



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
GOURMET AUSTRALES INNOVADORES**

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

PABLO JOSÉ CÁRCAMO MUÑOZ

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

La presente tesis presenta una Estrategia de Negocio para la comercialización de productos gourmet, para una empresa de responsabilidad individual limitada pre-existente. Esta empresa posee tres productos alimentarios innovadores de origen nativo y étnico, recolectados en los campos y en orillas de mar de la Isla Grande de Chiloé, estos son: salicornia, brotes de helechos y pimienta de canelo. Este trabajo se motiva en el hecho que la empresa se caracteriza por el desarrollo de productos innovadores, siendo un factor crítico en el éxito de nuevos negocios lo que se suma a un mercado de productos gourmet nacional en crecimiento como consecuencia del desarrollo económico local.

La metodología empleada para la presente tesis se basa en el modelo Canvas y se complementa con elementos de desarrollo de un plan de marketing, tomando tópicos de ambos modelos con el objetivo de contar con una Estrategia para la comercialización de los productos gourmet innovadores.

Del análisis se desprende que las debilidades de la empresa son temas abordables principalmente con aspectos de estrategia, lo que implica un orden de la empresa del punto de vista funcional y mejoras en las ventas, puesto que la producción en sí no es el problema de la empresa sino las ventas.

De esta manera se debe seguir una estrategia de crecimiento, aprovechando su veta innovadora, mejorando la forma de venta y aumentando la penetración en el mercado. Se debe ampliar la gama de productos de tal manera de obtener una cartera con mayor diversidad y rentabilizar la infraestructura en periodos de contra-temporada de cosecha.

Actualmente la empresa posee rentabilidad negativa, sin embargo existe potencial en el negocio, llegando a rentabilidades positivas para los años siguientes, el VAN obtenido para cinco años de comercialización de los tres productos considerados es de \$MM 21,6 con una tasa de 18% y TIR de 41%, este resultado se considera bajo para una operación de cinco años donde el negocio demanda una constante presencia del dueño del negocio en la administración y operación del mismo, por lo que el aumento de la demanda por sobre a lo estimado es fundamental.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVOS.....	5
3. MARCO CONCEPTUAL.....	5
4. METODOLOGÍA.....	6
5. PROSPECCION EXTERNA E INTERNA.....	9
5.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	9
5.2 ANÁLISIS DE ENTORNO EXTERNO.....	11
5.2.1 SITUACIÓN DEL MERCADO.....	11
5.2.2 ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	15
5.2.3 SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DE TARGET.....	19
5.3 ANÁLISIS DE INTERNO EMPRESA.....	23
5.3.1 PROPUESTA DE VALOR.....	23
5.3.2 FUENTES DE INGRESOS.....	25
5.3.3 RECURSOS Y ACTIVIDADES CLAVE.....	26
5.3.4 ALIADOS CLAVE.....	31
5.3.5 CANALES DE VENTA Y RELACIONES CON CLIENTES.....	31
5.3.6 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	34
5.4 ANÁLISIS FODA.....	35
6. ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	38
6.1.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.....	38
6.1.2 PLAN DE MARKETING.....	43
6.1.3 PLAN DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN.....	51
6.1.4 PLAN DE OPERACIÓN.....	53
7. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	55
8. CONCLUSIONES.....	57
9. BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXO A: Segmentación del mercado.....	61
ANEXO B: Cifras para evaluación económica.....	69

1. INTRODUCCIÓN

Chile es un importante productor y exportador de productos agroindustriales entre los que se destacan: vino, salmón, productos del mar, fruta y productos alimenticios elaborados, siendo una puerta de entrada para nuevos productos, donde la clave está en la innovación. Durante los últimos años, ha surgido una nueva generación de alimentos procesados en el país, únicos, sofisticados, competitivos y de altos estándares de calidad, esta generación de alimentos Premium se han denominado “Productos Gourmet”, los cuales han aprovechado la ventana antes mencionada. Por otro lado, el desarrollo económico local ha aumentado la demanda Chilena por este tipo de producto, en especial las nuevas generaciones de profesionales con ingresos altos, con edades entre 25 y 35 años, que han hecho crecer el mercado gourmet, en especial en Santiago y ciudades turísticas.

Según Chris Nemchek (2006) de la National Association for the Specialty Food Trade (NASFT), los Speciality foods o alimentos Gourmet tiene los siguientes atributos:

- Un nivel, estilo y/o calidad mayor en sus categorías;
- Son especiales, pues sobresalen en características tales como: exclusividad, origen exótico, elaboración especial (artesanal), ingredientes (naturales), diseño, suministro limitado, aplicación o uso inusual o específico, canal de distribución.

Además, los alimentos Gourmet son considerados productos que por ejemplo tienen un alto nivel de ingredientes de gran calidad y con un tipo de embalaje muy atractivo. De esta manera, encontramos alimentos gourmet en diferentes categorías tales como: aceites naturales, agua envasada, bebidas no alcohólicas, chocolates, condimentos, confites, embutidos y jamones, frutas y frutos deshidratados, frutas y vegetales enlatados en frasco, galletas, helados, mermeladas, productos del mar procesados, quesos y salsas, entre otros.

En la presente tesis se presenta una Estrategia de Negocio para un pequeña empresa, la cual se encuentran desarrollando productos que se clasifican como gourmet al ser un alimento innovador, de origen exótico, elaboración de especial (recolección), de origen natural, que se debe comercializar con diseño adecuado según su categoría. La

empresa cuenta con tres productos alimenticios de estas características, el objetivo del presente estudio es definir la estrategia del negocio, obteniendo el plan de comercialización y los controles respectivos.

2. OBJETIVOS.

El objetivo general de la presente tesis es diseñar una Estrategia para la comercialización de productos gourmet de origen Austral, producidos por la empresa Meli mei, en el mercado nacional y con miras a la internacionalización a través de la exportación.

Para llevar a cabo el objetivo general se considera los siguientes objetivos específicos:

- Definir estrategia organizacional y estrategia funcional.
- Determinar el mercado objetivo para los productos.
- Definir un Plan de comercialización y los controles adecuados.
- Análisis de factibilidad económica del proyecto.

3. MARCO CONCEPTUAL.

Para generar la Estrategia de Negocio se debe prospectar internamente la empresa y el medio en que se desenvuelve, con el objetivo de organizar los componentes que influyen en el éxito del proyecto, de esta manera el presente estudio se basa en el modelo Canvas, dado que permite ordenar los diferentes aspectos de una empresa de forma clara, de forma complementaria, se considera lo presentado en los cursos de marketing y aplicado en el curso de "Dirección de Marketing". La metodología posee elementos que se cruzan entre ambos modelos, sin embargo esta combinación busca tener mayor contundencia que permita establecer el estado actual de la empresa, la consecuente Estrategia que considera aspectos organizacionales y funcionales, estableciendo el planes de comercialización y su respectivo control.

Finalizado la definición de la Estrategia de Negocio y su respectivo plan de comercialización, es trascendental la evaluación de la factibilidad económica del proyecto, siendo el último y concluyente elemento de la presente tesis.

4. METODOLOGÍA.

Esta tesis investiga el estado en que se encuentra actualmente la empresa, su entorno externo, interno, elabora la estrategia para la comercialización de productos gourmet, considerando los resultados de prospección interna y externa, enmarcado en los mercados a nivel nacional y su potencial de exportación, generando el plan de comercialización y sus respectivos controles.

