



# **“SANTA MASA”**

## **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Paula Cisterna Sandoval  
Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, Mayo 2020**

## ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de Negocio	5
2. Análisis de la industria, Competidores, Clientes	6
2.1 Industria	7
2.1.1 Análisis PESTEL	7
2.1.2 Análisis de PORTER	10
Nuevos Competidores - Amenaza	10
Actuales Competidores – Rivalidad	11
Productos Sustitutos – Amenaza	11
Clientes – Poder de Negociación	12
Proveedores – Poder de Negociación	12
2.2 Competidores	13
Escenario Competitivo	15
Mapa de Posicionamiento	17
Tamaño de mercado	18
2.3 Clientes	19
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	20
3.1 Modelo del negocio	20
3.2 Descripción de la empresa	23
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	25
RSE y sustentabilidad	25
4. Plan de Marketing	26
4.1 Objetivos de marketing	27
4.2 Estrategia de Segmentación	27
Demográficas	28
Psicográficas	28
Valores e intereses	28
Comportamiento de compra	29
4.2.1 Mapa de Posicionamiento	29
4.3 Estrategia de producto/servicio	30
4.4 Estrategia de precio	32

4.5 Estrategia de distribución	32
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	33
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.	35
Presupuestos de Marketing y cronograma	37
CRONOGRAMA	38
5. Plan de Operaciones (Resumen)	39
6. Equipo del proyecto (Resumen)	40
7. Plan Financiero (Resumen)	41
8. Riesgos críticos (Resumen)	42
9. Propuesta Inversionista (Resumen)	43
10. Conclusiones (Resumen)	44
Bibliografías y fuentes	45
Anexos	46
Anexo - 1 “Primer estudio de mercado”	46
Anexo - 2 “Segundo estudio de mercado”	49
Anexo - 3 “Análisis económico de la industria”	51
Anexo - 4 “Análisis de PORTER”	52
Anexo- 5 “Tamaño de mercado”	53
Anexo - 6 Matriz RSE	54
Anexo - 7 Merchandising	55
Anexo - 8 Estimación de la demanda	55
Anexo - 9 Cadena de Valor	58
Anexo - 10 Layout local	59
Anexo - 11 Plan de acción cocina	59
Anexo - 12 Requerimiento y descripción de perfiles	61
Anexo - 13 Curriculum Socias Fundadoras	61
Anexo - 14 Plan Financiero	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 – Escenarios competitivos .....	15
Tabla N°2 – Mapa de posicionamiento.....	18
Tabla N°3 – Modelo de negocio .....	20
Tabla N°4 - VRIO .....	22

Tabla N°5 – Proveedores y Alianzas .....	26
Tabla N°6 – Mapa de Posicionamiento .....	29
Tabla N°7 – Mapa de Posicionamiento .....	30
Tabla N°8 – Estimación demanda ventas a granel .....	36
Tabla N°9 – Estimación demandas ventas a granel B2B.....	36
Tabla N°10 – Estimación demanda ventas por unidad.....	36
Tabla N°11 – Estimación demanda ventas por paquetes de productos .....	36
Tabla N°12 – Presupuesto de marketing .....	37
Tabla N°13 – Presupuesto de marketing detallado por período .....	38
Tabla N°14 - Cronograma .....	38

## **Resumen Ejecutivo**

En los tiempos de hoy, contamos con consumidores y clientes mucho más activos e informados de lo que era en otras décadas. Estos consumidores empoderados conocen bien lo que quieren y cuál es la oferta asociada a lo que buscan, valorando de gran manera la experiencia de esa adquisición o consumo.

Por otro lado, la vida ajetreada de hoy en día deja muy poco espacio a la dedicación de cocinar alimentos sanos y ricos a la vez, que le brinden a los consumidores ese anhelado hábito alimenticio, que es más sano y confiable a la vez.

Conjugando estas variables nace: Santa Masa, una alternativa de alimentación enfocada a lo saludable y de fácil de adquisición. El negocio en si corresponde a una Panadería que se ubicará en el sector oriente de Santiago, proyectando a los 5 años contar con una cadena de 6 locales de Panaderías a lo largo de las comunas de Las Condes, Vitacura, Ñuñoa y Providencia.

El producto estrella es el Pan de Masa Madre, la cual se destaca por su receta única, además de otras líneas de productos terminados con sándwich, pizzas, bebestible, entre otros.

El negocio cuenta con una proyección de ingresos al cierre del segundo año de \$54 millones, alcanzando un punto de equilibrio al mes 11 con 54 millones el primer año. La inversión se divide en \$90 millones de las socias fundadoras y \$60 millones de los inversionistas, proyectando una TIR del 53%.

La implementación del proyecto es factible ya que se detectan importantes características de la industria panificadora como la desconcentración y a la vez presenta bajas barreras de entrada, adema de enfocarse en un rubro como el Pan, que es un consumo que no se deteriora a lo largo de los años y sigue siendo muy valorado.

## 1. Oportunidad de Negocio

En la actualidad uno de los ítems que ha pasado a ser muy valorado por la población chilena y extranjera es el tiempo, el cual es muy acotado en relación con el sin fin de actividades que realizan a diario las personas, como por ejemplo el simple hecho de alimentarse.

Uno de los cuestionamientos actuales es ¿cómo alimentarse de una forma más saludable y a su vez no invertir una gran cantidad de tiempo en la tarea? La respuesta es simple y es que un tercero prepare alimentos saludables por ti de una forma rápida.

Con la premisa anterior se lleva a cabo una investigación<sup>1</sup> de mercado a un grupo de 129 personas de la región Metropolitana. De este estudio se obtienen datos muy interesantes, como por ejemplo que un 46% del grupo considera el desayuno la merienda más importante del día y un 42% considera que es el almuerzo.

Aquellos que prefieren la hora del desayuno asignan un gran valor a esta comida, y un 53% de ellos la consume con una frecuencia de 7 veces por semana, entre bandas horarias de 06:00 a 08:00 am mayormente y de 08:00 a 10:00 am lo que resta del grupo, pero aún queda una duda al respecto ¿Qué tipo de desayuno prefiere el consumidor actual?

Del estudio realizado se obtiene que un 69% del grupo prefiere “un desayuno saludable y nutritivo” y un 22% “un desayuno delicioso y contundente”. Con esta data, más información general, se concluye que existe un mercado activo y potencial, dispuesto a consumir alimentos saludables a la hora del desayuno, y que a su vez se conjugue con un servicio express en pos de la valoración que se asigna al tiempo de cada uno.

El estudio pasa a una segunda fase en donde se intenta responder preguntas más específicas, tales como la disposición a pago, que se entiende por saludable, estilos de vida, etc. Sin embargo, se cuenta con un dato cierto y es que Chile es uno de los

---

<sup>1</sup> Ver resultados de investigación N1 - Anexo 1

países con mayor consumo de Pan<sup>2</sup>. Con esta información, la investigación<sup>3</sup> toma una dirección hacia el consumo del pan y se obtiene que un 86,5% de los chilenos le gusta el pan, y de ellos un 67,3% incluye pan en su desayuno.

Y si se mejora la propuesta de valor, y de un simple pan se transforma en pan de masa madre, será atractivo esto para el consumidor. El estudio reveló que un 44,2% ha consumido masa madre y un 50% de este grupo indica que es “sabroso y saludable”. A su vez revelan su disposición a pago por este tipo de producto, fluctuando en una banda de precios de \$1.000 a \$4.000.-

Ambas investigaciones de mercado, más la data general que se ha obtenido, revelan indicios de un grupo de consumidores que están demandando un producto saludable, sabroso, simple y que se ajusta con sus vidas ajetreadas. Cabe mencionar que además se percibe que el consumidor actual no solo busca un producto en sí, sino más bien un paquete de beneficios que para el caso de esta oportunidad estarían dados en el sabor y lo saludable que puede llegar a ser el producto, en pos de mejorar la calidad de vida de los clientes y el tiempo que el consumidor obtendrá cuando un tercero realice la tarea por él.

## **2. Análisis de la industria, Competidores, Clientes**

Hoy por hoy la industria de comida preparada presenta una variada oferta, en cada esquina de Santiago un cliente puede encontrar distintas opciones, existen diferentes modelos de negocios, tales como cafeterías, restaurantes, minimarket, cadenas de ventas masivas, etc.

Algunos de los actores de esta industria son marcas altamente reconocidas, tanto a nivel mundial como lo es **Starbucks**, como otras a nivel nacional como **El Castaño**; el resto son locales de barrio altamente conocidos en el sector.

---

<sup>2</sup> Corresponde a una noticia de 24 horas, donde se revelan cifras interesantes respecto del consumo de pan de Chile. Ver bibliografía.

<sup>3</sup> Ver resultados de investigación N 2 – Anexo 2

Uno de los cambios más potentes en la industria de comida preparada es la llegada del “Delivery”, el cual se hace presente cerca de los años 90<sup>4</sup>, principalmente por cadenas de pizzerías, seguido posteriormente por otros actores del entorno. A fines del 2017, el sistema de delivery toma mayor fuerza con la llegada de Uber eats, Globo, Rappi, Pedidos Ya y otros. Este hecho generó un boom en la industria, aceleró el nivel de ventas y reveló consigo el nuevo comportamiento de compra de los consumidores.

Otra industria que considerar en el análisis es la industria panificadora.

Se menciona ésta debido a que en la oportunidad de negocio se destaca el consumo de pan, siendo pieza importante de este proyecto. Si bien es claro que este plan de negocios estará inserto en dos industrias, el foco principal se centra en la industria del pan, por ser el producto del cual se espera el mayor volumen de ventas y retorno.

## **2.1 Industria**

La industria panificadora tiene un gran desafío en los tiempos actuales, ya que producto del cambio climático, esta industria se ve obligada a reinventarse en el uso de energías limpias. Un número importante de actores de la industria ha comenzado con esta renovación tecnológica.

Según el INE<sup>5</sup> las ventas del rubro de la panadería fluctuaron entre los US\$1.000 millones, con un número de 25.000 trabajadores en todo el país.

De acuerdo con información del banco central esta industria aportó un **18%** del PIB<sup>6</sup> en el ítem de alimentos y un **4,2%** del área manufacturera. El pan destaca por ser el número uno en el ranking de alimentos procesados.

### **2.1.1 Análisis PESTEL**

**Político** – La política en Chile vive un momento de inestabilidad tras el estallido social de octubre 2019, lo que impacta negativamente desde una Pyme a una gran

---

<sup>4</sup> Noticia de La Tercera, ver en bibliografía.

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadística.

<sup>6</sup> Producto Interno Bruto.



empresa. Sin embargo, las pymes se ven más afectadas con la situación actual, debido a que manejan un capital de trabajo acotado, esto limita sus planes de acción ante los repentinos cambios que vive el país. En pos de contrarrestar esta situación el gobierno ha impulsado el plan “levantemos tu pyme”, que consta de créditos blandos para los emprendedores, lo que es medianamente positivo.

Si el análisis se acota a lo actual se puede concluir que la nueva reforma tributaria aplicada a contar de 2020 contempla un régimen **PROPYME**, entregando mayores beneficios. Con respecto a la industria Panificadora en sí, los ministerios de Medioambiente, Salud y Energía desarrollaron un proceso de modernización de la panadería tradicional mejorando las buenas prácticas de manufactura e inocuidad alimentaria, lo que es positivo para esta industria.

**Legal** – En este ámbito se debe contar con una resolución sanitaria que otorga el Seremi de salud para poder operar, junto con cumplir el reglamento sanitario de alimentos N°977, vigente en la actualidad. Se suman además leyes del marco laboral y tributario, que si no se cumplen con estas puede conllevar al cierre de local.

**Económico** - Tras el estallido social ocurrido en octubre 2019, Chile presenta y presentará efectos de carácter negativo en el ámbito económico producto de la desaceleración económica del país. El futuro económico de Chile para 2020 es bastante incierto. Sin embargo, hasta ahora se proyectan alzas en las materias primas del pan, debido al paro portuario que vivió el país en octubre y al alza del dólar<sup>7</sup>.

**Social** – Existe una nueva tendencia por parte de los consumidores a una vida saludable y se suma a esta tendencia el comportamiento de compra online, principalmente vía App de delivery<sup>8</sup>.

Por otro lado, el consumo de pan sigue siendo fuerte, pero existe una preferencia por nuevos productos como pan de masa madre, asociado a la preferencia por lo saludable.

---

<sup>7</sup> Ver más información en anexo 3

<sup>8</sup> Ver más información en bibliografía

El efecto COVID-19 tiene un impacto negativo en una gran cantidad de comercios, y en lo que respecta a este plan de negocio su impacto se podría traducir en la postergación de la operación. Sin embargo, el producto ofertado es un bien básico, de primera necesidad, por ello se estima que su demanda no debiese bajar en gran medida, y es aquí donde se puede potenciar más aún las alianzas con partner de delivery, ya que es uno de los canales de venta activos bajo la situación actual.

**Tecnológico** – El continuo avance tecnológico ha influenciado el comportamiento de compra del consumidor actual, tal es así que 8 de cada 10 chilenos han realizado compras online en los últimos meses<sup>9</sup>. Los comentarios web generan una influencia significativa en las decisiones de compra de los consumidores<sup>10</sup>.

El uso de celulares es relevante a la hora de realizar compras online, cerca de un 61% los usa con ese fin, asociado a esto se acercan los nuevos medios de pago; aplicaciones como MATCH, uso de QR, y otros.

**Ecológico** - En la industria panificadora los procesos de producción son claves, debido a las emisiones de gases, uso de envases para la distribución de los productos y manejo de los residuos.

Aun cuando la industria aborda el cambio climático impulsando renovaciones en sus maquinarias para la elaboración de pan, en pos de contribuir con menor huella de carbono, se estima que queda mucho trabajo por realizar al respecto.

Otros aspectos que considerar son el abastecimiento sustentable, apuntando a que sean sostenibles en el tiempo y fomentando la biodiversidad, la eficiencia energética y emisiones de gases invernadero, el correcto uso del agua, y el transporte y distribución de los productos hacia los consumidores.

Se concluye tras este análisis, que en efecto existen riesgos importantes, tales como la inestabilidad política que vive el país actualmente, problemas sanitarios que pueden presentarse en el proceso de elaboración del pan, el alza de las materias

---

<sup>9</sup> Ver más información en bibliografía

<sup>10</sup> Ver más información en bibliografía

primas (lo que incide directamente en el costo del producto final), el mayor costo en renovación tecnológica producto de soportar el cambio climático actual, entre otros.

Lo anterior responde a algunos de los riesgos más relevantes identificados. Sin embargo, es preciso mencionar que a su vez la industria está en una fase de cambios, siendo receptiva con las nuevas demandas de los consumidores; existen oportunidades de mejora y a su vez exigencias tanto regulatorias como del nuevo comportamiento del consumidor.

### **2.1.2 Análisis de PORTER**

#### **Nuevos Competidores - Amenaza**

La industria de la panificación se caracteriza por ser desconcentrada. Un número importante de PYMES operan en ella, esto refleja las bajas barreras de entrada que posee esta industria, lo que sin duda impulsa el ingreso de otros emprendedores, quienes pueden hacer uso de economías de escalas y eficientar costos.

En el know how del negocio la barrera es alta, las actuales cadenas de panadería son familiares y cuentan con más de 10 años operando, esto revela mejoras en sus recetas, procesos, conocimiento del cliente, entre otros.

