B2B	\$430.303.104	\$451.818.259	\$ 474.409.172	\$ 498.129.631	\$ 523.036.112
B2C	\$ 74.680.704	\$ 78.414.739	\$ 82.335.476	\$ 86.452.250	\$ 90.774.862
<b>Ingreso total</b>	<b>\$504.983.808</b>	<b>\$530.232.998</b>	<b>\$ 556.744.648</b>	<b>\$ 584.581.881</b>	<b>\$ 613.810.975</b>

### Escenario probable

<b>Tipo ingreso</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
B2B	\$430.303.104	\$473.333.414	\$ 520.666.756	\$ 572.733.431	\$ 630.006.775
B2C	\$ 74.680.704	\$ 82.148.774	\$ 90.363.652	\$ 99.400.017	\$ 109.340.019
<b>Ingreso total</b>	<b>\$504.983.808</b>	<b>\$555.482.189</b>	<b>\$ 611.030.408</b>	<b>\$ 672.133.448</b>	<b>\$ 739.346.793</b>

### Escenario optimista

<b>Tipo ingreso</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
B2B	\$430.303.104	\$516.363.725	\$ 619.636.470	\$ 743.563.764	\$ 892.276.516
B2C	\$ 74.680.704	\$ 89.616.845	\$ 107.540.214	\$ 129.048.257	\$ 154.857.908
<b>Ingreso total</b>	<b>\$504.983.808</b>	<b>\$605.980.570</b>	<b>\$ 727.176.684</b>	<b>\$ 872.612.020</b>	<b>\$1.047.134.424</b>

Nota: Elaboración propia.

## ANEXO G: CÁLCULO TASA WACC

Fórmulas:

$$1) WACC = r_D(1 - T) \frac{D}{V} + r_E \frac{E}{V}$$

$$2) \text{Costo de la deuda} = r_D = \frac{\text{Gasto de Intereses}}{\text{Deuda}}$$

$$3) \text{Costo del capital} = r_E = r_f + (r_m - r_f) \times \beta$$

Datos:

Variable	Valor	Descripción
$r_m$	17,21%	Corresponde al riesgo de mercado. Se considera el IPSA del último año para exigir al proyecto en base a la contingencia actual. No parece pertinente contemplar el histórico.
$r_f$	6,37%	Tasa libre de riesgo. Bono banco central a 5 años publicado para 23 de junio. Corresponde al horizonte temporal de evaluación del proyecto.
$\beta$	0,94	Beta apalancada promedio para industria de productos para el cuidado de la salud según Damodaran.
Gasto de Intereses	\$5.286.881	Corresponde al pago de interés que se debe desembolsar por cada año de duración del crédito.
D	\$29.500.188	Valor deuda para el año 1. Coincide con el valor de la amortización anual del crédito.
T	25%	Tasa impositiva.
E	\$32.284.410	Aporte de capital año 1.
V	\$61.784.598	E+D

Cálculos:

$$\text{Costo de la deuda} = r_D = \frac{\$5.286.881}{\$29.500.188} = 17,92\%$$

$$\text{Costo del capital} = r_E = 6,37\% + (17,21\% - 6,37\%) \times 0,94 = 16,56\%$$

$$WACC = r_D(1 - T) \frac{D}{V} + r_E \frac{E}{V} = 17,92\% (1 - 25\%) \times \frac{\$29.500.188}{\$61.784.598} + 16,56\% \times \frac{\$32.284.410}{\$61.784.598}$$

$$WACC = 15,07\%$$