Se busca dar respuesta a las siguientes preguntas claves:

- ¿Se cuenta con la capacidades de producción?
- ¿La producción dependen de proveedores de la materia prima?
- ¿Existe competencia o sustituto?
- ¿Cuál o cuáles son los Segmentos objetivos?
- ¿Cuál es la Estrategia de organizacional y funcional, para la comercialización y su control?
- ¿Factibilidad Economía de la empresa o negocio?

Para el desarrollo del marco conceptual antes mencionado se considera la siguiente la secuencia metodológica:

a) Descripción general de la empresa: De forma general se describe la empresa, como se conforma, donde opera y que productos entrega, con el objeto de entregar variables generales del estudio.

b) Análisis de entorno externo

b.1 Situación de Mercado: Se analiza el entorno de la empresa, considerando el modelo 5 Fuerzas de Porter y análisis del mercado, para este efecto se busca información en páginas web de productos gourmet e institucionales de apoyo agropecuario, se entrevista al personal de la empresa, se asiste a ferias

gourmet en Santiago y se visitan tiendas gourmet en Santiago. Todo lo anterior con el objeto de determinar el entorno general y económico, principales competidores y sus acciones, sistemas de comercialización de competidores y tendencias del mercado en la zona.

b.2 Segmentos de cliente, canales y relaciones con clientes: Se analizan los actuales clientes, como se llega a ellos, que canales se emplean y como se mantiene las relaciones establecidas.

c) Análisis interno

c.1 Propuesta de Valor: Se analiza la cartera de productos a través de entrevistas al personal de la empresa, se indagan formatos, forma de entrega y la flexibilidad.

c.2 Fuentes de ingresos: Se analiza el precio actual de los productos y su génesis. Análisis de políticas cobros y facturación.

c.3 Recursos y actividades clave: Se determina el flujo para el proceso productivo, con el objeto de determinar los puntos críticos, para establecer los recursos y las actividades claves para el éxito del negocio.

c.4 Aliados clave: Se investiga si se poseen aliados o la necesidad de obtenerlos. Se analiza los proveedores y su efectividad en el proceso.

c.5 Estructura de costos: Se determina los costos del proceso productivo y su distribución a los canales.

d) Análisis FODA: Con la información recopilada se genera la matriz FODA, con el objeto de conocer la situación real en que se encuentra la empresa, como dato para la definición de la estrategia.

e) Definición de Estrategia: Con la información recopilada se define la estrategia, considerando aspectos organizacionales y funcionales, obteniendo como resultados planes para la comercialización y el método de control de dichos planes, los que se detallan a continuación:

- Plan de marketing: Se define la mezcla de marketing, de tal manera de influenciar en la demanda del producto, considerando cuatro variables conocidas como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción. Entregando el presupuesto de marketing, los parámetros para la evaluación y control de plan de marketing.
- Plan de diseño e implementación: Se definen los hitos y tareas, identificando riesgos y dificultades.
- Plan de operación: Se define el ciclo de operación, localización r infraestructura.

f) Análisis de Factibilidad Económica:

Con los datos recabados se evaluará la factibilidad económica del proyecto, considerando la estrategia adoptada.

5. PROSPECCION EXTERNA E INTERNA.

5.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa en que se enmarca la presente tesis, corresponde a una empresa pequeña de propiedad individual de responsabilidad limitada, con nombre de fantasía “Meli mei”, conformada por cinco personas: su propietario, una profesional encargada de aspectos técnicos (Ingeniero en Alimentos) y tres colaboradores en el área de procesamiento. El modelo de la empresa es de procesamiento y comercialización de productos naturales silvestres recolectados por personal propio y externo, en la Isla Grande de Chiloé, enfocándose en la actualidad a productos descubiertos por el dueño de la empresa, al asociar similitudes de productos locales a productos de consumo en otras latitudes, Europa y Norte América.

La estructura de la empresa es la siguiente:

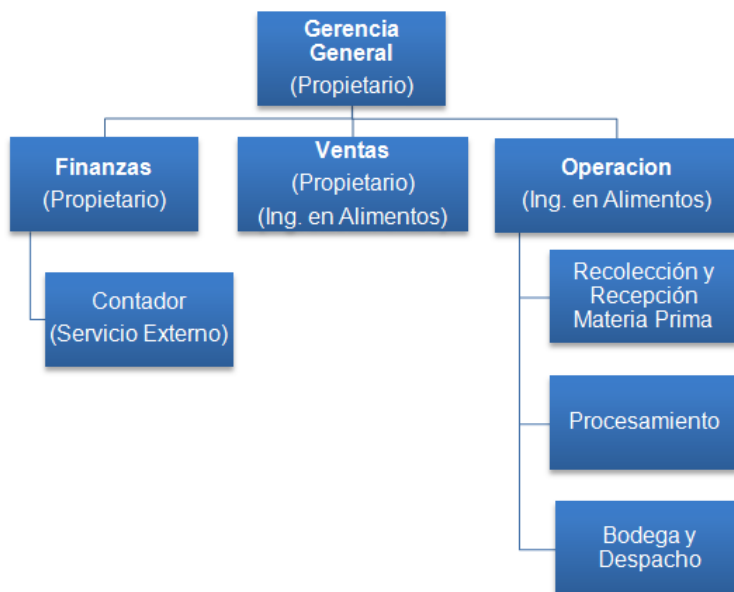


Figura 5.1: Estructura Empresa Meli Mei.

La empresa cuenta con un planta de proceso que se sitúa en la Bahía de Manao, en el extremo nor-oriental de la Isla de Chiloé, cercano al acceso norte a la Isla (ver Figura 5.2), sector donde el gestor del proyecto ha desarrollado en los últimos 20 años variadas experiencias agro-ecológicas en silvicultura y fruticultura nativa y cultivos

orgánicos, cuenta con una infraestructura de procesamiento de 180 m² dividida en dos pisos, 90 m² son para la zona de producción en el primer piso, 75 m² para almacenamiento y 15 m² sala de reunión y capacitación, en el segundo piso. Junto con lo anterior, cuenta con una oficina comercial en el centro de la ciudad de Ancud, centro urbano más cercano a la planta de producción.



Figura 5.2: Ubicación de la planta de proceso de la Empresa Meli Mei.

Se aborda el diseño de la Estrategia para la comercialización de productos gourmet de origen Austral, producidos por la empresa Meli mei, específicamente tres: Pimienta de Canelo, Salicornias y Brotes de helecho.

- a) Pimienta Austral: Un producto desarrollado entre los años 2008 y 2010, correspondiente a una pimienta nativa gourmet, producido en base a las semillas del árbol denominado en Chile como “Canelo”, nombrado así por los primeros españoles en la región, quizás por el meloso aroma de sus pétalos blancos y sus hojas lustrosas como magnolias, denominado científicamente como “drimys winteri”, donde drimys en griego significa picante, cualquier chileno que haya tocado sus hojas o su corteza lo puede confirmar: es tremendamente irritante, picante y oloroso. Este árbol, produce una semilla fuerte, picante y aromática, cuya pungencia es igual o mayor que los algunos ajíes, la que se procesa y se entregan productos elaborado en diferentes formatos como pimienta molida y también como pimienta entera.