La inversión inicial es factible en la medida que la maquinaria que se requiere para iniciar es fácil conseguirla y se puede optar por comprar activos de segunda mano, lo que disminuye más aún la inversión inicial. En lo que respecta a producto, existe baja diferenciación, el consumidor general asocia el pan como un único producto de receta similar, pero en la sub-industria del pan de masa madre, si se puede hablar de una diferenciación media alta.

Los canales de distribución no son un problema, hoy por hoy se tercerizan, por lo que no es requerida mayor especialización o inversión en este punto.

Lo anterior concluye que esta industria posee bajas barreras de entradas para nuevos competidores.

### **Actuales Competidores – Rivalidad**

Existe un número importante de competidores en la industria, se estima que un 11,7% del mercado corresponde a cuatro compañías importantes, y el resto corresponde a pequeñas panaderías, aun cuando se apunta a la consolidación de panaderías en búsqueda de economías de escala.

En efecto, la competencia es fuerte en precios, calidad, diferenciación y las relaciones con sus proveedores son claves.

Los supermercados más que restar clientes a las PYMES, impulsaron a estas a mejorar sus mostradores e instalaciones, y en el desarrollo de otros productos y variedades de pan. Según “Información de 2012 de *Kantar Worldpanel*, publicada en abril de 2013 en el diario El Mercurio, revela que el principal canal de ventas del pan no envasado son los almacenes con un 69,7%, seguido por los supermercados con un 21,7%, y un 6,7% las panaderías como tales”<sup>11</sup>.

Se concluye una fuerte competencia en la industria del pan.

### **Productos Sustitutos – Amenaza**

Existen variados sustitutos del pan, como son los cereales, arroces, papas, galletas y productos que lo sustituyen en una línea más directa son el pan envasado y pan congelado, comercializado en supermercados.

Otro sustituto corresponde al pan hecho en casa. Sin embargo, con los acotados tiempos de los consumidores, este último sustituto no es una amenaza importante.

Si bien los sustitutos pueden ser variados y múltiples, no logran competir en precios asequibles, a diferencia del pan que si lo logra y esto se demuestra según estudios<sup>12</sup> que revelan que un 70% del pan elaborado en Chile es consumido en hogares de estrato socioeconómico medio bajo.

Se concluye que los productos sustitutos representan una baja amenaza para el pan.

---

<sup>11</sup> Análisis del comportamiento reciente del precio de la harina de panificación – 3.4 Industria del Pan.

<sup>12</sup> FECHIPAN – Análisis del comportamiento reciente del precio de la harina de panificación

### **Cientes – Poder de Negociación**

En este punto se hace una diferencia entre tipo de clientes. Por un lado, están presentes los consumidores naturales, que compran en pequeñas cantidades, por ello se entiende un bajo poder de negociación, sólo es factible que ejerzan un mayor poder en la medida que su decisión de compra se ve influida por preferencias en términos de formatos o tipos de pan, de acuerdo con una marca en particular.

Cabe mencionar que en Chile se elabora un tipo de pan diferente al resto del mundo, y según estudio de FECHIPAN el 70% de la población prefiere este tipo de pan, conocido como la marraqueta. Otro estudio de INDUPAN revela que de 54 panaderías 57% de las ventas son de marraqueta y un 31% de hallulla.

Lo anterior revela que el poder de negociación en este punto no lo tiene el cliente.

El segundo tipo de cliente corresponde al B2B, y en este punto se puede hablar de un poder negociación medio en la medida que actúen en grupos, sería el caso de los almacenes que, según estudios<sup>13</sup>, revela que son uno de los canales de distribución más importantes.

### **Proveedores – Poder de Negociación**

El principal proveedor de la industria panificadora proviene de la industria molinera, quien abastece con la materia prima “harina de trigo”, este producto no tiene sustitutos, por lo que quien quiera elaborar pan debe si o si adquirir este insumo. Desde esa mirada el poder de negociación de las molineras es alto. Sin embargo, el precio de este insumo no lo fija esta industria, sino más bien está dado por condiciones globales que afectan la importación de trigo (valor transado es en dólares) y los agricultores nacionales<sup>14</sup>. Siendo así, la industria molinera no tiene poder de negociación en los precios, más bien se ve condicionada por factores externos al minuto de determinar su precio de venta.

---

<sup>13</sup> Ver Bibliografía

<sup>14</sup> Ver anexo 4 – Diagrama de la cadena del trigo, harina y pan

A su vez la industria panificadora al ser desconcentrada evita negociaciones de carácter relevante entre proveedores (molineras) y panaderías. Si bien existen cadenas, estas no son representativas de todo el mercado de pan.

Se concluye que existe un poder de negociación medio por parte de los proveedores.

En términos generales se determina que es una industria poco atractiva. Las cinco fuerzas analizadas revelan ser altas. Sin embargo, existen variables que juegan a favor, como es lo desconcentrado de la industria y la alta demanda de pan. Si a lo anterior se suma lograr una diferenciación mediante las ventajas competitivas del negocio, tales como ubicación, imagen, equipo de trabajo, recetas y otras, será factible destacar por sobre el resto y consigo posicionarse dentro de esta industria buscando así tomar parte de aquella masa desconcentrada.

Por lo anterior se considera viable el ingreso a la industria panificadora.

## **2.2 Competidores**

Dentro de los competidores detectados en la industria, existen actores destacados y reconocidos como grandes cadenas, y otros que son de bajo perfil.

Para efectos del análisis de identificaron competidores de la industria panificadora y de la industria de comida preparada, en vista que el proyecto operará en ambas, se considera relevante identificar todos aquellos competidores activos.

### **Competidores detectados**

**Cafés pequeños** - Locales pequeños que ofrecen una carta de menú reducida, y constan de desayunos preparados y consumidos en local. Pocos de estos ofrecen la alternativa de preparar para llevar. El tiempo de demora en atención fluctúa entre los 25 a 35 minutos, y en general sus horarios de apertura son a contar de las 09:00 am. Los precios no son competitivos. No es un servicio express.

Según un estudio de MAPCITY del 2017 un 27 % de las cafeterías de la capital se ubican en la comuna de Las Condes, un 20% en Providencia y un 18% en Santiago<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Ver más información en bibliografía.

**Almacenes y tiendas de abarrotes** – Locales pequeños, ofrecen venta de sándwich, y algún pan a granel. Se localizan en todas las ciudades y comunas del país, pero tienen mayor concentración en zonas socioeconómicas bajas. Constan de un nicho de consumidores por zona geográfica. Sus horarios de atención en general son a partir de las 10:00 am en adelante, el servicio es express y en cuanto a su participación en el mercado destaca un 55% en bebidas, un 20% en abarrotes y un 60% en pan fresco.

**Grandes locales de venta** – Locales con una gran variedad de productos, algunos destacan por sus bebidas calientes y frías, y otros por sus asequibles precios. Constan de una buena ubicación, es posible encontrarlos en varias zonas. El servicio de atención es rápido y cordial, destacando unos más que otros. Los medios de pagos son variados y comienzan a operar a contar de las 06:30 a 07:00 am. Ofrecen desayunos preparados, venta de pan a granel algunos.

Se ubican principalmente en la región metropolitana, y algunos de estos priorizan sectores de la zona oriente y centro de la región.

Para mitigar el efecto de la posible entrada

**Panaderías** – Locales de tamaño mediano, la gama de sus productos va desde marraqueta y hallullas hasta variados formatos de panes. Algunos son manufacturados y otros en cambio adquieren el producto de otras panificadoras. Sus horarios fluctúan desde las 08:00 am en adelante. En general se ubican en barrios, a diferencia de las cadenas de panadería se puede encontrar en distintas comunas de la región metropolitana. Se concentran en la venta de pan y otros productos de carácter dulce.

**Panaderías de Pan de Masa Madre** – Son pequeñas panaderías, de alrededor de 40 mt<sup>2</sup>, las cuales se especializan en la producción de panes típicos como baguette y marraquetas, pero también cuentan con Pan de masa madre. La mayoría no presenta en su oferta productos terminados como Sándwich, Pizzas, ensaladas y sopas, sin embargo, también son especialistas en la producción de dulces como Queques, pasteles, muffins. No poseen deliverys a través de los App más comunes

como Uber eats o Rappi, pero algunos de ellos poseen el despacho a domicilio, pero con un radio muy acotado.

**Vendedores particulares** – Son vendedores ambulantes que se ubican en lugares estratégicos, a las salidas de estaciones de metros o zonas transitadas y venden solo alimentos sólidos, como sándwich y potes de frutas o yogurt. No poseen gran variedad de productos, pero apuntan a productos simples y comúnmente consumidos y a precios bajos. No cuentan con más medios de pago que el efectivo. Su horario no es estable, y comienzan en promedio cercanos a las 08:00 am.

## Escenario Competitivo

Tabla N°1 – Escenarios competitivo.

Competidores	Nivel	Fortalezas	Debilidades
	Altamente competitiva, marca internacional. Opera desde 1971.	*Marca posicionada *Líder en bebidas calientes y frías. *Destacada infraestructura y ambiente de local	*Precios por sobre la media *Sistema de atención lento *Falla recurrentes de sus apps.
	Altamente competitiva, marca nacional, opera desde 1933.	*Marca posicionada *Variedad de productos *Sistema de atención fluido *Precios asequibles	*stock de alimentos congelados
 DESDE 1975 <b>LO SALDES</b>	Cadenas de panaderías con más de 10 años de experiencia y reconocimiento en el mercado.	*Marcas posicionadas *Know how del negocio *Calidad de sus productos *Fidelidad de sus clientes	*Son tradicionales. *No apuntan a nuevos productos.
	Competitividad media, locales de barrio. Operan con clientes de nicho.	*Especialización en productos. *Mayor cercanía con el cliente.	*Bajo posicionamiento de marca. *No operan con economías de escala *Bajo poder de negociación con proveedores.
	Baja competitividad, no son reconocidos.	*Bajos precios. *No incurren en costos de local.	*No poseen una marca. *No poseen capital de trabajo suficiente. *Stock limitado.

Fuente: Elaboración propia.



Para explicitar mejor la competencia actual de los players existente en el mercado que ofertan Pan de masa madre, que son de similares características de Santa Masa (Panaderías de Pan de Masa Madre), se identifican 7 competidores importantes, estos son:

Competidores	Nivel	Fortalezas	Debilidades
De Pura Masa	Competitividad Media	Amplia oferta de productos en base a Masa Madre, cuentan con una suscripción mensual a través de la cual se despacha según prepago, cobrando si un adicional por el despacho directo. Además sus deliverys son a través de las App más reconocidas.	Bajo nivel de stock y poder de reacción ante altas demandas.No presenta oferta de productos complementarios como Bebestibles y productos dulces.
La Panadera	Baja Competitividad	Amplia oferta de panes de masa madre de distinto tipo y sabores. También funciona como escuela y asesoría para enseñar a hacer sus panes.	Baja oferta de otros tipo de productos complementarios como bebestible. No hay alianzas con Deliverys, ellos mismo realizan el despacho.
Panaderia Selvaggio	Baja Competitividad	Amplia oferta de todo tipos de panes, no solo Masa Madre. Se caracteriza en la producción de productos dulces también.	Baja oferta de otros tipo de productos complementarios como bebestible o bien para distintas ocasiones de consumo como almuerzos y desayunos. No hay asociadas alianzas con Deliverys.
Panaderia Purissima	Baja Competitividad	Amplia oferta de todo tipos de panes, no solo Masa Madre. Se caracteriza en la producción de productos dulces también.	Baja oferta de otros tipo de productos complementarios como bebestible. Solo retiro en local.
Briqué Bakery	Competitividad Media	Productos de pan y bollería artesanal, donde ofrecen una experiencia única ya que cuando compran en el lugar físico, pueden esperarar por mientras se produce el pan con una copa de vino o un café.	Baja oferta de otros tipo de productos complementarios como bebestible o bien para distintas ocasiones de consumo como almuerzos y desayunos
Popular Pizza y Pan	Alta competitividad	Bastante expertise en la producción de panes, pizzas y bollería. Lo mejor es que no solo funciona como panadería, sino que también el perfecto lugar para comer como cafetería.	No cuenta con alianzas de delivery del mismo Pan, ya que tienen despacho propio pero solo en un radio acotado (cercano al local físico)
Pan Mostacho	Baja Competitividad	Posee gran variedad de Panes entregando pan fresco todos los días.	No cuenta con un lugar para consumir el producto ahí mismo, además nos cuenta con alianzas de delivey del mismo Pan, ya que posee despacho propio pero en un radio acotado.

Fuente: Elaboración propia.

Para mitigar la posible entrada de los competidores anteriormente nombrados al negocio del Pan de Masa de madre, es importante dar especial énfasis en potenciar los atributos del pan de Santa masa, a través de la transparencia de su proceso de elaboración, los insumos con los que se trabaja, las máquinas utilizadas y los equipos de trabajo que son los que hacen posible que este Pan sea único y exquisito dentro de su competencia, así como el apoyo de influencers que comuniquen este mensaje en sus seguidores.

En lo que respecta a grandes cadenas de panadería tales como Castaño, Los Saldes, San Camilo, es evidente que cuentan con el financiamiento necesario para competir con Santa Masa, es por ello por lo que se ha definido que Santa Masa competirá con un posicionamiento constante de la marca en el segmento de clientes que apunta. El foco está en grabar en la mente del consumidor o cliente que somos una panadería que oferta un producto saludable y sabroso, a diferencia de las

cadenas de panadería, que por su parte destacan y graban en la mente de los clientes otros conceptos, tales como: “Cuando se piensa en Castaño, lo asociamos a precios bajos, servicio rápido, y productos simples, y de un sabor tradicional, destacan las medialunas. Si hablamos de panadería Los Saldes, lo asociamos a productos tradicionales, sabores de casa, dulces, pasteles y si se habla de panadería San Camilo, se asocia la simplicidad de los productos, recetas tradicionales. La clave está en lograr que cuando un cliente piense en Santa Masa asocie el sabor y lo rico del pan de masa madre, lo saludable que es, los variados colores y aromas de los panes, y precios más elevados asociados al valor del producto.

Lograr posicionarse en la mente del consumidor de la forma antes descrita, versus las grandes cadenas de panaderías que ya lograron posicionarse de una forma, hará la diferencia en el aspecto competitivo, ya que Santa Masa no podrá competir en términos financieros, pero si en el tipo de mensaje que graba en cada cliente y/o consumidor.

### **Mapa de Posicionamiento**

Se presenta un mapa de posicionamiento el cual contempla en sus ejes el grado de variabilidad de productos y el tamaño de negocio entendiendo por este último el número de locales, reconocimiento de marca y amplitud de servicios (desayunos, almuerzos, etc.).

Tabla N°2 – Mapa de posicionamiento.



Fuente: Elaboración propia.

### Tamaño de mercado

El tamaño del mercado de pan, es posible determinarlo de la siguiente forma. Según data extraída se sabe que un 96,3% de hogares en Chile consume pan, y tras el censo del 2017 en Chile existen 5.651.637 hogares, por ende 5.442.526 hogares son consumidores de pan, y por hogar se estima un promedio de 3,1 personas, lo que determina un total de 16.871.832 consumidores de pan.

Se sabe además que un chileno consume cerca de 90 kilos de pan al año, por el número de consumidores son 1.518.464.874 kilos de pan al año, y en toneladas 1.518.465, cálculo aproximado según data extraída.

En lo que respecta a ventas, se extrajo datos del SII<sup>16</sup> y se detectaron dos actividades económicas relacionadas a la venta de pan, estas son:

- 107100 – Elaboración de productos de panadería y pastelería con un total de ventas anuales de UF 219.862.800 el 2018.

<sup>16</sup> Ver más información en bibliografía.