- b) Salicornia: Producto desarrollado en el segundo semestre de 2011, corresponde a una planta de crecimiento anual de la familia Quenopodiácea (espinacas) abundante en las marismas de Chiloé rica en proteínas y aceites Omega 3. Desconocida en Chile aún por la mayoría, en Europa y en Norte-América es utilizada en conserva para acompañar pescados y mariscos, y en fresco como verdura o ensalada, también conocida como “Esparrago de Mar”.

- c) Brotes de helecho: “Costilla de vaca” o Quilquil (*Blechnum chilense*), se trata de un vegetal que crecen cada primavera en abundancia en Chiloé, existen de diferentes familias en el mundo, y su consumo se ha observado en Canadá, Japón, Nueva Zelandia, Inglaterra, Francia y países Escandinavos, siendo encontrados como “Fiddle head ferns” en Inglés y “tête de violon” en Francés. De sabor ocre-neutro su atractiva forma en espiral acompaña carnes y verduras, de fácil cocinar.

5.2 ANÁLISIS DE ENTORNO EXTERNO

5.2.1 SITUACIÓN DEL MERCADO

La Industria Gourmet en Chile se caracteriza por ser una industria incipiente y en expansión, conformada por pequeños y medianos productores, principalmente pertenecen al rubro silvoagropecuario. Donde se compite por calidad e innovación y el estado juega un rol importante, al apoyar a esta industria para iniciar el negocio o adquirir conocimiento necesario para la producción, con el objetivo de potenciar a Chile como potencia alimentaria.

La oferta de los productos Gourmet en Chile, se entrega a través de dos canales, el primero las tiendas que venden directo al cliente los productos, tiendas especializadas y retail, y el segundo conocido como horeca, hoteles, restaurantes y café, quienes entregan servicios y que se abastecen de productos gourmet para complementar o entregar el servicio ofrecido al cliente.

Con respecto a las tiendas especializadas, existe un nicho de tiendas exclusiva de productos gourmet, las que se dedican principalmente a la venta de productos nacionales, que compran a pequeños productores de todo el país y lo ponen a disposición del consumidor como oferta agregada, junto con lo anterior, adicionan productos importados que cumplan con los requerimientos de alimento gourmet, logrando un mix de mayor atracción al consumidor.

En tanto, el retail que corresponde a un mercado altamente dinámico y competitivo en precio, se caracteriza por entregar la oferta gourmet a través de sectores especializados dentro de la tienda, cuyo tamaño y variedad depende del sector socio-económico donde se ubica la tienda, siendo de mayor tamaño y variedad en las zonas donde el poder adquisitivo de sus clientes es mayor, los productos que se ofrecen en general son productos importados, se aprecia muy baja presencia de marcas locales y un aumento en la oferta de productos de marca propia del retail. En el caso de los supermercados, entregan ofertas de productos tradicionales gourmet como camarones, pescados, fiambres, etc., pero que el retail ha decidido entregar una oferta basada en competencia en precio, adoptándola con marcas propias. Cabe destacar que el poder de negociación de los proveedores del retail es bajo, en especial para rubros tan especializado como el gourmet, por lo tanto, el acceso a buenos precios y condiciones de negocio no son óptimas para el productor.

En tanto, el rubro horeca es un rubro que busca proveerse de productos gourmet que permitan complementar el servicio que entregan y que a través de estos productos logren un rasgo diferenciador a la tradicional oferta de alimentación y descanso, concentrándose la oferta gourmet en aquellos locales que poseen mejor calificación en servicio, los que se ubican en la Región Metropolitana y en las zonas turísticas de carácter internacional (Viña del Mar, Punta Arenas, Pucón, y los casinos de juegos que se han abierto en cada región).

La demanda por alimentos gourmet ha crecido en los últimos años, no existe un índice de este crecimiento, pero se puede inferir dado que la oferta de los mismos a aumentado, esto lo podemos a través de la comparación del catastro de tiendas

especializada hecho por el estudio de Prochile [5] y el levantamiento que se hizo para la presente tesis (Anexo A), observándose un crecimiento de 56% en la Región Metropolitana como se observa en la Tabla 5.1

Tabla 5.1: Crecimiento de tiendas especializadas en Región Metropolitana.

Referencia	N° Tiendas Especializadas Región Metropolitana
Estudio Prochile, 2009 [5]	25
Elaboración Propia, 2012	39
Crecimiento	56%

Según el Estudio de Prochile [5] la mayor demanda del mercado son las mermeladas y jaleas, dulces y saladas, los sabores exóticos tienen una muy buena aceptación. Por otro lado, se cuenta con ofertas en los siguientes rubros: snacks, bebestibles, carnes, confites, mermeladas, apícola, condimentos, rubro aceite de oliva, pescados y mariscos. Se establece que otros productos que concentran demanda son miel y sales, pero como todo producto gourmet aunque son productos de uso común poseen características especiales que permiten ofrecerlos como gourmet, son de calidad superior, obtenidos de lugares especiales o se le ha incorporado elementos que aumentan su propuesta, por ejemplo: la sal, se encuentran sal de mar de un lugar específico, sales con especias, sales con ingredientes especiales que se emplean para alimentos específicos: para parrilla, para carnes rojas o para carnes blancas.

La demanda de los productos gourmet se concentra en los grupos de mas altos ingresos (especialmente jóvenes), debido al aumento de la demanda de este tipo de productos, las microempresas vinculadas a este rubro han tenido un crecimiento sostenido, por lo que ya están comenzando a crear nuevas líneas de productos [5].

Estos microempresarios provienen principalmente de la agroindustria rural, donde pequeños productores campesinos apoyados por herramientas creadas por el estado e incentivados por la demanda de productos con identidad local, han logrado entregar

ofertas con agregación de valor a productos típicos, lo que se producían pero no se aprovechaba su potencial. Sin embargo, no se pretende competir con los agentes medianos o grandes de la industria alimentaria, sino tener una posición privilegiada en las industrias alimentarias locales en el nicho gourmet, aprovechando el cambio de mentalidad y hábitos de consumo de los chilenos, donde se observa el consumo de productos de mayor calidad y que le entrega satisfacción al consumidor.

En el mercado no existen competidores que tengan los mismos productos de la empresa Meli-Mei, dado que son productos innovadores, que aún no se han replicado en el país, sin embargo, existen productos sustitos.

Como el valor que se le entrega al cliente es la experiencia de un sabor nuevo que lo puede incorporar a su dieta habitual a través de un alimento de producción no industrial y de calidad, es una oferta genérica que lo debe entregar cualquier producto gourmet, por lo tanto existen diferentes sustitutos a la oferta Meli-Mei.

De esta manera existen dos tipos de competidores en el ámbito sustituto, pequeños productores y empresa que han logrado crecer y entregar una oferta mayor de productos.