- 472105 – Ventas al por menor en comercios especializados de productos de panadería y pastelería un total de UF 8.510.865 de ventas anuales<sup>17</sup>

Con la data anterior se concluye que el tamaño de mercado del pan es grande en términos de ventas y cantidad de consumidores.

### 2.3 Clientes

**Cliente** - Todo aquel chileno o extranjero que resida o transite por el sector oriente, cercano a estación de metro Manquehue (Local de primera fase) o hasta donde exista cobertura por parte de los partners de distribución (delivery). Este cliente tendrá preferencia por comidas saludables, no tan elaboradas y de adquisición rápida, vale decir comida al paso. Podrá ser hombre o mujer, del sector profesional joven, rango etario entre 25 a 40 años (grupo del que se espera mayor concentración). La disposición a pago será mayor a la media<sup>18</sup>, de un grupo socioeconómico C1a, C1b y C2<sup>19</sup>, con alto grado de uso y manejo en redes sociales y app de compras.

Será un cliente práctico.

**Usuario** - Puede ser el mismo cliente descrito anteriormente y quien acompañe al cliente. Desde ese foco el espectro se amplía, a ser cualquier chileno o extranjero entre 12 a 70 años, hombre o mujer. Este grupo se reduce al segmentar por comportamiento de compra (los niños y adolescentes no optan por comida saludable y la gente de mayor edad no está familiarizada con uso de app), el espectro se reduce a personas entre 20 a 60 años de edad. Cabe añadir el patrón personal y el grupo de tercera edad se sabe es más reservado y estable en sus gustos.

**B2B** – Cualquier almacén, café o comercializadora de pan ubicada en el sector oriente de Santiago, que venda productos saludables y que conste de un grupo de

---

<sup>17</sup> Ver más información en anexo N-5

<sup>18</sup> Mayor a la media se entenderá valor por desayuno superior a los \$3.500 a \$4.000

<sup>19</sup> Ver más información en bibliografía

clientes que prefieren el pan de masa madre y posean una mayor disposición a pago por este pan.

### 3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

En este capítulo se presenta la propuesta de valor del proyecto y cómo ésta se respalda, la ventaja competitiva identificada y se describe la empresa desde lo más genérico a lo más detallado.

#### 3.1 Modelo del negocio

Tabla N°3 – Modelo de negocio.

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de Clientes
<p>*Proveedores de Materias primas. Ej.: Molineros y/o Productos de trigo nacional</p> <p>*Equipo de trabajo – Principalmente los panaderos</p> <p>*Partners de delivery. Ej: Uber eats, globo, rappi y otros.</p>	<p>*Capacitación e inducción del equipo de trabajo sobre el tipo y elaboración de productos a ofertar. Ej.: talleres de equipo, reuniones pre o post atención clientes.</p> <p>*Promover la marca ante consumidores potenciales.</p> <p>*Proyectar una imagen de local en línea con lo saludable y vanguardista.</p> <p>*Promover una atención rápida y de calidad hacia los clientes.</p> <p>*Procesos estandarizados de elaboración del pan.</p>	<p>La propuesta de valor se define para cada segmento cliente:</p> <p><b>Cliente – Usuario:</b> Pan saludable de Masa Madre, sabroso y sano, a precios asequibles, en variados formatos y preparado con insumos de calidad a base de materias primas saludables, bajas en grasas saturadas, y bajo en colesterol. Consta además de variados canales de distribución, siendo aún más fácil para el consumidor obtener el producto.</p> <p><b>B2B:</b> Pan de masa madre de valor asequible, en variados formatos y sabores.</p>	<p>La relación con clientes se trabajará de la siguiente forma:</p> <p>*A través de redes sociales, en vista que el público objetivo son personas con alto uso y manejo de redes.</p> <p>*Programas de fidelización y cliente frecuente, con el fin de generar un lazo más estable con el consumidor.</p> <p>*Atención directa, cordial y rápida en local con el cliente</p>	<p>Se describen dos segmentos para efecto del análisis:</p> <p><b>Cliente – Usuario:</b> Hombre o Mujer entre 20 a 60 años (se estima un grupo concentrado entre 25 a 50 años). Chilenos o extranjeros, de un sector socioeconómico C1a, C1b, C2, con disposición a pago mayor a \$4.000 por desayuno. Se suma además preferencia por comida saludable, baja en niveles grasos, y ubicación en el sector oriente de Santiago, cercano a estación de metro Manquehue.</p> <p><b>B2B:</b> Todo tipo de tienda que comercialice pan de</p>
	<p><b>Recursos Claves</b></p> <p>*Equipo de trabajo (Staff de ventas y producción)</p> <p>*Logo, Nombre de local y Aroma</p>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ubicación y acondicionamiento de local (diseño y materiales)</li> <li>*Software de Órdenes de compra, conectado a la web y partners en línea, y un procedimiento de atención establecido a través de una pauta.</li> <li>*Maquinaria y equipos de cocina (serán específicos para la correcta preparación de pan de masa madre).</li> </ul>	Elaborado bajo procesos de calidad al igual que sus materias primas, garantizando una mayor aceptación por parte del consumidor final.	*Presencia en blog de influencers de comida saludable.	masa madre, ubicados en el sector oriente de Santiago.
<b>Estructura de costos</b>			<b>Fuente de ingresos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Costos fijos, entre los cuales se presentan: arriendo, gastos básicos, sueldos, y otros.</li> <li>*Costos variables: Insumos, mantenciones, otros.</li> </ul>			Las fuentes de ingresos estarán dadas por: <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ventas físicas en local</li> <li>*ventas online con retiro en local</li> <li>*Ventas online vía partners</li> <li>*Ventas por mayor a clientes B2B</li> <li>*Pedidos de carácter especial y/o esporádico.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia.

La propuesta de valor antes descrita tiene relación con un ítem que tiene la capacidad de conjugar lo atractivo del producto, la variedad asociada, con un alimento de características saludables, bajo en grasas que no genera efectos negativos en la salud del consumidor, al contrario, es positivo su consumo. Las fortalezas están dadas por el tipo de procesos de elaboración y el tipo de materias primas a ser utilizadas en la preparación, junto con la receta que es propia del local.

El producto cuenta con cierta debilidad que está asociada al tiempo de vencimiento de este, que no supera más de allá de 5 días. Sin embargo, se asume que su consumo es diario.

Lo atractivo del producto está en que es posible venderlo por sí solo (a granel) o como un mix de productos, por lo que en este caso se vende un paquete de producto y permite la salida de otros ítems del local.

Los productos para ofertar son: pan de masa madre, bebidas frías y calientes, frutas, sándwich con pan de masa madre y vegetales, focaccias de masa madre, y otros.

La mayor rentabilidad se espera del pan de masa madre debido a que se elabora con economías de escala lo que produce la reducción en los costos, y esto conlleva a ofertar precios asequibles a los consumidores.

Para identificar la ventaja competitiva del proyecto se desarrolla un análisis **VRIO**

Tabla N°4 – VRIO

Recursos y Competencias	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organización	Ventaja Competitiva
Ubicación	SI	SI	SI	SI	VC <sup>20</sup> sostenible
Diseño y Estilo de local	SI	SI	NO	SI	Competencia similar
Equipo de trabajo	SI	SI	SI	SI	VC sostenible
Marca y logo	SI	SI	SI	SI	VC sostenible
Aroma	SI	SI	NO	SI	Competencia similar <sup>21</sup>
Experiencia y Conocimiento	SI	NO	SI	NO	Competencia similar
Equipos de cocina	SI	NO	NO	SI	Competencia similar
Software de Órdenes	SI	NO	NO	SI	Competencia similar
Formato de productos	SI	NO	SI	SI	Competencia similar
Alianza con partners	SI	NO	NO	NO	Competencia similar
Receta	SI	SI	SI	SI	VC sostenible

Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior se concluye que las ventajas competitivas de este plan de negocio están en la ubicación del local, entendiendo que debe ser un lugar concurrido por el grupo de consumidores definidos anteriormente. A su vez el equipo de trabajo es clave, en términos de la imagen que se busca proyectar a los clientes, y del tipo de producto que es elaborado.

Respecto a la marca y el logo, éstos deben proyectar al cliente el espíritu del negocio, esto quiere decir que el cliente asociará la marca con productos sanos, exquisitos y asequibles.

Por último, la receta es la clave del producto a elaborar, esta definirá el sabor que deberá ser uno de los aspectos más recordados por el cliente, en pos de construir la fidelidad del consumidor con el negocio.

<sup>20</sup> VC: En adelante entender como Ventaja Competitiva.

<sup>21</sup> Competencia similar: quiere decir que no se destaca sobre su competencia.

Lo anterior se logra con una estrategia de Enfoque con Diferenciación concentrándose en un segmento del mercado, soportado por las ventajas competitivas identificadas, es decir, se usa la ubicación del local como espacio clave para llegar al segmento de consumidores seleccionados, la marca de usará de tal modo que cuando el cliente adquiera un producto de Santa Masa se entenderá que es un pan de masa de madre de gran sabor y calidad, y a un precio mayor que el pan corriente. En lo que respecta a receta, se logrará un sabor, una textura, un olor destacable por sobre el resto de los competidores, de modo que el cliente prefiera comprar este producto versus otros, que pueden ser más económicos.

La diferenciación también se puede lograr con un equipo de trabajo de excelencia, esto quiere decir diferenciarse por atención al cliente, rapidez de entrega, atributos de equipo, ambiente de local, y otros complementarios que sumarán es pos lograr la diferencia sobre el resto.

Se estima que es una estrategia viable en el mercado del pan, en vista que es un mercado poco sensible al precio y el producto ofertado es muy plano, por lo que ciertos detalles en el ítem pueden lograr la diferenciación esperada.

### **3.2 Descripción de la empresa**

Se iniciará con un local en la comuna de Las Condes, cercano a estación Manquehue será una panadería de pan de masa madre y a su vez ofertara otros productos complementarios o extensiones de línea del consumo de pan, entre estos se detallan, pan de masa madre en variados formatos y sabores, sándwiches frescos, bebidas frías y calientes, frutas, focaccias y otros derivados del pan.

El local será de tamaño mediano, la idea es que la mayor cantidad de productos sean para llevar, y se contará con un espacio limitado para el consumo en el local. El diseño de este será minimalista, y proyectará la imagen de un local saludable, provida sana. Una parte de la cocina será visible a los consumidores, para que estos puedan familiarizarse con el proceso del pan.



Los canales de venta serán físicos en local, vía web propia con retiro en local, y a través de alianzas con partners vía apps y delivery.

En términos de cultura organizacional se busca un equipo humano diverso, con miradas críticas. Todas las opiniones u observaciones serán recibidas. Un grupo que actúe con sistemas de coach, es decir, quienes poseen mayor experiencia apadrinan a nuevos integrantes y transmiten un mensaje constante al interior de la organización y a su vez comparten sus técnicas culinarias, de servicios, etc. Más que un staff de trabajadores se espera contar con colaboradores unidos por una causa común, desarrollar un producto de calidad, sabroso, saludable para despertar a un cliente feliz.

La **Misión** de la empresa es: “Ser una panadería vanguardista, que ofrece una de las mejores experiencias de alimentación saludable, con una amplia oferta de sabores y formatos, productos de calidad, sanos y una experiencia de compra de buen nivel”.

La **Visión** de la empresa es: “Llegar a ser una reconocida cadena de panaderías de masa madre, en la región Metropolitana, con un grado de fidelización importante en el nicho de clientes al que se apunta, y consigo marcar una diferencia entre las panaderías que comercializan panes de masa madre versus panadería **SANTA MASA**”

Los Valores son: calidad, confianza, transparencia, pasión por el sabor y lo sano.

La estrategia de entrada consta de un fuerte plan de marketing, para promover la marca y el producto, junto con promociones que se llevarán a cabo con los partners del delivery, en pos de captar mayor número de clientes.

Se pondrán en marcha programas de fidelización temprana, a través de descuentos, combos, refill de bebidas, productos gratis por mínimos de compra y otros.

### **3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global**

Se identifica que el crecimiento de negocio asociado a un mayor número de ingresos se puede lograr en el siguiente orden:

#### Primera Fase - 1 año

Se inicia con una panadería, con la cual se espera obtener un buen retorno dentro de 1 año. Posteriormente se apertura un local más.

#### Segunda Fase - 2 a 3 años

Operan a fin del 3er año 3 locales, ubicados en sector oriente, lugares de alta afluencia de público aumentando cuota de mercado. En esta fase existe mayor conocimiento del negocio y comportamiento de compra del cliente, y se impulsan ventas de tipo cruzada, mayor fuerza publicitaria y mejores paquetes promocionales.

#### Tercera Fase - 4 a 5 años





Entran en operación 3 nuevos locales, más los primeros locales, se habla ya de una cadena de 6 locales, ubicados en otras comunas de la zona oriente o cercanos al centro de la ciudad de Santiago.

### **RSE y sustentabilidad**

El proyecto parte de la base de crear un negocio sustentable que se dedica a trabajar sobre un servicio responsable en el cuidado del planeta y de la sociedad, con el uso de alimentos y productos locales que también trabajan sobre la misma cuna y espíritu ecológico que se necesita, por lo que las alianzas estratégicas con los proveedores son de suma importancia para generar el círculo virtuoso del negocio el cual se pretende lograr a largo plazo.

Algunos proveedores con alianzas son:

Tabla N°5 – Proveedores y Alianzas.

Empresa	Descripción	Web
	Gallina roja produce únicamente huevos de campo de provienen de gallinas criadas en el sistema free range: libres, saludables y sin estrés.	<a href="http://www.gallinaroja.cl">www.gallinaroja.cl</a>
	Puratos es un grupo internacional que ofrece una gama completa de productos innovadores y experiencia en aplicaciones para artesanos, industriales, minoristas y clientes de servicio de alimentos en los sectores de panadería, pastelería y chocolate.	<a href="http://www.puratos.cl">www.puratos.cl</a>
	Empresa dedicada a proveer a Chile y al mundo de alimentos saludables que conservan las características naturales de sus materias primas con una clara conciencia medioambiental y sustentable.	<a href="http://thepowerfoods.com">http://thepowerfoods.com</a>
	El primer mercado orgánico de Chile desde 2008.	<a href="http://mercadoorganico.wordpress.com">http://mercadoorganico.wordpress.com</a>

Fuente: Elaboración propia.

Es a través de las buenas prácticas como la educación del personal a cargo, la utilización de productos más frescos y ecológicos, la aplicación de criterios de eficiencia y productividad en los mismos procesos, así como una política de residuos responsable, ahorro de agua, bienestar animal, la eficiencia energética, es la que lleva a potenciar aún más la responsabilidad social a la que se quiere llegar.

La meta es llegar a pertenecer a <https://thesra.org/> y <https://certifiedhumanelatino.org/> que son organizaciones sin fines de lucro.

### Objetivos de desarrollo sostenible del negocio <sup>22</sup>

- 1.-Alimentación Saludable
- 2.-Procesos de elaboración con bajo impacto ambiental
- 3.- Aporte en la calidad de vida de las personas

### 4. Plan de Marketing

En este capítulo se presentan los objetivos de marketing, estrategia de segmentación, estimación de demanda, como se logra la credibilidad de los

<sup>22</sup> Ver matriz RSE en anexo N-6

consumidores, servicio al cliente, forma de venta del producto y otros aspectos del área de marketing.

#### 4.1 Objetivos de marketing

El objetivo general es posicionar la marca, como una de las panaderías destacadas en la elaboración de pan de masa madre y productos similares, entre el mercado objetivo de clientes de la zona oriente de la región metropolitana.

Los objetivos específicos de marketing, en línea con el objetivo general son:

- Vender 80.000 unidades de productos en 1 año, con un ticket promedio diario de 4.000 pesos. - **Métrica:** número de unidades vendidas por año, a un valor promedio. **KPI:** Total venta anual / N° unidades vendidas x año.
- Lograr reconocimiento de marca **Santa Masa** dentro del primer año de operación - **Métrica:** volumen de visitas a la web y redes sociales - **KPI:** Lograr más de 1 millón de seguidores en redes sociales.
- Llevar a cabo un programa de fidelización y relación con clientes durante el primer y segundo año en operación. **Métrica:** número de clientes asociados al programa durante el primer y segundo año - **KPI:** 10.000 clientes fidelizados el primer año y 15.000 el segundo año.
- Lanzamiento de otros productos a base de masa madre a partir del segundo semestre del primer año - **Métrica:** número de ventas de estos productos durante los 3 primeros meses de lanzamiento **KPI:** Alcanzar la venta de 1.000 unidades de esta línea de producto durante los 3 primeros meses.
- Promover la venta de productos vía online durante el primer año de operación - **Métrica:** número de pedidos online (vía web propia y apps de partners) - **KPI:** alrededor de un 40% de las ventas totales anuales deben haberse cursado vía online.

#### 4.2 Estrategia de Segmentación

El tipo de producto y/o servicio abordado por este plan de negocios, está dirigido a un nicho de mercado y no así a un segmento masivo de consumidores. Esto debido a que este grupo tiene ciertas características comunes, tales como preferencia por

el consumo de alimentos saludables, mayor disposición a pago por este tipo de productos, un nivel socioeconómico mayor lo que permite su disposición a pago, y concurrir a la zona oriente en el sector determinado para este local, con mayor frecuencia.

En vista de lo anterior se opta por una estrategia de segmentación concentrada, apostando por este nicho de mercado. Se entiende que uno de los patrones de segmentación, responde a preferencias homogéneas y estará dado por la preferencia en el consumo de pan de masa madre. Otros patrones se analizan a continuación.

### **Demográficas**

Consumidores que residan y/o visiten las comunas de Las Condes, Vitacura o Providencia.

Las compras físicas se presumen pueden ser realizadas por todo aquel chileno o extranjero con rango etario entre 25 a 55 años, que transite por el sector y/o resida en este y que tenga disposición a pago y valoración por estos productos.

### **Psicográficas**

El segmento general apunta a personas que tengan una clara orientación hacia la alimentación saludable, que prioricen el tiempo y la rapidez del servicio, con ciertos rasgos de compromiso con la sustentabilidad y consumo consciente.

### **Valores e intereses**

El cliente que adquiere este producto se caracteriza principalmente por la preocupación de regenerar sus hábitos alimenticios, en pos de lo saludable. Según el estudio de “Chile Come sano” del 2019<sup>23</sup> el número de chileno que intenta llevar una alimentación saludable alcanza un 65% (+4% del 2017).

---

<sup>23</sup> Ver más información en bibliografía

A esto se debe adicionar la solución de la inmediatez y comodidad en la que necesita los productos, donde se privilegia el uso del tiempo de manera óptima.

### Comportamiento de compra

Personas activas, que acostumbran a realizar compras vía online y/o retiros en local, y a su vez valoran el desayuno por lo que es habitual para ellos o ellas adquirir esta merienda en forma diaria, de manera rápida y fácil. A lo anterior se suma la preferencia por lo sano.

#### 4.2.1 Mapa de Posicionamiento

Se presenta un mapa de posicionamiento donde se espera estar, transcurrido el primer año de operación.

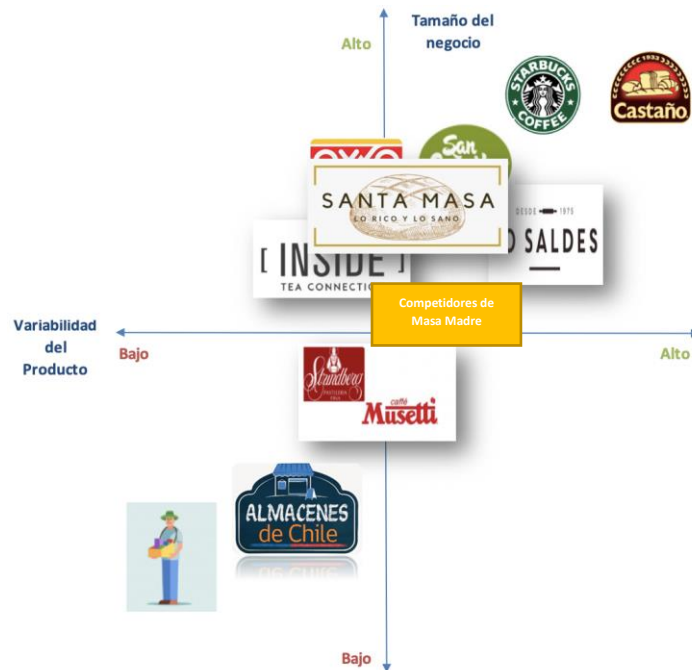
Tabla N°6 – Mapa de posicionamiento “Santa Masa”.



Fuente: Elaboración propia.

Para el quinto año de operación, el negocio se posicionará de la siguiente manera:

Tabla N°7 – Mapa de posicionamiento “Santa Masa”, versión 2.0.



Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Estrategia de producto/servicio

El producto es pan de masa madre, el cual consta de una elaboración que consiste solo en agua y harina de trigo, ingredientes que con el tiempo generan una fermentación natural, esto contribuye a que el pan sea:

- Más digerible y regula el funcionamiento intestinal
- Más sabroso y tenga mejor aroma
- Menor aporte de índices glucémicos a diferencia el pan corriente, disminuyendo la posibilidad de diabetes y obesidad.
- Más productor de saciedad
- Más canalizador para ayudar a la absorción de nutrientes en forma natural.

Todos los beneficios antes descritos, revelan que es un tipo de producto de carácter saludable, y que a su vez es delicioso y atractivo por su aroma. Estas características logran una diferenciación de este producto versus el pan corriente que es comercializado actualmente.

En la primera línea de negocio se ofrecerá pan de masa madre, en variados formatos, vale decir tamaños, formas y sabores. El ítem se comercializará valor por kilogramo, y se presentará al cliente en su estado más fresco, idealmente caliente, con aroma, lo que busca ser atractivo para el consumidor.

En la segunda línea de negocio se encuentran los productos sustitutos del pan de masa madre, tales como focaccias, pizzas, croissants y pan para sopa. Esta línea será a base de masa madre, y se comercializará por unidad o trozo. Se sigue el lineamiento anterior y se busca cautivar al cliente mediante el aroma, color y forma del producto.

En la tercera línea de negocio se comercializarán sándwich, hechos con panes de masa madre, con rellenos de vegetales frescos según gusto del consumidor. En este nivel, es posible encontrar mix de productos, tales como: Sándwich más bebida caliente o fría, Bebidas frías más frutas, o un mix de tres ítems.

Los paquetes de ventas estarán dados como sigue:

- Promociones: Ante baja afluencia de clientes o pedidos se activarán promociones especiales para generar conocimiento del negocio. (Cupones de descuento para clientes online)
- Venta mejorada (Upselling): Se realizarán recomendaciones para que los potenciales clientes adquieran o prueben productos adicionales.
- Alternativa más barata (Downselling): Medios para ofrecer los productos donde el equipo de venta sugiere probar platos más económicos si el cliente se fija más en los precios.
- Orientación en promociones específicas con la finalidad de crear usuarios fieles (repetición de compra).
- Integración con otros tipos de clientes como, empresas, catering, eventos, etc. para dar a conocer masivamente la empresa y los productos - **B2B**

En lo que respecta al logo del negocio, este estará presente en todo momento, (merchandising) desde que el cliente ingresa al local, en las pecheras del staff de ventas, en los paquetes de empaques, que tendrán una línea ecológica y serán



bolsas de papel con el logo, así como servilletas que se incorporen en el producto y todo ítem que sea posible brandear<sup>24</sup> .

#### **4.4 Estrategia de precio**

La estrategia de precio para este proyecto considera asignar un precio al producto en función del valor que este aporta al consumidor, lo cual sin duda es difícil de medir. Sin embargo, tras el estudio realizado se sabe que el segmento de clientes seleccionado tiene una mayor disposición a pago ya que presenta un mayor grado de valorización por este tipo de producto y los atributos que lo destacan.

Es por lo anterior, y en vista que no se pretende alterar el proceso de elaboración, y consigo la calidad de los insumos, será un mayor precio ya que éste deberá absorber toda esta carga de costos. Aun cuando se trabajará en mantener un control de los costos, considerando el margen, es evidente que no se alterara la calidad del producto en pos de reducir costos.

Producto de estar alineado a una estrategia de Enfoque con Diferenciación, los precios sobre los productos serán un tanto mayor que el mercado común. Esto debido al valor que el consumidor asigna al producto.

Cada línea de producto tendrá un precio diferenciado, en función de lo demandado y valorado que sea el ítem. La estrategia considera un grado de flexibilidad y permite evaluar con el tiempo, la oscilación entre bandas de precios, según demanda del consumidor y valoración de éste.

En lo que respecta a productos vendidos vía online contará con un descuento sobre su precio final, en vista que se busca fomentar la comercialización a través de la web o apps. Esto contempla un precio diferencial para este segmento de clientes, que tienen un comportamiento de compra diferente de otras personas.

#### **4.5 Estrategia de distribución**

Contará con 2 canales de distribución:

---

<sup>24</sup> Ver diseño de merchandising en anexo 7

1. Tienda física de Santa Masa, ubicada en sector cerca a estación de metro Manquehue, que permite consumo en el local y también brinda el servicio para el retiro de los alimentos solicitados con anterioridad por la App de la tienda (Click and collect)
2. Despacho al lugar solicitado a través de Alianzas estratégicas con los deliverys más importantes como Ubereats, Rappi y Pedidos Ya.

#### **4.6 Estrategia de Comunicación y ventas**

El primer ítem para comunicar es la marca y el logo, los cuales reflejarán durante los primeros segundos al consumidor, los siguientes conceptos: pan, sabroso, saludable.

Para ello se ha definido como nombre y futura marca “Santa Masa”. La palabra SANTA menciona lo sano, puro, bueno, glorioso, virtuoso y MASA hace alusión al producto de la masa madre. Por ello se han unido ambos conceptos, con el objetivo de concluir un tipo de masa pura, libre de aditivos y a la vez virtuosa por sus sabores y aromas.

El logo se construye con colores cálidos similar al trigo, y se utiliza el color negro en el texto en búsqueda de lo minimalista. En el fondo es posible apreciar un pan, ya que es el producto principal.



La propuesta de valor estará presente en todo momento, vale decir en la calidad y sabor del producto, en el nivel de atención al cliente, en la rapidez de las órdenes, en la ubicación privilegiada, esto por defecto generará el boca a boca, haciendo conocida la marca sin una mayor inversión en marketing.

Se utilizarán otros canales de comunicación, redes sociales tales como Facebook o Instagram, se jugará bastante con la imagen de los productos y se dará a conocer un lugar con contenido, storytelling, a través de tips de cocina, recetas, tendencias y datos nutricionales de alimentación, para lograr un mensaje integral del negocio.

La ambientación del local es clave, tendrá un diseño minimalista similar a su logo, la idea es generar un ambiente en donde la gente sienta que, si bien es “comida express”, también cuenta con un espacio para disfrutar su comida en el lugar. La decoración será simple y atractivo ante los ojos del cliente.

Se contará con un sitio web y/o app propia del local a través de la cual se podrán realizar ordenes con retiro en local, y a su vez estas redes se difundirán en el mundo de las redes sociales, para ello se contará con asesores de redes que cumplan el rol de dar vida a la red. A su vez las alianzas estratégicas con los principales deliverys de comida y portales especializados en la búsqueda de lugares de moda, con identidad, tendencias y buena comida como Tripadvisor, es fundamental ya que no se cuenta con delivery propio, por lo que es prioritario integrarse con ellos en esta acción. Además de asociarse en los contenidos, promociones y publicidad del lugar dentro de estas mismas plataformas.

Por último, se considera imprescindible contar con influencers, con el fin de persuadir tanto a clientes como usuarios, comunicando a través de ellos el mensaje, en el momento oportuno y al público apropiado.

El **influenciador** podrá ser mujer o hombre con un rango etario entre 25 a 40 años, con un aspecto físico fitness y saludable, que proyecte un estilo de vida que contribuye al cuidado del medioambiente como así mismo, persona carismática y a la vez persuasiva con credibilidad. En lo que respecta a la apariencia de look, un estilo más bien minimalista.

Dentro de las opciones de influencers se detectaron **rostros conocidos**, y **personas de bajo perfil**, pero con un número de seguidores importantes en redes sociales (Entre 100.000 y 1 millón de seguidores= Influencers Promedio).

**Mensaje** - Comer sano te hace ver y sentir bien. Consumir alimentos saludables no significa que sea aburrido, que exista poca variedad o que sus precios sean elevados. Adquirir productos sabrosos, sanos, asequibles en precios y en variados formatos es una realidad para este negocio.

#### **4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.**

En vista que el negocio se ubicará en la comuna de Las Condes, cercano a estación Metro Manquehue, se consideran las siguientes variables<sup>25</sup> para efecto del cálculo de estimación de demanda.

1.- Número de personas entre 15-64 años que residen en las comunas de Las Condes, Providencia y Vitacura. El rango de edad seleccionada se relaciona con el rango etario del nicho de clientes mencionado anteriormente. Las ubicaciones guardan relación por cercanía a local físico, y viabilidad de reparto vía delivery.

2.- Afluencia de público diaria estación de metro Manquehue.

3.- Porcentajes de vida saludable, consumo promedio de pan por chileno al año.

4.- Valores referenciales de números de ventas obtenidos tras investigación de mercado, caso Starbucks.

5.- Variables estimadas según criterio obtenido tras la presente investigación.

El cálculo<sup>26</sup> de estimación de demanda consistió en determinar un universo total de potenciales consumidores con las variables mencionadas y con ello estimar la cantidad de kilos de pan a ser consumidos diariamente, proyectando un flujo mensual y anual.

El análisis contempló determinar una estimación por categoría de producto, en vista que las variables a utilizar son distintas, y además se busca identificar demanda por separado, de tal modo de apreciar cuánta es la variación entre los productos.

---

<sup>25</sup> Ver bibliografía - Datos del INE, Noticias.

<sup>26</sup> Ver más información del cálculo en anexo N-8

## -Ventas por granel consumidor general

Tabla N°8 – Estimación demanda ventas a granel.

Tasa Captación	Período	Q (Kilos)	Precio por Kilo	Ventas
0,59%	Agost20-Jul21	71.400	\$4.000	\$285.600.000
	<b>Total Kilos 1er año</b>	<b>71.400</b>		<b>\$285.600.000</b>
1,30%	2do año	156.987	\$ 4.120	\$646.786.747
1,90%	3er año	229.443	\$ 4.244	\$973.662.818
2,60%	4to año	313.974	\$ 4.371	\$1.372.352.119
3,90%	5to año	470.961	\$ 4.502	\$2.120.284.024

Fuente: Elaboración propia.

## -Ventas por granel B2B

Tabla N°9 – Estimación demanda ventas a granel B2B.