La mayor vitrina para los pequeños empresarios, son las instancias entregadas por INDAP, a través de su feria Expo Rural, que se desarrollan en diferentes ciudades durante el año, para el año 2011 se realizó en las regiones: Antofagasta, Los Lagos, Los Ríos, La Araucanía, Bío Bío y Santiago, con un mínimo de expositores 52 y 113. Considerando un universo de 200 microempresarios según las postulaciones que recibe el INDAP para la participación del evento [5]. En el año 2012 se realizó en diversas ciudades a excepción de Santiago por temas administrativos de la institución pública. Dentro de este universo se encuentra la empresa Meli-Mei

A partir de este universo han crecido empresa y logrado una mayor presencia en las tiendas y exposiciones (Echinuco, Paula Gourmet, etc.), posicionando sus productos. A partir de las visitas realizadas a tiendas y exposiciones, se observa que alrededor de 10

marcas de productos que se encuentran posicionadas y se repiten en diferentes tiendas, entre éstas tenemos:

Tabla 5.2: Empresas nacionales productoras de alimentos gourmet¹

Empresa	Producto	Página Web
Origen	Condimentos, aceites, vinagres, mieles y cereales.	www.origenchileangourmet.cl
Buka	Natural dip, antipastos, mermeladas y pate.	www.buka.cl
Nobleza Artesanal	Productor de mostazas artesanales.	www.noblezaartesanal.cl
Nahual	Pate, huevos de codorniz, pastas de ají y especias naturales.	www.nahual.cl
Manka	Salsa de aperitivos.	www.manka.cl
Chiloé Gourmet	Pasta de ajos.	www.chiloegourmet.cl
L'Amalia	Mermeladas	---

Las empresas de mayor posicionamiento, como Origen, se caracterizan por tener un mayor diversidad de productos con un catalogo ampliado, donde la oferta que entrega es mayor, se destacan por encontrarse en diferentes tiendas, traspasando las tiendas especializadas, llegando a las tiendas de retail a precios adecuados, no teniendo que bajar sus precios. La ampliación de la marca se obtiene incorporando otros productos producidos por proveedores externos que se venden con la marca de empresa principal.

5.2.2 ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para conocer mejor el mercado, se aplica el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter, este modelo permite analizar el entorno externo de la empresa de forma resumida.

¹ Estas son productores nacional, también existe importadores, sin embargo se consideran como productos sustitos.

a) Amenaza del ingreso de nuevos competidores:

Barreras de entrada:

- Se necesita inversión inicial de MM\$45 para la implementación de planta de procesamiento de alimentos y los permisos correspondiente, sin embargo para el rubro se considera un monto importante.
- No existe patente o inscripción de los nombres comerciales de los productos que se están produciendo, de tal manera que de entrar alguien nuevo puede emplear los mismos nombres comerciales de los productos. El mercado chilote se basa en la recolección de productos naturales, en especial en la copia de negocios innovadores, por lo tanto, al demostrar que este negocio puede ser rentable existe alta probabilidad de la copia del negocio.
- Existe fomento por parte del estado para el desarrollo de productos alimenticio por parte de los productores silvoagropecuario nacionales.
- No se ha observado respuestas agresivas por empresas establecidas en la industria gourmet, dado que son empresas pequeñas sin los recursos para reaccionar de esa manera.

Por otro lado, Meli Mei cuenta ventajas en la curva de aprendizaje del procesamiento de los productos, y se encuentra reconocida en diferentes publicaciones como diarios y portales como una empresa desarrolladora de la “pimienta austral”.

Por lo tanto, se considera que existe una alta amenaza que ingrese de nuevos actores, tanto al mercado de producción de alimentos gourmet, como la copia del producto desarrollado por Meli Mei, posterior a la demostración de beneficios económicos positivos.

b) Amenaza del ingreso de productos sustitutos:

Este producto en sí es una ensalada o plato gourmet por lo tanto es altamente sustituible por otro producto que satisfaga al cliente, tanto en calidad y precio, por lo tanto se considera una constante y alta amenaza del ingreso de productos sustitutos.

c) Poder de negociación de los proveedores

Se considera un bajo poder negociación por parte de los proveedores. En el caso del envasado (frascos, etiquetas y medio de conservación), es baja, sin embargo, no existe una oferta de envases que permita lograr envases innovadores, por lo tanto se debe adoptar la oferta existente. Con respecto a la materia prima, al ser innovador no existe el poder de negociación, por lo que no es una amenaza para el modelo, sin embargo, se debe asegurar la producción futura en calidad y cantidad, de tal manera que si entra un nuevo competidor que copie el producto se tenga la materia prima para la sustentación del negocio.

d) Poder de negociación de los consumidores:

El poder de negociación de los consumidores es alto, en este caso los consumidores (clientes directos) son las tiendas y/o los restaurantes, que corresponden a mercados pequeños altamente relacionados, preocupados de la calidad y precio de sus suministros. Para los emporios gourmet que corresponden a un negocio nuevo en expansión, se les debe demostrar que un producto innovador es atractivo, lo que se realiza a través de degustaciones y recomendaciones. Mucho mayor es el poder en el caso del retail, los cuales se caracterizan por su poder de negociación y su predilección por la variable precio.

e) Rivalidad entre competidores.

En el mercado de producción gourmet los competidores son pocos, existe una atomización de la oferta con productores pequeños y empresas que presentan una oferta de productos más amplia, por lo tanto se favorece a la creación de alianzas entre productores pequeños con diferentes ofertas.

Con respecto al mercado internacional la industria Gourmet se ha instalado con fuerza en países desarrollados, lo que convierte a esta industria en un mercado muy exigente y con altos estándares de calidad. Los principales mercados de productos Gourmet son Estados Unidos, Francia, Reino Unido y Alemania. El consumo se centra en ciudades donde la población tiene mayor renta per cápita y le entrega mayor valor a la alimentación sofisticada, sale más a comer fuera del hogar y es un consumidor dispuesto a probar recetas y productos novedosos.

En el caso de los nuevos productos en estudio, salicornia y brotes de helecho, existe un mercado europeo y norteamericano, que nos permitiría exportar en contra temporada razón por lo cual se puede estudiar su exportación y el mercado que exista en dichas latitudes, sin embargo el presente estudio se enmarca en el mercado nacional.

A partir del análisis anterior se obtienen las siguientes consideraciones para la estrategia de la empresa:

- De la alta amenaza de ingreso de nuevos competidores con productos sustitutos y los mismos productos desarrollado por Meli Mei posterior a la demostración de beneficios económicos positivos:
 - Se debe aprovechar la curva de aprendizaje de MeliMei en el desarrollo de los nuevos productos y la imagen que ya ha ganado la empresa como innovadora con un producto ya posicionado (pimienta austral) pero disociado a la marca MeliMei, lo que se debe corregir.
- Del bajo poder de negociación de los proveedores:
 - Es un beneficio que se debe explotar en la operación del negocio, buscando alternativa de proveedores a mejores precio o servicio, y en el caso de recolectores generar los estándares que permita logra un producto de mejor calidad y traspasar parte del proceso de producción inicial al recolector.

- Del alto poder de negociación de los consumidores:
 - En el caso de restaurantes y tiendas especializadas, éstos pueden lograr un poder negociación considerable, puesto que es un mercado pequeño donde se puede lograr fácilmente la comunicación entre ellos. Por lo tanto, la estrategia de comunicación debe tener una posición clara y única para cada uno de estos dos canales, en especial en la política de precios por volumen o nivel de servicio, de tal manera que el poder de negociación particular de un cliente beneficie al bloque o mejor dicho no perjudique a otro cliente que se va enterar y generar una imagen negativa de la empresa.

- De la baja rivalidad entre productores:
 - Se debe considerar generar socios claves, seleccionando productores que permita ampliar la oferta de la empresa y generar una mejor oferta a los consumidores, complementando los productos propios de la empresa con otros productos de la misma línea, ya sea con productos terminados generando un pack o productos semi-terminados, donde Meli-Mei le entregue un valor agregado (diseño, marca, etc.) que permita llegar a los clientes con una imagen acorde a la de un producto gourmet.

5.2.3 SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DE TARGET

Como se ha presentado en los puntos 5.2.1 y 5.2.2, la demanda de productos está dada por las personas con poder de adquisición que le permite haber satisfecho sus necesidades básicas y buscan una experiencia con la alimentación a través de platos de alta preparación o simples pero que sean diferente a lo tradicional, ¿cómo se satisface dicha necesidad?, el primer punto es el canal HORECA (hoteles, restaurantes y café), luego viene el proceso personal es decir se compra en tiendas especializadas para cocinar platos que se han probado en un restaurante o la recetas descritos en libros, internet o canales de televisión.

De esta manera, la opción de llegar al consumidor final, es a través de estos canales, descartando los café, dado que los productos con que cuenta la empresa no apuntan al café (desayuno u once) sino al almuerzo o cena, de esta manera contamos dos canales que investigar los restaurantes y tiendas de especialidad. El canal hotel se introduce dentro del canal restaurante, dado que los hoteles cuentan con restaurantes que es la manera que llegamos al cliente final.

Para la segmentación de restaurantes se considera la base de datos del portal de restaurante de Emol.com (<http://restaurantes.emol.com/>), buscador de restaurantes reconocido a nivel nacional, el detalle de la segmentación se presenta en el Anexo A, a continuación se presenta un resumen:

- Este registro cuenta con 5956 locales a nivel nacional, alrededor del 70% se ubican en la región metropolitana.
- Para el análisis se segmentaron por especialidad y ubicación geográfica.
- Dado que los productos corresponde a ensaladas y una pimienta de origen nacional exótico, se considera que las especialidades que son a fin estos son: Internacional, Chilena, Vegetariana, Asiática y Tailandesa, la presencia nacional de cada una de estas especialidades se indica en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3: Cantidad de restaurantes por especialidad, target a nivel nacional.

Especialidad	Locales a nivel nacional
Comida Chilena	781
Cocina Internacional	593
Comida Asiática	173
Comida Vegetariana	68
Comida Tailandesa	22

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en el portal Emol – Restaurantes.

Analizando la presencia por región de estas especialidades, se obtiene el siguiente cuadro:

Tabla 5.4: Cantidad de restaurantes por especialidad, target por regiones.

Región	Comida Chilena	Cocina Internacional	Comida Asiática	Comida Vegetariana	Comida Tailandesa
Región Metropolitana	457	445	159	57	15
Región de Valparaíso	73	56	8	4	6
Región del Bío Bío	44	11	0	2	0
Región de La Araucanía	56	19	0	1	1
Región de Coquimbo	32	8	1	1	0
Región de O'Higgins	33	5	1	1	0
Región de Los Lagos	14	9	0	0	0
Región de Tarapacá	8	18	4	1	0
Región de Antofagasta	9	14	0	0	0
Región del Maule	13	3	0	0	0
Región de Magallanes	6	9	0	0	0
Región de Arica y Parinacota	9	3	0	0	0
Región de Los Ríos	8	2	0	1	0
Región de Atacama	6	1	0	0	0
Región de Aysén	2	0	0	0	0
Total	770	603	173	68	22

Considerando las regiones que mayor cantidad de restaurante a fin con los productos Meli-Mei se encuentran en las regiones Metropolitana y Valparaíso, luego se distribuye en el resto de las regiones, se establece que los mercados target son:

Restaurantes de las siguientes especialidades: Internacional, Vegetariana, Chilena, Asiática y Tailandesa, de las regiones Metropolitana y Valparaíso. Luego en la Región de Los Lagos, dado que existe oferta de restaurantes y se cuenta con red de contacto, dado que es la zona de producción. Logrando un universo de 1303 restaurantes, considerando como un segmento realista el 4% de este universo, equivalente a 52 restaurantes.

Para la segmentación de las tiendas se considera la ubicación geográfica, para lo cual se realizó un levantamiento por internet de las tiendas existentes en el país, navegando en las páginas proveedores y tiendas on-line, a continuación se presenta un resumen del catastro de tiendas (detalle del catastro se presentan en el Anexo A).

Tabla 5.5: Cantidad de tiendas de especialidad (gourmet) por regiones.

Región	Cantidad
Región Metropolitana	39
Región de Valparaíso	7
Región de Los Lagos	6
Región del Bío Bío	1
Región de La Araucanía	1
Región de O'Higgins	1
Región de Magallanes	1
Región de Los Ríos	1
Región de Aysén	1
Total	58

Nota: En las siguientes regiones no se detectaron tiendas: Región de Coquimbo, Región de Tarapacá, Región de Antofagasta, Región del Maule, Región de Arica y Parinacota y Región de Atacama.

Junto con lo anterior se detectaron 9 portales de venta on-line de productos gourmet, cuya base se encuentran en la Región Metropolitana, que se detallan en el Anexo A.

Por lo tanto, el segmento objetivo son las tiendas gourmet de la región Metropolitana, Valparaíso y Los Lagos, esto incluye las tiendas on-line. Logrando un mercado objetivo de 61 tiendas.

Cabe hacer presente que dentro de las tiendas gourmet se deben considerar las soluciones que tienen las grandes tiendas, sin embargo como indicamos en análisis de las cinco de fuerzas de Porter, el poder de negociación de estas tiendas es superior, por lo que el ingreso a esa tipo de tienda se retrasa para un futuro.

5.3 ANÁLISIS DE INTERNO EMPRESA

5.3.1 PROPUESTA DE VALOR.

La empresa busca servir a sus clientes con productos gourmet que contribuyan a aumentar la satisfacción de la experiencia en restaurantes y la solución a la búsqueda individual de consumidores sibaritas que buscan alimentos con sabores de origen Chileno pero innovadores para cocinar por su cuenta, regalar, etc..

Los productos ofertados se producen en la Isla de Chiloé a través de recolección de productos nativos, se procesan y luego se envasan en una planta propia de la empresa. Ofertando actualmente tres productos, cuyos formatos han mutado según la necesidad de los clientes, presentando los siguientes formatos y precios en la actualidad:

Producto N°1: **Salicornia.**

Formato 1: Salicornia fresca, entrega en bolsa plástica sellada al vacío, 1 kg, la que se debe conservar refrigerada, con un precio de venta de \$4000 + iva.

Formato 2: En conserva con vinagre de manzana, con un peso drenado de 50 g, se entrega en frasco de vidrio transparente de 115 ml, la que se debe conservar en un lugar fresco, con un precio de venta de \$1650 + iva.

Producto N°2: **Brotos de helechos.**

Formato 1: Brote de helecho fresco, entrega en bolsa plástica sellada al vacío, 1 kg, la que se debe conservar refrigerada, con un precio de venta de \$4000 + iva.

Formato 2: En conserva con agua, ácido cítrico y sal, con un peso drenado de 80 g, se entrega en frasco de vidrio transparente de 195 ml, la que se debe conservar en un lugar fresco, con un precio de venta de \$1650 + iva.

Producto N°3: **Pimienta de Canelo.**

Formato 1: Pimienta molida, entregada en bolsa plástica sellada al vacío, 1 kg, la que se debe conservar en lugar fresco y seco, con un precio de venta de \$18000 + iva.