Tasa Captación	Período	Q (Kilos)	Precio por Kilo	Ventas
0,27%	Agost20-Jul21	4.440	\$2.500	\$11.100.000
	<b>Total Kilo 1er año</b>	<b>4.440</b>		<b>\$11.100.000</b>
0,08%	2do año	9.661	\$2.575	\$24.876.413
0,12%	3er año	14.491	\$2.652	\$38.434.059
0,18%	4to año	21.737	\$2.732	\$59.380.621
0,28%	5to año	33.813	\$2.814	\$95.140.950

Fuente: Elaboración propia.

## -Ventas por unidad (Sándwich, bebidas, frutas)

Tabla N°10 – Estimación demanda ventas por unidad.

Tasa Captación	Período	Q (Unidad)	Precio por unidad	Ventas
9%	Agost20-Jul21	4.096	\$ 1.700	\$ 6.963.200
		<b>4.096</b>		<b>\$6.963.200</b>
19%	2do año	9.120	\$ 1.751	\$15.969.120
30%	3er año	14.400	\$ 1.756	\$25.290.043
38%	4to año	18.240	\$ 1.762	\$32.130.157
55%	5to año	26.400	\$ 1.767	\$46.643.687

Fuente: Elaboración propia.

## -Ventas por Paquete de productos (desayunos)

Tabla N°11 – Estimación demanda ventas por paquete de producto.

Tasa Captación	Período	Q (Unidad)	Precio por unidad	Ventas
13%	Agost20-Jul21	6.144	\$ 3.300	\$ 20.275.200
		<b>6.144</b>		<b>\$20.275.200</b>
28%	2do año	13.440	\$ 3.399	\$45.682.560
40%	3er año	19.200	\$ 3.409	\$65.456.582
58%	4to año	27.840	\$ 3.423	\$95.291.693
83%	5to año	39.840	\$ 3.437	\$136.911.161

Fuente: Elaboración propia.

## Ventas totales

Ventas estimadas 1 año	\$323.938.400
Ventas estimadas 2 año	\$733.314.840
Ventas estimadas 3 año	\$1.102.843.502
Ventas estimadas 4 año	\$1.559.154.589
Ventas estimadas 5 año	\$2.398.979.821

## Presupuestos de Marketing y cronograma

Este presupuesto se encuentra directamente alineado con la estrategia competitiva del negocio. Es por ello por lo que al inicio considera una inversión importante en vista de conseguir objetivos tales como: reconocimiento de marca, programa de fidelización y promoción de productos.

Inversiones para considerar: un equipo de expertos en tema digital, desarrollo de una app, un plan BTL, diseñador del logo y marca.

Tabla N°12 – Presupuesto de Marketing.

Concepto	Monto	Periodicidad
Diseño de logo y marca	\$ 300.000	por evento
Campaña de reconocimiento	\$ 2.000.000	por evento
Fee agencial Digital:	\$ 150.000	mensual
Creación avisos con imágenes		
Administración de campañas		
Informes periodicos		
Medición de conversiones		
Integración con Google Analytics		
Creación y mantención página Facebook e Instagram		
Movimiento en redes sociales		
Campaña de fidelización	\$ 1.000.000	por evento
Campaña de promoción	\$ 800.000	por evento
Merchandising (Productos varios)	\$ 1.800.000	por 6 meses
Influenciadores (3 personas)	\$ 600.000	por 3 meses
Promotor	\$ 240.000	por 3 meses
Desarrollo APP	\$15.000.000	
Sub-total	\$21.890.000	
Fee agencia digital	\$ 1.650.000	11 meses
Total	\$23.540.000	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°13 – Presupuesto de marketing detallado por período.

Meses	Pre-inicio		Inicio operaci				operación								Total	
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio		
Gastos en Marketing diferidos por año																
Diseño de logo y marca	\$ 300.000															\$ 300.000
Campaña de reconocimiento		\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667												\$ 2.000.000
Fee agencial Digital:			\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Campaña de fidelización					\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333									\$ 1.000.000
Campaña de promoción								\$ 266.667	\$ 266.667	\$ 266.667						\$ 800.000
Merchandising (Productos varios)		\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000									\$ 1.800.000
Influenciadores (3 personas)					\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000									\$ 600.000
Promotor								\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000						\$ 240.000
Desarrollo APP	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000													\$ 15.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 5.300.000</b>	<b>\$ 5.966.667</b>	<b>\$ 6.116.667</b>	<b>\$ 1.116.667</b>	<b>\$ 983.333</b>	<b>\$ 983.333</b>	<b>\$ 983.333</b>	<b>\$ 496.667</b>	<b>\$ 496.667</b>	<b>\$ 496.667</b>	<b>\$ 150.000</b>	<b>\$ 150.000</b>	<b>\$ 150.000</b>	<b>\$ 150.000</b>	<b>\$ 23.540.000</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## CRONOGRAMA

Tabla N°14 – Cronograma.

Acciones	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diseño de logo y marca	█	█	█	█																																																				
Fee agencial Digital:																																																								
Contrato agencia digital																																																								
Creación plan digital, contenidos																																																								
Implementación plan digital																																																								
Seguimiento plan y mediciones KPI'S																																																								
Campaña de reconocimiento																																																								
Campaña de fidelización																																																								
Campaña de promoción																																																								
Influenciadores																																																								
Contratación influencers																																																								
Creación contenido influenciadores																																																								
Implementación y seguimiento																																																								
BTL & Merchandising																																																								
Promotores																																																								
Material publicitario																																																								
Desarrollo APP																																																								
Creación APP																																																								
Prueba e implementación																																																								

Fuente: Elaboración propia.

## **5. Plan de Operaciones (Resumen)**

En este capítulo se ahonda en la parte operacional del negocio, identificando las actividades primarias y las de apoyo, la cuales son las que generan valor en la acción misma del negocio.

Las actividades primarias que más se destacan son las de logística interna del negocio, que va desde la compra de insumos a través de una estrategia central que es contar con proveedores confiables y de un buen historial de comportamiento, hasta la actividad operacional que se destaca la producción del mismo Pan y los productos que se ofertaran en el local, además de la correcta manipulación de alimentos y de su resguardo, todo alineado a lo establecido por las normales regidas en Chile para la correcta operación.

Por otro lado, se especifican en este capítulo el detalle de los procesos de Adquisición y Almacenamiento, los procesos de Producción y Manipulación de los alimentos y productos y por último está el Proceso de Venta de Santa Masa. Todas éstas incluyen las áreas responsables de esta gestión, además de las actividades específicas de realizar y por último la periodicidad de ésta.

El proyecto se implementa y desarrolla en distintas etapas, las que se define a través de una Carta Gantt o plan de actividades, entre estas destacan: Obtención de capital, Diseño de la marca y logo, Búsqueda y arriendo del local, Inducción de personal y Expansión del negocio, entre otros.

Además, cuenta con un sin números de recursos necesarios para iniciar las actividades de la empresa que se reflejan en la proyección del flujo de implementación, que van desde el primer año de inicio de actividades; estos son: Activos Fijos, Inversiones, Gastos Fijos, Capital de trabajo y Otros, obteniendo el costo de Capital final.

Por último, la Dotación de la empresa varía desde el inicio con 1 local, hasta el quinto año que alcanza 6 locales, con un total de 55 personas.

El detalle de todo lo especificado en el presente capítulo se explica en el Capítulo Plan de Operaciones en la Parte II del Plan de negocio Santa Masa.



## **6. Equipo del proyecto (Resumen)**

Santa Masa cuenta con expertos profesionales para el correcto desarrollo de las distintas áreas y actividades que se deben realizar.

Existen 2 socias fundadoras: Camila Hurtado (a cargo de Finanzas y Operaciones) y Paula Cisterna (a cargo de Comercial, Marketing y RRHH).

Se debe destacar que la cantidad de personas y su Organigrama varía de acuerdo con la cantidad de locales y aperturas que se vayan realizando en el transcurso de los años, partiendo con 1 local al inicio, a 6 locales a fines del quinto año de iniciado el negocio.

Los locales cuentan con un solo administrador, el cual será el encargado de la Administración general de todos los locales. Cada local tiene distinta dotación de personas dependiendo de la necesidad, pero en generales cada uno cuenta con: pandero, ayudante de cocina, vendedor y part time adicionales de cada uno de los cargos nombrados anteriormente si así lo necesitara.

Por último, las compensaciones se realizan en base a pago de mercado y según la experiencia de la cada uno de sus trabajadores, ya que se toma en cuenta el nivel de conocimiento de cada uno en el rubro de la panificación. El pago del sueldo es fijo para todos excepto para los vendedores, que será en base a una escala alcanzada mensualmente. Además, los trabajadores con contrato fijo tienen pago de bono de alimentación y movilización, y su sueldo se reajusta por IPC cada año.

El detalle de todo lo especificado en el presente capítulo se explica en el Capítulo de Equipo del Proyecto en la Parte II del Plan de negocio Santa Masa.

## **7. Plan Financiero (Resumen)**

El Plan financiero de Santa Masa se trabaja en base a los 5 años totales de este proyecto en principio, iniciando con 1 local y llegando a un total de 6 locales a fines del quinto año.

La estimación de ingresos se realiza en base a la demanda y a la venta de las cuatro líneas de negocios de Santa Masa: Venta a granel – Venta a granel B2B - Unidades de productos y Paquetes de productos. Al término del quinto año se proyecta una venta de \$2.135 millones en UF, con una tasa de impuesto a la renta de 25%, llegando al rango PROPYME.

La estimación de los costos de venta aumenta desde el año 1 al año 5 en un 511% debido básicamente a las aperturas de los locales por año. Los gastos contemplan desde sueldos a gastos administrativos como por ejemplo los pagos de patentes. Se considera un aumento del 1% anual por la apertura de los locales año a año y también por reajuste por IPC.

El estado de resultado proyectado, Flujo de caja proyectado y por último el Balance proyectado reflejan que, dada la inversión de capital inicial de \$150 millones al inicio, reflejan un exceso de caja que será reutilizado en inversiones varias e invertidos en instrumentos financieros de bajo riesgo y a corto plazo.

Los resultados post análisis de la tasa de descuento son muy buenos, ya que cuenta con un Van positivo de \$194 millones, con una TIR muy atractiva de 53% y un Payback a través del cual se recupera la inversión en el año 3, y además el punto de equilibrio se alcanza el mes 11 con \$263 millones.

Por último, tomando en cuenta la presencia actual del virus COVID-19, se toma una tasa de descuento representativa a estos tiempos y que irá al alza por el alto riesgo asociado, modificando el VAN de Santa Masa a \$73 millones, pero aun así lo hace muy atractivo y rentable.

El detalle de todo lo especificado en el presente capítulo se explica en el Capítulo Plan Financiero en la Parte II del Plan de negocio Santa Masa.

## **8. Riesgos críticos (Resumen)**

Con respecto al capítulo de los riesgos críticos con los que podría verse asociado Santa masa, se puede resumir los siguiente:

La Baja productividad e inestabilidad laboral que pueden presentar los trabajadores ya sea social o emocional, se puede ver reflejada por la baja seguridad que le puede brindar la empresa o la misma sociedad en algún punto determinado, lo que se mitiga a través de un trabajo organización constante y claro para con los empleados.

El real cumplimiento de las normas sanitarias y gubernamentales para minimizar el riesgo de que el negocio se vea expuesto a problemas de esta índole. Esto se mitiga a través de la correcta asesoría de Abogados que prevean y provean esta seguridad y confianza.

La alta competitividad del sector es muy fuerte, por lo que Santa Masa se forma bajo estrictas estructuras y procedimientos, anteponiéndose en forma sistemática para cumplir con las expectativas de los clientes, generando además los ingresos necesarios y un fuerte posicionamiento de marca.

La Problemática del COV-19 está muy presente en estos meses, y será algo que se quedará hasta que se encuentre una vacuna, por lo mismo por el origen del tipo de negocio que es Santa Masa, se debe respetar y trabajar fuertemente los protocolos establecidos por la Seremi de Salud y el Ministerio de Salud, de la mano con la fuerte y confiable oferta para delivery a través de sus alianzas estratégicas, porque a corto plazo será el único canal disponible para comercializar los productos.

El detalle de todo lo especificado en el presente capítulo se explica en el Capítulo de Riesgos críticos en la Parte II del Plan de negocio Santa Masa.

## 9. Propuesta Inversionista (Resumen)

Podemos decir que:

- Existe una inversión inicial en el primer año de \$150 millones, que se divide en \$90 millones de las socias fundadoras y \$60 millones por parte de inversionistas.
- Las socias fundadoras contarán con una participación de 30% cada una.
- Los inversionistas contarán con 40% en total de participación.
- Con una TIR de 53%, se puede ofrecer un retorno sobre la inversión a los inversionistas de un 22%.
- Se presenta una estrategia de salida de liquidación de la empresa o de cláusula preferente en caso de venta.

Se puede decir que si invierten, al término del quinto año los inversionistas recibirán \$280 millones y las socias fundadoras recibirán \$421 millones, a lo que se debe descontar las inversiones respectivas iniciales del proyecto, siendo un negocio muy atractivo y rentable.

El detalle de todo lo especificado en el presente capítulo se explica en el Capítulo de Propuesta Inversionista en la Parte II del Plan de negocio Santa Masa.

## 10. Conclusiones (Resumen)

Podemos concluir los siguientes puntos:

- El posicionamiento se realiza a través de sus actividades y recursos más importante, los que son detectados por las investigaciones de mercado realizada. Además, con la correcta difusión y posicionamiento del local, la receta, la marca (logo), la ubicación y el delivery se genera un conjunto de atributos atractivos y deseables para su venta.
- La idea de Santa Masa se construye sobre la base de un negocio simple, que es un producto clásico, que tiene una demanda constante y en ascenso ya que es un producto de primera necesidad y muy deseable por los chilenos, lo que hace que un formato más sano, simple y rico sea muy atractivo para los consumidores.
- Se detecta en base a las investigaciones realizadas que no existe en la actualidad un posicionamiento claro de la competencia directa de los locales que ofrecen el producto en base a masa madre, por lo que es una tremenda oportunidad controlar eficientemente todas las variables como la marca y el delivery, “modernizando” de esta manera el rubro de la panificación a través de un concepto clásico pero disruptivo y moderno.
- El efecto COVID-19 tiene un impacto en la logística y formato de venta de Santa Masa, sin embargo, el producto ofertado es un bien básico, por ello se estima que su demanda no debiese bajar en gran medida, y es aquí donde se puede potenciar más aún las alianzas con partner de delivery, ya que es uno de los canales de venta activos bajo la situación actual.