Formato 2: En pote metálico con dosificador, con un contenido de 40 g, la que se debe conservar en un lugar fresco y seco, con un precio de venta de \$1650 + iva.

Los formatos y precios fueron fijados por el propietario del negocio, considerando los precios en el mercado internacional para cada uno de los productos, para los correspondientes productos, pimienta, salicornia y brotes de helechos. En Quebec-Canadá el consumo anual de brotes de helechos alcanza 70.000 kilos, con un precio promedio de U\$ 10 el kilo fresco (precio feria) y 6 a 8 dólares los brotes marinados en aceite o vinagre en los frascos de 200ml. Para la salicornia los precios del producto fresco varían de según la estación (en invierno pueden alcanzar 40 dólares el kilo al detalle en Europa) y en verano el precio más barato se encuentra en San Francisco - USA a 10 dólares el kilo.



Figura 5.3: Salicornias en conserva, 50 g drenado.



Figura 5.4: Brotos de helechos en conserva, 80 g drenado.

5.3.2 FUENTES DE INGRESOS.

Como ya vimos en el punto anterior existen dos tipos de clientes: restaurantes y tiendas, y se agrega un tercero que corresponden distribuidores intermediarios para los mismos canales, considerando estos tres grupos los ingresos del año 2012 por cada uno de ellos se presenta en la Tabla 5.6.

Tabla 5.6: Ingresos x Ventas por segmento, Meli Mei año 2012.

Segmento	Ingresos año 2012¹ (\$)
Restaurantes	\$6.000.000
Tiendas	\$ 8.000.000
Distribuidores	\$10.500.000
Total Año 2012	\$18.500.000

Notas:

(1) Elaborada en Diciembre de 2012.

5.3.3 RECURSOS Y ACTIVIDADES CLAVE.

De forma general el desarrollo de las actividades de la empresa se presenta en el siguiente esquema:

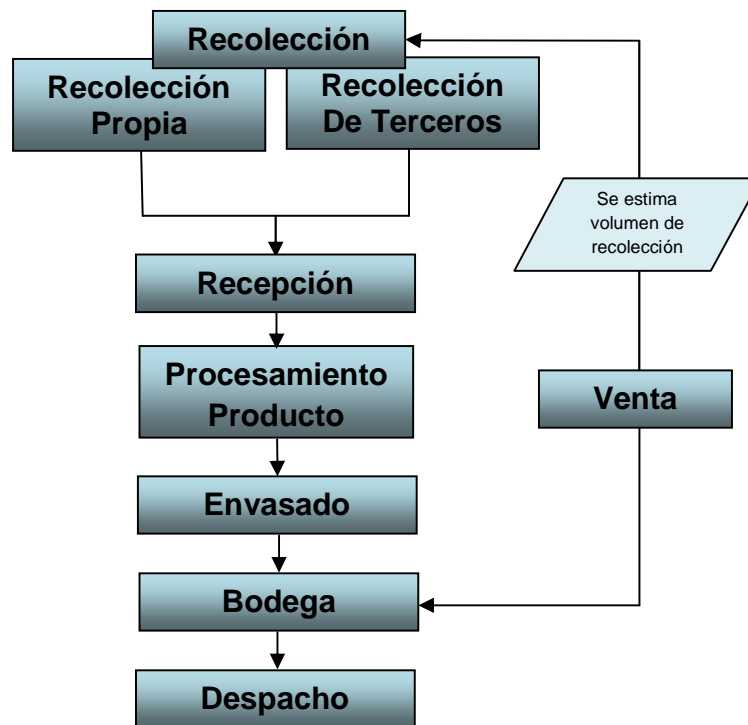


Figura 5.5: Esquema del proceso de la producción producto Gourmet.

Donde se observan 7 procesos de forma general, los que se detallan a continuación:

- a) **Recolección:** Para esta actividad se considera la estimación de las ventas para la producción de conservas y se realizan en periodos específicos del año. En caso de producto fresco se realiza en dichos periodos pero con pedidos ya vendidos, puesto que necesita conservación especial y el producto posee vida acotada, por lo que debe ser despachado rápidamente al cliente. Se cuenta con dos fuerzas de recolección, personal propio y tercero, a los que se le capacita y compra la materia prima recolecta, siempre cuando cumpla con los estándares fijados por la empresa.

Los periodos de recolección son los siguientes:

Salicornias: Octubre a Febrero.

Brotos de Helechos: Septiembre a Diciembre.

Pimienta de Canelo: Febrero.

La cantidad de personal destinado a la recolección es la siguiente:

Salicornias: 10 recolectores.

Brotos de Helechos: 10 recolectores.

Pimienta de Canelo: 25 recolectores.

Nota.- Se cancela por kg entregado a Meli-Mei.

El rendimiento que se ha obtenido en la última temporada de recolección es el siguiente:

Salicornias: 500 kg/mes, 2000 kg por temporada.

Brotos de Helechos: 300 kg/mes, 1200 kg por temporada.

Pimienta de Canelo: 3000 kg/mes producto fresco, 3000 kg por temporada, como resultado se obtienen 700 kg producto terminado.

Para este proceso no es necesario contar con permisos, sin embargo se debe recalcar a los recolectores que estos productos son naturales por lo tanto se debe evitar la sobre-explotación y de ser necesario por aumento de demanda se puede comenzar con el cultivo de los vegetales. Cabe hacer presente que para la Salicornia existen experiencias exitosas de cultivo en África, México y al año pasado se introdujo en Argentina.

- b) **Recepción:** Esta actividad se realiza en las instalaciones de la empresa y directamente en los domicilios de los recolectores externos. Para la recepción se consideran criterios propios de la empresa que en general corresponden a un color determinado y que se encuentren limpios de impurezas para ingresar directo al proceso en la planta. Estos criterios son informados a los recolectores en la capacitación previa a la aprobación como recolector.

- c) **Procesamiento:** Esta actividad se realiza en las instalaciones de la empresa, en la sala de proceso, ver Figura 5.6, para lo cual se cuenta con los permisos sanitarios para procesar los alimentos por parte de la autoridad sanitaria.

Este proceso comienza con la limpieza de los productos, seleccionando los de tamaño adecuado, para luego lavarlas con agua potable y finalmente se pasa por un lavado con higienizante orgánico para evitar riesgos microbiológicos (ETAS), debido a que se consumen en fresco. En el caso de los brotes de helecho existe un proceso adicional donde se retira el pelillo superficial previo al lavado.

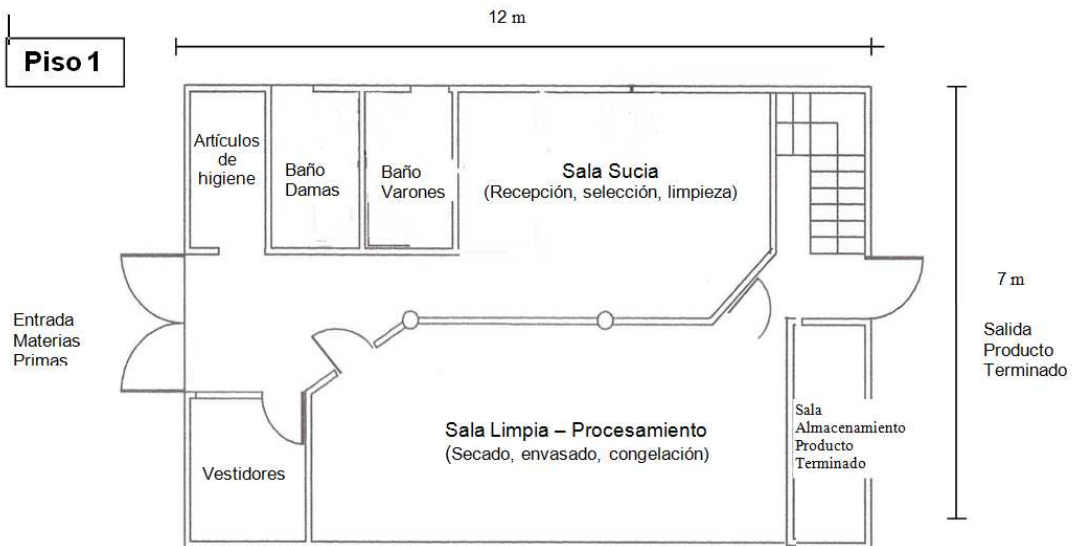


Figura 5.6: Plano del primer piso de la planta de proceso, zona de procesamiento.

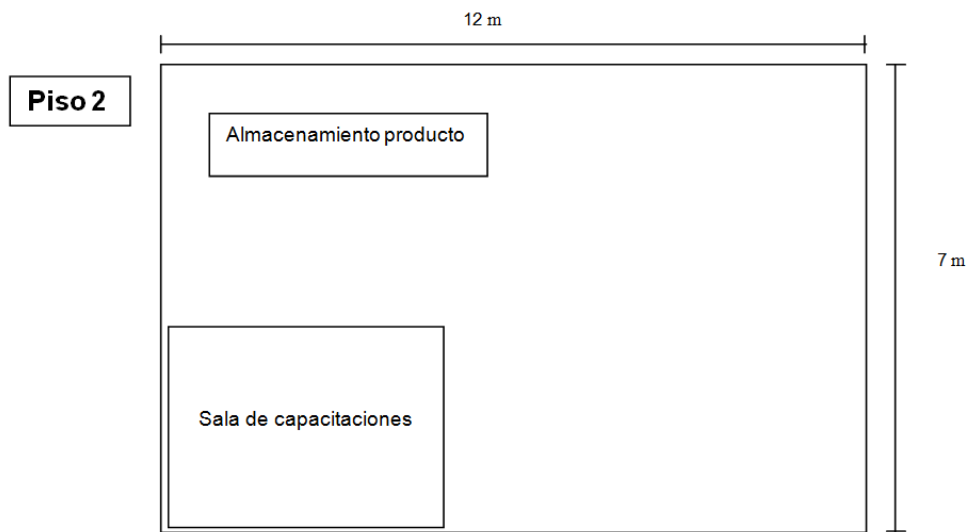


Figura 5.7: Plano del segundo piso de la planta de proceso, zona de bodega y capacitación.

- d) **Envasado:** Esta actividad se realiza en la sala de proceso, para lo cual se cuenta con los permisos sanitarios para envasar los alimentos por parte de la autoridad sanitaria. Para el envasado se coloca el alimento en los diferentes envases, en el caso de las conservas se agrega el medio conservante y luego se realiza el tratamiento térmico para lograr la esterilización comercial, luego se dejan enfriar y se procede al etiquetado.
- e) **Bodega:** Para los productos frescos se procede a la refrigeración a la espera de transporte y para las conservas se procede a guardar en las bodegas de la instalación, de 75 m², ver Figura 5.7.
- f) **Despacho:** El despacho se realiza por un servicio externo, correo privado, se emplea Promail, por la eficiencia y no haber fallado en las entregas realizadas hasta el momento, en especial los productos frescos. Con un tiempo máximo de 24 horas en domicilio, esencial para el producto fresco, considerando como la entrega más lejana Santiago.

g) **Venta:** El proceso de venta es realizado por el profesional a cargo de la producción y el dueño de la empresa, de forma directa con clientes que se han contactado por las páginas web y principalmente con los contactos concretados en las ferias.

De esta manera los recursos que se necesitan para el funcionamiento de este negocio son:

- Planta de Producción, con permisos sanitarios (zona de proceso y almacenaje).
- Oficina comercial, con conexión telefónica, computador e internet.
- Equipos para procesamiento, equipos básicos (contenedores).
- Equipos para envasado al vacío y esterilización de las conservas.
- Vehículo utilitario, similar Peugeot Partner para transporte y recolección.
- Personal para proceso y recolección, tres personas tiempo completo.
- Profesional responsable del proceso, tanto de recolección como el procesamiento de los alimentos.
- Proveedores de envases ad-hoc al diseño del producto.
- Proveedores de vinagre de manzanas y ácido cítrico.
- Contar con el dinero para el pago de la recolección de tercero (flujo efectivo).
- Conocimiento de la técnica de procesamiento y los puntos de maduración de cada uno de los productos.
- Página web, esencial al ser una empresa lejos del mercado.

Un recurso clave es obviamente la materia prima necesaria para los productos, otros son la planta de producción y la profesional para el manejo y respaldo sanitario de la actividad.

Como actividades claves dentro del proceso se debe tener cuenta los que inciden en la calidad final del producto, elemento esencial en el valor del producto gourmet, de esta manera cada uno de los procesos debe ser supervisado de forma exhaustiva.

Del punto de vista de evitar mermas, se debe concentrar en la recepción de materias primas para no pagar por material que no se podrá procesar por disminuir la calidad del producto, y en el caso del producto fresco, la rapidez en el proceso y el mínimo tiempo que el producto se encuentre en poder de la empresa es clave para el éxito del negocio en condición fresca.

Como actividad crítica se identifica la debilidad de la empresa en la venta de sus productos, razón por lo se debe atacar esta actividad, reforzando algunas características del producto que se ofrece y la comunicación con los segmentos a los que se vende, penetrando mejor el mercado.

5.3.4 ALIADOS CLAVE.

En la actualidad la empresa no cuenta con aliados claves, en los diferentes puntos de cadena de valor.

Se debe analizar la factibilidad de generar alianzas, considerando la recolección, la distribución (logística) y la venta con el objetivo de lograr una oferta potenciada con productos diferentes pero complementarios a los producidos por la misma empresa.

5.3.5 CANALES DE VENTA Y RELACIONES CON CLIENTES

Para la venta se cuenta con un canal de venta, que corresponde venta indirecta por parte de la empresa a los distribuidores para llegar al cliente final, consumidor del producto. Estos intermediarios son de dos tipos: restaurantes y tiendas gourmet, los cuales realizan sus pedidos a la empresa, a través de teléfono o correo electrónico, se preparan el pedido obteniendo del stock en el caso de conservas, posteriormente se despachan por empresa de encomienda tradicional, Promail, llegando a destino en menos de 24 horas, en el caso de producto fresco, son clientes que ya conocen el producto y se realizan entregas del producto en el periodo de cosecha; los clientes que se encuentran a mayor distancia desde la producción ha sido Santiago. De esta manera la demanda de los productos está dada por el intermediario según las ventas que ellos

realicen, considerado este esquema como un canal de marketing indirecto en forma vertical, como se esquematiza en la siguiente figura:

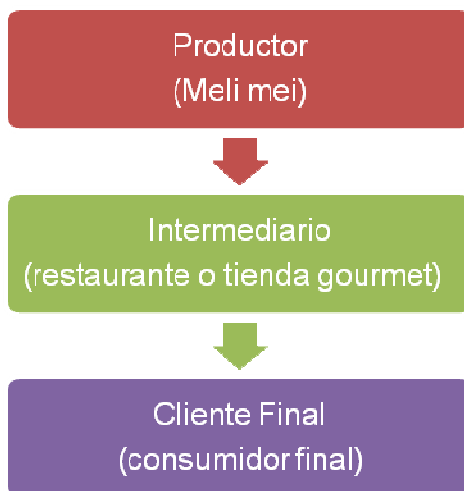


Figura 5.8: Canal de Marketing indirecto con sistema vertical.