## **Bibliografías y fuentes**

-Resumen ejecutivo

<https://www.biobiochile.cl/noticias>

-Oportunidad de negocios

<https://www.24horas.cl/nacional/chile-se-consagra-como-el-segundo-pais-que-mas-consume-pan-a-nivel-mundial--3492060>

-Capítulo 2

<https://www.latercera.com/tendencias/noticia/boom-del-delivery/376891/>

2.1 Industria - <https://www.elrancaguino.cl/2019/09/20/el-gran-desafio-de-la-industria-panificadora-en-tiempos-de-cambio-climatico/>

<https://www.24horas.cl/reportajes24/reportajes-24-la-crisis-de-las-pymes-ante-el-estallido-social-3738012>

<https://www.rockandpop.cl/2020/01/reforma-tributaria-2020-en-que-consiste/>

<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2020/01/09/panaderia-tradicional-chilena-se-la-juega-por-la-sustentabilidad/>

<https://www.consultoraserpyme.cl/portfolio/panaderias/>

<https://www.elmostrador.cl/mercados/2019/11/20/estallido-social-golpea-el-precio-del-pan-pymes-en-alerta-por-alza-de-materias-primas/>

<https://www.24horas.cl/tesirve/levantemos-tu-pyme-corfo-abre-programas-de-subsidios-y-creditos-para-pymes-3706227>

<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/03/12/9-de-cada-10-personas-estan-preocupadas-por-comer-de-manera-saludable/>

<https://www.ossom.cl/la-fuerte-tendencia-de-restaurantes-delivery-el-boom-para-este-2020/>

<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/08/08/estudio-revela-que-8-de-cada-10-chilenos-han-comprado-online-en-los-ultimos-6-meses/>

<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/08/08/estudio-revela-que-8-de-cada-10-chilenos-han-comprado-online-en-los-ultimos-6-meses/>

<https://www.odepa.gob.cl/temas-transversales/transparencia-de-mercados/analisis-comportamiento-reciente-del-precio-harina-de-panificacion>

<https://www.cuidatudinero.com/13067715/analisis-de-la-industria-panadera>

<https://corporativo.mapcity.com/prensa/cifras-y-perspectivas-del-mercado-del-cafe-en-chile/>

<https://corporativo.mapcity.com/prensa/el-almacen-de-barrio-nunca-muere/>

#### -Tamaño de Mercado

<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>

<http://bandoleras.cl/mercadillo/chile-es-uno-de-los-paises-con-mayor-consumo-de-pan-en-el-mundo/>

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=465881>

<https://preciosmundi.com/chile/precios-supermercado>

[http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)

#### -Clientes

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>

#### -Patrones de Marketing

<https://www.gfk.com/>

#### -Estimación de la demanda

[www.bcn.cl](http://www.bcn.cl) – 2017

[www.gfk.com](http://www.gfk.com)

#### -Plan financiero

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

## Anexos

### Anexo - 1 “Primer estudio de mercado”

Se realiza una primera investigación de mercado, donde se invita libremente al consumidor a conversar sobre el desayuno, de esta forma de conocer puntos de vista relevantes. El estudio se realizó a un grupo de 145 personas, pero tras la revisión de sus respuestas hubo que limpiar la data debido a que algunos casos hacían caso omiso a algunas preguntas, por ello la data se redujo a 129 personas, de las cuales un **64% son mujeres** y un **36% hombres**. En rangos etarios existen:

Menos a 30 años - **17%**

**46%** Considera el desayuno la merienda más importante del día

**42%** Considera al almuerzo como la merienda más importante del día.

Entre 30 y 40 años - **48%**

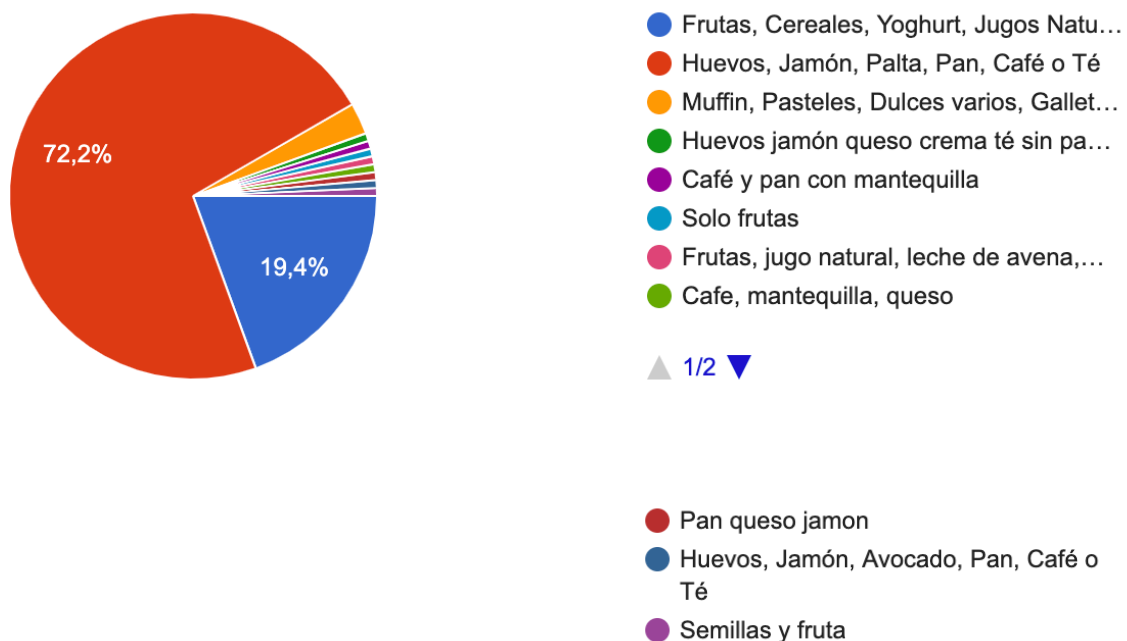
Mayores de 40 años - **35%**

Del grupo que prefiere la comida un **85%** asigna una valoración<sup>27</sup> de 5 a esta comida.

En términos de frecuencia un **53%** lo consume 7 veces por semana y un **28%** solo 5 veces por semana. En términos horarios un **53%** prefiere desayunar entre las 06:00 y 08:00 am y un **45%** entre las 08:00 y las 10:00 am.

En tipo de comida un **69%** prefiere **alimentos saludables y nutritivos** y un **22%** **desayunos deliciosos y contundentes**.

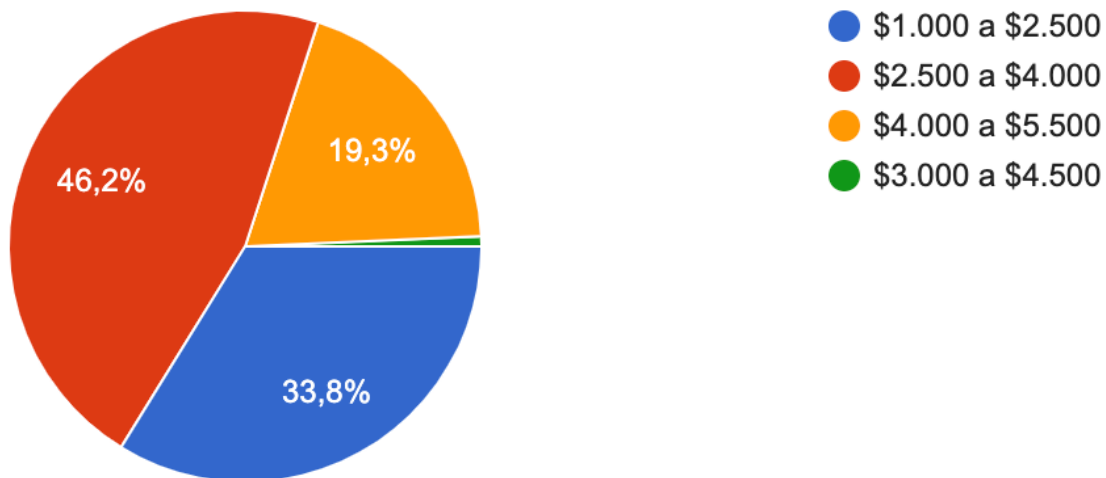
Cuando se expusieron grupos de alimentos, las respuestas del grupo se segmentan así:



En lo que respecta a disposición a pago, los consumidores indicaron que:

<sup>27</sup> Se consideró una escala del 1 al 5, donde 1 es muy poco valorado y 5 muy valorado.





Por último, se invitó a las personas encuestadas a indicar lo primero que se viene a sus mentes cuando piensan en desayuno, algunos comentarios fueron:

Tomar un café y un rico pan integral con calma.

Casero, paila de huevos

Lo necesario que es para iniciar el día.

Copiar gr

Tengo hambre ahora mismo.

Un jugo de naranja exprimido con un huevo frito

Cafecito con leche y algo rapido ojala llenador

El desayuno para mí es relajó. Sentarte y disfrutar de comida variada, rica y contundente. Sin duda la comida más importante para mí.

Cafe con leche y pan con huevo

Algo liviano y sano

Cafe

No pueden faltar los huevos

Pan pita saludable facil

Copiar g

Algo rápido y que no ocupe mucho espacio para llevar

Fresco, saludable y completo

Energía mente clara positivismo bienestar físico y mental

Poder tener un desayuno rapido pero contundente

Pan, jugo, frutas, algo dulce

Una experiencia donde combine mis pensamientos positivos con ingerir alimentos nutritivos. Salud.

Un buen café es clave, palta, fruta

Algo. Nutritivo frutas pan integral

Copiar

Huevo si o si. Y palta!

Familia y rico

Café cortado y pan con palta

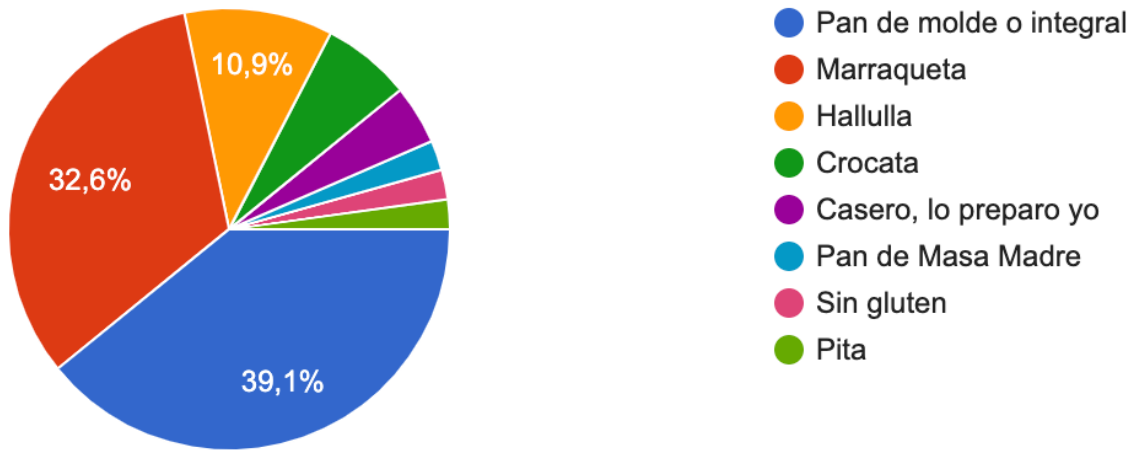
Un desayuno en familia, tranquilo y conversado

Que sea variado durante la semana

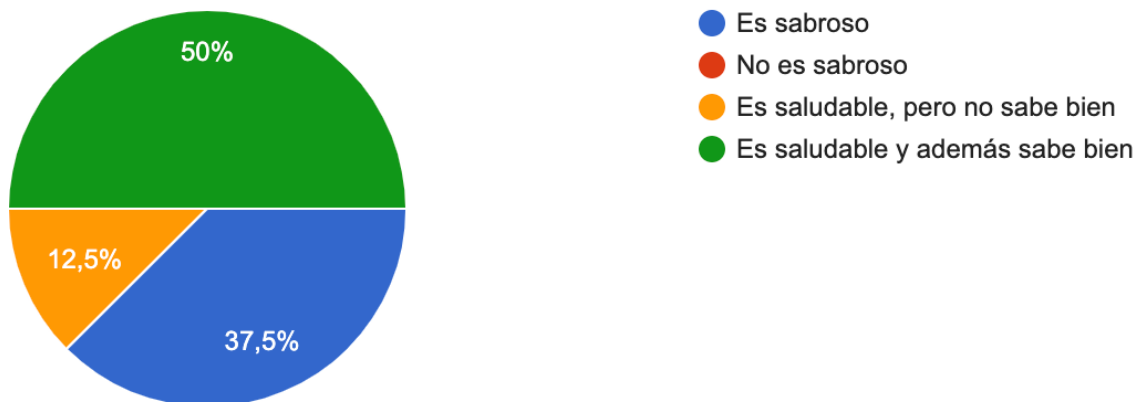
## **Anexo - 2 “Segundo estudio de mercado”**

El segundo estudio se focalizó en averiguar respecto del consumo de pan. En esta oportunidad el grupo encuestado fue de 53 personas, pero ninguna de estas había participado en la investigación anterior.

Del presente grupo se obtuvo que un **86,8%** le gusta el pan, y un **66%** incluye pan en su desayuno y un **9,4%** solo a veces. Cuando se pregunta sobre formatos de pan la respuesta fue:



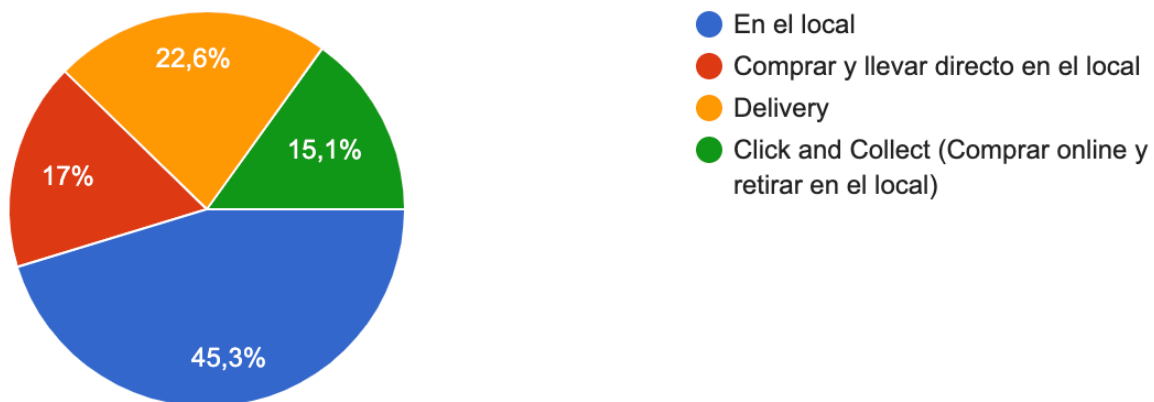
Luego la encuesta se focaliza en pasar del común pan al pan de masa madre y de esto se obtiene que un **43,4%** ha probado el pan de masa madre, y de este grupo opinan que:



Se reitera el hecho de tener variados formatos de pan y rellenos para armar tu sándwich, la tendencia fue un **45,3%** “sí, le encantaría”, un **37,7%** “sí, puede ser”, a un **9,4%** “le da igual” y un **7,5%** “prefiere lo tradicional”.

En lo que respecta a atención cliente, los encuestados indicaron que un buen servicio, con un staff agradable y atento influye en su decisión de compra. Un **90,6%** piensa aquello. Y en la propuesta de desayuno un **41,5%** prefiere una propuesta armada y un **58,5%** prefiere armarla.

Otra de las preguntas está orientada al lugar que el consumidor prefiere para merendar y la respuesta fue:



De aquellos que prefieren local un **54,3%** opta por un local pequeño, orientado a un consumo promedio de 10 a 15 minutos, un **28,6%** un local mediano, y un **17,1%** a un local con un tiempo promedio de estadía entre 30 a 40 minutos.

La encuesta abordó otros temas como el uso de aplicaciones para ordenar desayunos y un **58,5%** usaría la app, un **90,6%** le gustaría que la app fuese en tiempo real en lo que respecta a pedidos y entregas.

### **Anexo - 3 “Análisis económico de la industria”**

Las pymes se han visto fuertemente afectadas tras el estallido social ocurrido en octubre 2019, esto debido a la baja en sus ventas, lo que conlleva menores ingresos y a su vez se han visto afectadas por el alza en las materias primas, estimando un incremento de hasta un 7%. Para ejemplificar lo anterior se debe comprender que hoy un saco de 25 kilos de harina tiene un valor neto de \$8.000 y se estima que se genera un alza de \$500 por bolsa.

El alza se explica por el aumento del dólar en un 10%, debido a que el 70% del trigo que se utilizar en Chile para la elaboración de pan es importado.

A continuación, se presenta un detalle del número y monto de trigo que es importado por zona hacia Chile, su valor CIF y sus porcentajes:



Importaciones de Trigo <sup>(a)</sup>								
País	Enero 2019				Enero 2020			
	Volumen		Valor CIF		Volumen		Valor CIF	
	Toneladas	% Total	Miles US\$	% Total	Toneladas	% Total	Miles US\$	% Total
Argentina	88.834	77,7%	21.905	76,1%	138.225	74,3%	30.383	72,0%
Estados Unidos	1.000	0,9%	264	0,9%	24.658	13,3%	6.452	15,3%
Canadá	24.438	21,4%	6.629	23,0%	23.116	12,4%	5.380	12,7%
<b>Total</b>	<b>114.272</b>	<b>100,0%</b>	<b>28.799</b>	<b>100,0%</b>	<b>185.999</b>	<b>100,0%</b>	<b>42.215</b>	<b>100,0%</b>

(a) Trigo para la industria de la harina

Fuente: Elaborado por COTRISA con información del Servicio Nacional de Aduanas y ODEPA.

Comprender que la harina representa un tercio del costo final del pan, los otros tercios responden al costo de la energía y mano de obra.

## Anexo - 4 “Análisis de PORTER”



Fuente: elaborado por Odepa.

Este diagrama y gran parte de la información del análisis de PORTER se extrajo del “análisis del comportamiento reciente del precio de la harina de panificación”, enero 2019, realizado por Claudio Farías Pérez, Álvaro Espinoza Hernández, Gastón Fernández Barros – Unidad de transparencia de mercados, Odepa, marzo de 2018 – Departamento de análisis de mercado y política sectorial.

## Anexo- 5 “Tamaño de mercado”

Se extrajo data del SII, sección “estadística de empresas por región y actividad económica”

Se estructura la data de la siguiente forma:

Actividad económica 472105 - Venta al por menor en comercios especializados de productos			Actividad económica 107100 - Elaboración de productos de panadería y pastelería		
Etiquetas de fila	Suma de Número de empresas	Suma de Ventas anuales en UF	Etiquetas de fila	Suma de Número de empresas	Suma de Ventas anuales en UF
2005	1447	2.478.727	2005	9116	35.080.841
2006	1706	2.789.520	2006	9756	41.568.017
2007	1408	2.472.792	2007	10237	47.134.251
2008	1421	2.697.119	2008	10444	49.327.268
2009	1478	3.001.324	2009	10931	110.900.150
2010	1588	3.217.329	2010	11355	180.618.105
2011	1659	2.892.704	2011	11705	71.232.397
2012	1624	2.419.637	2012	12391	291.100.809
2013	1756	2.978.952	2013	12860	305.033.216
2014	1974	3.120.621	2014	13527	314.352.772
2015	2230	3.549.420	2015	12789	313.228.925
2016	2450	4.042.662	2016	11959	325.013.329
2017	2827	4.769.200	2017	11732	330.494.896
2018	3912	8.510.865	2018	11560	219.862.800
<b>Total general</b>	<b>27480</b>	<b>48.940.871</b>	<b>Total general</b>	<b>160362</b>	<b>2.634.947.776</b>

Al realizar el análisis solo a la región metropolitana los datos revelan:

Año Comercial 2018		
Etiquetas de fila	Suma de Número de empresas	Suma de Ventas anuales en UF
<b>472105 - Venta al por menor en comercios especializados</b>	<b>3912</b>	<b>8.510.865</b>
Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	63	70.094
Región de Antofagasta	135	211.028
Región de Arica y Parinacota	54	-
Región de Atacama	56	130.500
Región de Coquimbo	175	276.770
Región de La Araucanía	164	227.274
Región de Los Lagos	226	382.496
Región de Los Ríos	124	143.748
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	68	54.932
Región de Ñuble	63	126.962
Región de Tarapacá	83	133.074
Región de Valparaíso	414	593.574
Región del Biobío	302	467.978
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	230	270.167
Región del Maule	203	289.511
<b>Región Metropolitana de Santiago</b>	<b>1551</b>	<b>5.132.759</b>
<b>Total general</b>	<b>3912</b>	<b>8.510.865</b>



Etiquetas de fila	Suma de Número de empresas	Suma de Ventas anuales en UF
<b>107100 - Elaboración de productos de panadería y p</b>	<b>11560</b>	<b>219.862.800</b>
Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	127	305.035
Región de Antofagasta	429	1.260.086
Región de Arica y Parinacota	175	299.137
Región de Atacama	228	607.618
Región de Coquimbo	587	1.365.962
Región de La Araucanía	602	1.654.332
Región de Los Lagos	714	1.990.829
Región de Los Ríos	303	548.910
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	183	550.410
Región de Ñuble	332	1.266.747
Región de Tarapacá	216	487.009
Región de Valparaíso	1396	7.867.366
Región del Biobío	1166	4.163.215
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	740	2.116.542
Región del Maule	801	2.500.017
<b>Región Metropolitana de Santiago</b>	<b>3561</b>	<b>192.879.585</b>
<b>Total general</b>	<b>11560</b>	<b>219.862.800</b>

La mayor cantidad de ventas, junto con número de empresas se encuentra localizado en la RM.

## Anexo - 6 Matriz RSE

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De impacto (+)	De impacto (-)	
<b>Personal</b>	Sentido de pertenencia, que genera buen desempeño y aumento en las ventas, según metas acordadas.	Alto Interés	Alta Influencia	Excelente disposición, orientación al Logro proactividad y habilidades en ventas.	Frustración y desmotivación por baja venta.	Composición de sueldo Fijo + Variable, con opción de llegar al 120% en su renta según sus ventas.
<b>Comunidad</b>	Procesos y servicios responsable en el cuidado del planeta y de la sociedad, con el uso de alimentos y productos locales que también trabajan sobre la misma cuna y espíritu ecológico que se necesita.	Alto Interés	Alta Influencia	Alimentación saludable. Procesos de elaboración con bajo impacto ambiental. Aporte en la calidad de vida de las personas.	Pasar desapercibidos con el mensaje del negocio y no ser activos en la comunidad de la comida responsable.	Alianza estratégicas con proveedores que tengan un sentimiento similar hacia las buenas prácticas.
<b>Proveedores</b>	Acuerdos comerciales con Proveedores, que cumplan con estatus y pagos convenientes para ambos.	Muy Alto Interés	Influencia Media	Despacho a tiempo y en forma eficiente. Pagos a tiempo, cada 30 días.	Aumento frecuencia de despacho por mala planificación y aumento de costos, no llevando a cabo el pago en la fecha que corresponde.	Con acuerdos comerciales claros, se fomenta el respeto por el trabajo de cada uno, manteniendo buenas relaciones, con compras y pagos al día.
<b>Clientes</b>	Brindar productos naturales, sanos y exquisitos a los clientes de Santa Masa.	Muy Alto Interés	Alta Influencia	Alta demanda en los productos tanto en local físico (70%) como tienda online (30%)	Baja demanda y venta de los productos por mal posicionamiento, baja calidad en los productos, sin reconocimiento de marca.	Campaña de viralización de marca a través de redes sociales y campañas de captación a través de promociones en local y virtuales.





1.- Se seleccionó a todas las personas entre 15 y 64 años que residen en las comunas de Las Condes, Providencia y Vitacura:

Del total de personas se estimó que un 35% trabaja fuera de estas comunas, o pasa un número importante de horas fuera de este sector. (35% = 126.171 personas).

Comunas	Personas entre 15-64
Las condes	203.808
Providencia	102.072
vitacura	54.608
<b>Total</b>	<b>360.488</b>

El universo ahora es 234.317 personas, y se sabe que según estudio Chile Come Sano un 65% de las personas se alimenta saludablemente, lo que reduce el universo a 152.306. A este grupo se sumará la cantidad de personas que vienen desde otras comunas a trabajar a este sector.

Para este cálculo se consideró información del metro de Santiago, en lo que respecta al número de pasajeros que transitan por estación Manquehue, cerca de 75.322 personas diariamente, y si se considera el 65% (come saludable), se obtiene 48.959 posibles consumidores.

Con todo lo anterior se trabaja sobre un universo total de 201.265 potenciales clientes y/o consumidores por día.

Para el cálculo de la venta de pan a granel se consideró que un chileno consume en promedio cerca 90 kilos al año.

Concepto	Cantidad	Unidad de Medida
Consumo Pan Promedio al año / Por persona	90	kilos
Consumo Pan Promedio al mes / Por persona	8	Kilos
Consumo Pan Promedio al día / Por persona	0,25	Kilos
Universono diario estimado	201.265	Personas
Consumo pan anual	18.113.850	Kilos
Consumo pan mensual	1.509.488	Kilos
Consumo pan diario	50.316	Kilos

Del total de kilos diarios, los cuales se estima pueden ser demandados, se fijó una tasa que representa la porción que se espera captar, y de esta forma se logra construir el flujo de ventas de un año.

Venta pan granel consumidor general						
Tasa captación	Diario kilos	Dias	Mes	Q	Precio	Ventas
0,10%	50	20	Agosto	1.000	\$ 4.000	\$ 4.000.000
0,19%	95	20	Septiembre	1.900	\$ 4.000	\$ 7.600.000
0,28%	140	20	Octubre	2.800	\$ 4.000	\$ 11.200.000
0,37%	185	20	Noviembre	3.700	\$ 4.000	\$ 14.800.000
0,46%	230	20	Diciembre	4.600	\$ 4.000	\$ 18.400.000
0,55%	275	20	Enero	5.500	\$ 4.000	\$ 22.000.000
0,64%	320	20	Febrero	6.400	\$ 4.000	\$ 25.600.000
0,73%	365	20	Marzo	7.300	\$ 4.000	\$ 29.200.000
0,81%	410	20	Abril	8.200	\$ 4.000	\$ 32.800.000
0,90%	455	20	Mayo	9.100	\$ 4.000	\$ 36.400.000
0,99%	500	20	Junio	10.000	\$ 4.000	\$ 40.000.000
1,08%	545	20	Julio	10.900	\$ 4.000	\$ 43.600.000
0,59%				71.400	\$ 4.000	285.600.000

Por ejemplo, para el mes de agosto se considera una tasa del 0,10% sobre el total de kilos diarios y esto resulta en 50 kilos diarios, por los 20 días de operación, se entiende que el total al mes serán 1.000 kilos de pan por \$4.000, se estima una venta total de \$4.000.000 en ese mes.

Se espera un aumento de 45 kilos por mes en promedio.

Para la estimación del pan a granel para cliente B2B se considera el mismo universo de kilos por día, y contempla una venta de 4 días, considerando un pedido por semana.

Venta pan granel B2B						
Tasa captación	Diario kilos	Dias	Mes	Q	Precio	Ventas
0,02%	10	4	Agosto	40	2500	\$ 100.000,00
0,05%	25	4	Septiembre	100	2500	\$ 250.000,00
0,08%	40	4	Octubre	160	2500	\$ 400.000,00
0,11%	55	4	Noviembre	220	2500	\$ 550.000,00
0,14%	70	4	Diciembre	280	2500	\$ 700.000,00
0,17%	85	4	Enero	340	2500	\$ 850.000,00
0,20%	100	4	Febrero	400	2500	\$ 1.000.000,00
0,23%	115	4	Marzo	460	2500	\$ 1.150.000,00
0,26%	130	4	Abril	520	2500	\$ 1.300.000,00
0,29%	145	4	Mayo	580	2500	\$ 1.450.000,00
0,32%	160	4	Junio	640	2500	\$ 1.600.000,00
0,35%	175	4	Julio	700	2500	\$ 1.750.000,00
0,27%				4.440	30.000	11.100.000

En lo que respecta a estimación de los otros grupos se fija como tope de ventas por día, el equivalente a 200 unidades. Lo anterior fue detectado en una sucursal de Starbucks<sup>28</sup>, ubicada en el mismo sector donde operará el negocio. Se obtiene lo siguiente:

Venta por unidad - 40%							Venta por Paquete - 60%								
Pedidos x día	Tasa captación	Diario	Unidad	Días	Mes	Q	Precio	Ventas	Tasa captación	Diario x paquete	Días	Mes	Q	Precio	Ventas
20	4%	8	20	Agosto	160	\$ 1.700	\$ 272.000	6%	12	20	Agosto	240	\$ 3.300	\$ 792.000	
24	5%	10	20	Septiembre	192	\$ 1.700	\$ 326.400	7%	14	20	Septiembre	288	\$ 3.300	\$ 950.400	
28	6%	11	20	Octubre	224	\$ 1.700	\$ 380.800	8%	17	20	Octubre	336	\$ 3.300	\$ 1.108.800	
32	6%	13	20	Noviembre	256	\$ 1.700	\$ 435.200	10%	19	20	Noviembre	384	\$ 3.300	\$ 1.267.200	
36	7%	14	20	Diciembre	288	\$ 1.700	\$ 489.600	11%	22	20	Diciembre	432	\$ 3.300	\$ 1.425.600	
40	8%	16	20	Enero	320	\$ 1.700	\$ 544.000	12%	24	20	Enero	480	\$ 3.300	\$ 1.584.000	
44	9%	18	20	Febrero	352	\$ 1.700	\$ 598.400	13%	26	20	Febrero	528	\$ 3.300	\$ 1.742.400	
50	10%	20	20	Marzo	400	\$ 1.700	\$ 680.000	15%	30	20	Marzo	600	\$ 3.300	\$ 1.980.000	
54	11%	22	20	Abril	432	\$ 1.700	\$ 734.400	16%	32	20	Abril	648	\$ 3.300	\$ 2.138.400	
58	12%	23	20	Mayo	464	\$ 1.700	\$ 788.800	17%	35	20	Mayo	696	\$ 3.300	\$ 2.296.800	
60	12%	24	20	Junio	480	\$ 1.700	\$ 816.000	18%	36	20	Junio	720	\$ 3.300	\$ 2.376.000	
66	13%	26	20	Julio	528	\$ 1.700	\$ 897.600	20%	40	20	Julio	792	\$ 3.300	\$ 2.613.600	
	9%				4.096	\$ 1.700	\$ 6.963.200	13%				6.144	\$ 3.300	\$ 20.275.200	

Por ejemplo, si el local especificado de Starbucks realiza cerca de 200 ventas diarias, se estima que el negocio logrará un total de 20 ventas diarias al inicio, de los cual un 40% serán productos unitarios y un 60% productos como paquete (se vende un conjunto de ítems). La tasa de captación responde al % de unidades o paquetes de productos vendidos sobre el total de ventas usado como referencia.

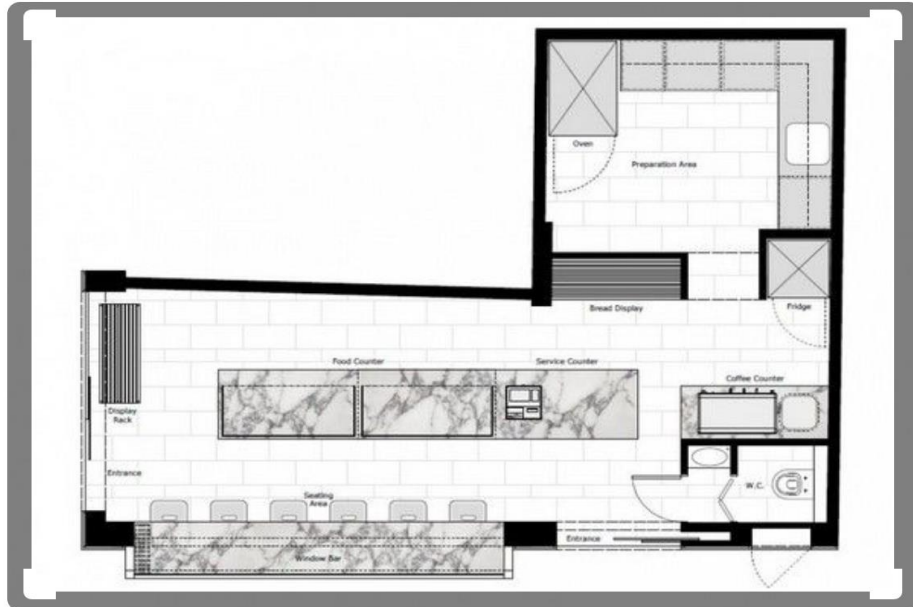
## Anexo - 9 Cadena de Valor

Actividades de Apoyo	Administración y Finanzas, Planificación de ventas				
Infraestructura de la empresa	Procesos de reclutamiento y contratación Bonos e incentivos Capacitaciones Actividades de mejora clima laboral				
Gestión RRHH	Mejores prácticas de elaboración (prácticas y equipos) Investigación productos saludables				
Desarrollo Tecnológico	Búsqueda y selección de proveedores Gestión de compra de equipamiento Control de adquisiciones				
Adquisiciones	Búsqueda y selección de proveedores de insumos, recepción y control de insumos, manipulación y mantención de insumos, relación con proveedores, renovación de inventario, control vida útil insumos	Elaboración del pan de masa madre, elaboración de otros productos tales como sandwich, seguimiento del protocolo de manipulación de alimentos, Elaboración definida según receta propia, actividades de cocina segmentadas por grupo de productos.	Actividad de embalaje, actividades de retiro en local, conexión con partners del delivery, mantención de productos	Actividades de fidelización, presencia en redes sociales, actividades de influencers, participación en ferias saludables, mejora en experiencias de compras, actualizaciones de oferta según portafolio de productos.	Recepción de comentarios y reclamos, recepción de ordenes especiales, comunicación con clientes vía redes sociales, reportes de satisfacción y preferencias del cliente.
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicios
	Actividades primarias				

MARGEN

<sup>28</sup> Información obtenida en proceso de design thinking - Oportunidad de negocio Anexo 2.

## Anexo - 10 Layout local



## Anexo - 11 Plan de acción cocina

El plan de acción define el tiempo que debe tomar un panadero en la confección de 22 kilos de pan.

Para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

Tiempos	
40 min	Elaboración
25 min	Cocción
20 min	Reposo
85	Tiempo total

1,42 Hora

La jornada del panadero iniciaría a las 05:00 y finalizaría a las 14:00, luego comenzaría el turno del siguiente panadero.

El turno del panadero se debiese estructurar de la forma en que se presenta a continuación:

1 panadero		1 panadero		1 panadero		Break 30 min
5:00 AM	Inicio	5:15 AM	Inicio 2 pan	6:00 AM	Inicio 3 pan	desayuno
5:10 AM	Inicio 1 pan	5:55 AM	Elab 2 pan	6:40 AM	Elab 3 pan	7:10 AM
5:35 AM	Cocción 1 pan	6:20 AM	Cocción 2 pan	7:05 AM	Cocción 3 pa	7:40 AM
5:55 AM	Listo 1 pan	6:50 AM	Listo 2 pan	7:25 AM	Listo 3 pan	
Kilos	22 Kilos	22 Kilos	22 Kilos	22		

1 panadero	1 panadero	1 panadero	1 panadero	1 panadero	1 panadero
7:50	Inicia 4 pan	9:00	Inicia 5 pan	10:30	Inicia 6 pan
8:30	Elab 4 pan	9:40	Elba 5 pan	11:10	Elab 6 pan
8:55 AM	Cocción 4 pan	10:05	Cocción 5 pan	CONGELA	CONGELA
9:15 AM	Listo 4 pan	10:30	listo 5 pan		
	22 Kilos	22 Kilos	22 Kilos	22 Kilos	22 Kilos

## Anexo - 12 Requerimiento y descripción de perfiles

Cargo	Tareas y Responsabilidades	Competencias
Administrador general	Persona a cargo de gestionar y controlar toda la operatividad de la cadena de locales Santa Masa. A su vez es responsable de reportar a las socias fundadoras y otros socios respecto de los avances económicos de la cadena.	Profesional, ingeniero comercial o ingeniero en control y gestión con 6 años de experiencia. Entre sus habilidades debe destacar la gestión, manejo de equipos, y habilidades técnicas en el ámbito financiero y operacional.
Jefe de Local	Persona a cargo de gestionar y controlar la operatividad del local. Será responsable del equipo de local, y deberá reportar al administrador general.	Profesional, ingeniero comercial o ingeniero en control y gestión con 2 años de experiencia en el rubro de administración de locales de comida. Sus habilidades están relacionadas con el manejo de equipos, y habilidades técnicas de ámbito financiero.
Pandero	Persona que realizará tareas operativas como la elaboración de pan en todo lo contempla el proceso del pan.	Experto en producción de pan con recomendaciones comprobables en el proceso del mismo. No se requiere grado académico, este puede ser técnico o de oficio de la panadería con una experiencia de 5 a 7 años. Su habilidad es la confección de pan.
Ayudante de Cocina	Persona que realizará tareas operativas ayudando en tareas de la cocina, como la confección de otros subproductos del pan y a fines.	Técnico o oficio de tareas de cocina con una experiencia mínima de 2 años como ayudante de cocina. Su habilidad tiene relación con tareas propias como la elaboración de comida.
Vendedor	Persona que realizará tareas operativas como la venta de productos, atención a clientes y otras tareas propias asociadas a la línea de ventas en local.	Experiencia comprobable en ventas y atención al cliente como mínimo de 2 años. Nivel avanzado de excel, proactividad, facilidad de trabajo en equipo. Idealmente estudiantes que puedan compatibilizar su vida universitaria o técnica.

Personal Part-time		
Panadero	Personas que apoyaran labores al personal de planta en la medida de una mayor demanda.	Sus competencias deben ser las mismas que el personal de planta.
Ayudante de cocina		
Vendedor		

Personal de aseo	Empresa externa
------------------	-----------------

## Anexo - 13 Curriculum Socias Fundadoras

### Socia 1

#### Objetivo Profesional

---

Ingeniero Comercial y estudiante MBA en la Universidad de Chile, con 15 años de experiencia laboral en las áreas de Marketing y Comercial en empresas del rubro de belleza, cuidado personal y perfumería.  
Orientada al logro y a la obtención de resultados, comprometida y motivada para trabajar en entornos dinámicos.  
Formación y liderazgo de equipos de trabajo multidisciplinarios y de alto rendimiento.

#### Experiencia Laboral

---

Marzo 2014 – A la fecha

**DISTRIBUIDORA PUIG CHILE S.A.**

**National Account Manager**

Junio 2010- marzo 2014

**DISTRIBUIDORA PUIG CHILE S.A.**

**Brand Manager Senior**

2007 – 2010

**BIOTEC CHILE S.A. (ex Federal)**

**Product Manager Senior Cuidado Personal.**

2004 – 2007

**LABORATORIO BALLERINA**

**Product Manager Junio.**

## **Estudios**

---

**2018 - 2020**

**MBA Universidad de Chile (*En proceso*)**

**2004**

**Diplomado en Management**

*Facultad de Ciencias Económicas y*

*Administrativas Universidad Andrés Bello*

**2002 – 2003**

**Ingeniería Comercial, mención Administración**

*Facultad de Ciencias Económicas y*

*Administrativas Universidad Andrés Bello*

**1997- 2001**

**Ingeniería Comercial, mención Administración.**

*Facultad de Ciencias Económicas y*

*Administrativas Universidad de Chile.*

## **Socia 2**

### **Objetivo Profesional**

---

Contador auditor y estudiante MBA en la Universidad de Chile, con 8 años de experiencia laboral en las áreas de Auditoría externa y Área de administración y Finanzas en empresas del rubro de consultoría, bancarias e instituciones financieras del mundo automotriz.

Profesional destacada por ser proactiva, analítica y establecer un fuerte compromiso con el equipo de trabajo e institución.

## Experiencia Laboral

---

---

2019 – a la fecha  
**PORSCHE VOLKSWAGEN SERVICIOS FINANCIEROS SPA**  
**Jefe de Contabilidad**

Noviembre 2017 – 2019  
**RED GLOBAL S.A.**  
**Jefe de Administración y Finanzas**

Junio 2012 – 2017  
**Banco del Estado de Chile**  
**Analista contable filiales B**

Diciembre 2010 – 2012  
**Pricewaterhousecoopers**  
**Senior C**

## Estudios

---

---

<b>2018 – 2020</b>	<b>MBA Universidad de Chile</b> ( <i>En proceso</i> )
<b>2017</b>	<b>Inglés intensivo</b> <i>Stafford House Chicago</i>
<b>2014</b>	<b>Diplomado de Normas internacionales contables</b> <i>Facultad de Economía y Negocios</i>  <i>Universidad de Chile</i>
<b>2013</b>	<b>inglés intermedio</b> <i>Instituto Chileno británico</i>
<b>2007 - 2010</b>	<b>Contador Auditor Público</b> <i>Facultad de Economía y negocios Universidad Diego Portales</i>



## Anexo - 14 Plan Financiero

Para la determinación de los ingresos se considera para el año 1 la data de cantidades de la sección estimación de la demanda con una pequeña rebaja de unidades. En adelante esta estimación se va incrementando de acuerdo con los supuestos establecidos, lo que va generando un efecto en las cantidades. En forma paralela se van ajustando los precios por los factores de IPC estimados para este plan.

Se presenta un detalle de reajuste cantidades y precios por IPC:

IPC	3,00%		3,00%		3,00%		3,00%		3,00%	
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Q1	Precio	Q1	Precio	Q1	Precio	Q1	Precio	Q1	Precio
Ventas por granel	66.400	\$ 4.120	134.128	\$ 4.244	201.192	\$ 4.371	267.585	\$ 4.502	404.054	\$ 4.637
Ventas granel B2B	3.940	\$ 2.575	7.959	\$ 2.652	11.938	\$ 2.732	15.878	\$ 2.814	23.975	\$ 2.898
Unidades de productos	4.096	\$ 1.751	8.274	\$ 1.804	12.411	\$ 1.858	16.506	\$ 1.913	24.925	\$ 1.971
Paquetes de productos	6.144	\$ 3.399	12.411	\$ 3.501	18.616	\$ 3.606	24.760	\$ 3.714	37.387	\$ 3.826
	80.580		162.772		244.157		324.729		490.341	
<b>Ventas</b>	<b>311.769.052</b>		<b>648.666.690</b>		<b>1.002.190.035</b>		<b>1.372.900.130</b>		<b>2.135.271.571</b>	
	311.769.052		324.333.345		334.063.345		343.225.032		355.878.595	
			4%		3%		3%		4%	
Variación kilos			102%		50%		33%		51%	
Variación precio			3%		3%		3%		3%	

Es posible apreciar que el incremento de ingresos responde al alza de precios por factor IPC 3%, además del aumento de cantidades en relación con la apertura de nuevos locales, y además un incremento de 1% del primer al segundo año.

Para la estimación de remuneraciones se fijó la dotación por año en función del número de locales a aperturar, esto más los sueldos ya definidos y reajustados por IPC.

Para el cálculo de los GAV se presenta detalle:

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Número de loci:	1	2	3	4	6
Patente comer	\$ 4.500.000	7.500.000	11.400.000	16.500.000	24.200.000
Arriendo	\$ 22.350.000	\$36.130.000	\$ 54.062.200	\$ 76.436.066	\$ 113.833.148
Agua	\$ 2.418.462	\$ 5.231.132	\$ 8.162.920	\$ 11.322.515	\$ 17.668.218
Luz	\$ 5.889.231	\$12.738.406	\$ 19.877.646	\$ 27.571.620	\$ 43.024.134
Internet	\$ 886.154	\$ 1.825.477	\$ 2.820.362	\$ 3.873.297	\$ 5.984.244
Gas	\$ 4.615.385	\$ 9.983.077	\$ 15.578.092	\$ 21.607.853	\$ 33.717.974
TBK	\$ 6.079.964	\$10.398.776	\$ 12.852.887	\$ 13.205.377	\$ 14.487.359
Servicios de As	\$ 500.000	\$ 1.030.000	\$ 1.591.350	\$ 2.185.454	\$ 3.376.526
Permisos serer	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión deliv	\$ 3.117.691	\$ 9.730.000	\$ 18.039.421	\$ 30.890.253	\$ 59.787.604
gtos básicos	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Uniformes	\$ 500.000	\$ 625.000	\$ 562.500	\$ 562.500	\$ 812.500
<b>GAV</b>	<b>\$ 51.256.886</b>	<b>\$95.191.868</b>	<b>\$ 144.947.378</b>	<b>\$204.154.935</b>	<b>\$ 316.891.707</b>

Los gastos de publicidad y marketing se desglosan de la siguiente forma:

La estimación de costos corresponde al número de unidades vendidas por el costo unitario determinado, reajustado año a año por factor IPC. A su vez se suman los descuentos equivalentes al 10% del precio de venta para aquellas ventas realizadas por los 3 primeros meses de apertura de locales nuevos.

Cuadro de depreciación y amortización por año

Depreciación	Monto							
AF 1	\$ 5.632.667	\$ 5.632.667	\$ 5.632.667	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AF 2	\$ -	\$ 5.801.647	\$ 5.801.647	\$ 5.801.647	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AF 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.801.647	\$ 5.801.647	\$ -	\$ -	\$ 5.801.647
AF 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.801.647	\$ -	\$ -	\$ 5.801.647
AF 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.603.293
<b>Total</b>	<b>-\$ 5.632.667</b>	<b>-\$ 11.434.313</b>	<b>-\$ 17.235.960</b>	<b>-\$ 17.404.940</b>	<b>-\$ -</b>	<b>-\$ -</b>	<b>-\$ -</b>	<b>23.206.587</b>
Hab Local 1	-\$ 8.100.000	-\$ 8.100.000	-\$ 8.100.000	-\$ 8.100.000	-\$ 8.100.000	-\$ 8.100.000	-\$ 8.100.000	8.100.000
Hab Local 2	\$ -	-\$ 8.343.000	-\$ 8.343.000	-\$ 8.343.000	-\$ 8.343.000	-\$ 8.343.000	-\$ 8.343.000	8.343.000
Hab Local 3	\$ -	\$ -	-\$ 8.593.290	-\$ 8.593.290	-\$ 8.593.290	-\$ 8.593.290	-\$ 8.593.290	8.593.290
Hab Local 4	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 8.851.089	-\$ 8.851.089	-\$ 8.851.089	-\$ 8.851.089	18.233.243
Hab Local 5 y 6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	18.233.243
<b>Total</b>	<b>-\$ 8.100.000</b>	<b>-\$ 16.443.000</b>	<b>-\$ 25.036.290</b>	<b>-\$ 33.887.379</b>	<b>-\$ -</b>	<b>-\$ -</b>	<b>-\$ -</b>	<b>61.502.775</b>
Amortización	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	2.500.000

Para activos fijos se considera una vida útil lineal de 3 años y para la habilitación se considera el plazo del contrato a 5 años renovable por cada año.