Los clientes actuales de la empresa se dividen en: restaurantes, tiendas y empresas que envasan y entregan productos gourmet a tiendas; éstos últimos incorporan un nivel adicional, incorporándose entre el productor y las tiendas gourmet.

Los clientes a los que han entregado producción son los siguientes:

a) Restaurantes:

- Hotel Ritz Carlton, Santiago.
- Hotel Plaza San Francisco, Santiago.
- Hotel Cabañas del Lago, Puerto Varas.
- Hotel Cumbres Patagónico, Puerto Varas.
- Hotel Colonos del Sur, Puerto Varas.
- Hotel Frau Holle, Frutillar.
- Restaurante Borago, Santiago.

b) Tiendas:

- Regalos del campo.
- Raíces de lo nuestro.
- Emporio patagónico.

c) Distribuidor intermediario:

- South food.
- Condesa de Mechuque.

La relación entre la empresa y sus clientes directos (intermediarios) es directa, donde el cliente llama o envía correo electrónico para solicitar un pedido particular. Se cuenta con dos páginas web que permite obtener información de la empresa, no son transaccionales sólo de información de contacto y algunas características de la empresa, ver Figuras 5.9 y 5.10.



Figura 5.9: Página de inicio portal www.meilmei.cl



Figura 5.10: Página de inicio portal <http://www.chileanpepper.cl>.

5.3.6 ESTRUCTURA DE COSTOS.

A partir de los recursos existentes para el negocio se presentan la siguiente estructura de costos fijos que se detallan a continuación:

Tabla 5.7: Costos fijos considerados de forma anual.

RRHH	\$ 19.500.000
Salario del personal ¹	\$ 19.500.000
Gasto Generales	\$ 6.270.000
Arriendo Oficina Comercial ²	\$ 960.000
Gasto Camioneta ³	\$ 1.440.000
Mantenición de equip. e infra. ⁴	\$ 450.000
Luz, agua, internet y teléfonos	\$ 1.920.000
Total	\$ 24.270.000

Notas:

- (1) Considera un Ingeniero en Alimentos, tres colaboradores, con sueldo de mercado Isla de Chiloé.
- (2) Considera el arriendo de una oficina en el Centro Ancud.
- (3) Considera gastos por concepto bencina, mantención y permiso circulación.
- (4) Considera un valor de \$450.000 al año.

De este manera los ingresos actuales de la empresa son inferiores a los necesarios para cubrir los costos fijos.

Los costos variables corresponden a los costos de recolección, costos de producción como materias primas para el procesamiento y envasado (envase, etiqueta, medio de conservación, cajas, despacho, conservación), estos valores se analizarán en la factibilidad económica del proyecto.

5.4 ANÁLISIS FODA

A partir de la información ya recabada emplearemos la matriz FODA para resumir la situación en que se encuentra la empresa y planificar la estrategia futura.

	Fortaleza	Debilidades
Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un producto desarrollado por la empresa y posicionado en el mercado, "Pimienta Austral". - Ha planteado una estructura de profesionalización en la empresa. - Cuenta con dos nuevos productos innovadores que aún no han sido copiados, cuenta con la ventaja en la curva de aprendizaje. - Cuenta con los permisos sanitarios para la producción y envasado de alimentos. - La empresa se ubica en una zona reconocida por ser étnica, que le entrega una identidad propia a los productos que se generan desde esa latitud. - Cuenta con la experiencia para presentar proyectos a instrumentos de fomento agrario entregado por el gobierno. - Los productos han estado en diferentes ferias esta año, y se han hechos reportajes en diarios por las mismas ferias, y se ha presentado en el programa "Recomiendo Chile" de Canal 13. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo fijo alto, que se debe cubrir con alta venta de productos aún no posicionado. - El sistema de venta no ha entregado el resultado esperado. - Costo de despachos de igual costo para todo tipo de envío, con un costo elevado que va directamente al precio de venta. - Se cuenta con el producto Pimienta de Canelo disociado a la empresa Meli Mei, por lo tanto se cuenta con producto reconocido en círculo gourmet, pero la marca de la empresa no es conocida ni se asocia a este producto. - Se cuenta con dos páginas web disociadas. - No se cuenta con información o disponible para el público objetivo, donde se entreguen recetas o ideas emplear los productos. - Etiquetas con un mayor diseño y calidad, en comparación con productos sustitutos.

	Oportunidades	Amenaza
Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Existen los productos de forma natural, y de ser necesario el cultivo se puede implementar, en especial la Salicornia. - La necesidad de restaurante de contar con los productos en otras épocas diferentes a la de recolección fresca. - La Salicornia es un producto que se produce en otras latitudes, y su particularidad que para el cultivo se emplea agua salada, que se alinea con la necesidad de protección del agua dulce y sustentabilidad. - El crecimiento de la demanda de productos gourmet, a través del aumento de tiendas especializadas y la demanda por consumo en restaurantes, esto impulsado en Santiago por el ingreso de la comida Peruana, que lleva a la innovación de la cocina nacional puesto que ambas cocinas poseen los mismos elementos pero la peruana entrega un mejor producto final. - Estabilidad económica del país, la cual no se ve amenazada a corto plazo. - Existencia de mano de obra disponible en la zona para recolección, por economía local deprimida y afectada por la crisis del Salmon. - Herramientas estatales de fomento para la producción silvoagropecuaria. - Existencia en la zona de varias iniciativas en pequeña escala que se puede asociar con la empresa para entregar una cartera mayor de productos de origen Austral. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una demanda para estos productos, a excepción de la pimienta de canelo. - El ingreso de actores seguidores que copien los productos desarrollados por la empresa. - El traslado de la mano de obra de la zona, por la movilidad de mano de obra debido a la oferta laboral de la zona minera del norte del país. - La constante amenaza de productos sustitutos, con un precio similar y experiencia gourmet. - Aspectos climáticos que puedan afectar la producción de estos vegetales. - La venta de productos frescos que deben estar en el consumidor final antes de 20 días y sólo en ciertas temporadas.

Del análisis FODA se desprende que los aspectos positivos superan a los negativos, dado que los debilidades son temas abordables principalmente con aspectos de estrategia lo que implica un orden de la empresa y enfocarse en los segmentos objetivos, en tanto, las amenazas son normales en un emprendimiento sin embargo se debe tomar las acciones para minimizar o contrarrestar los efectos, de esta manera los aspectos a considerar en la estrategia de la empresa son:

- Generar la misión y la visión de la empresa recalcando el aspecto innovador y étnico de los productos que le interesa a la empresa poner a disposición del mercado.
- Aprovechar la posición en la curva de aprendizaje de los productos que tiene la empresa.
- Incrementar y aprovechar de mejor forma las herramientas que entregan los canales como ferias, preparando material y contactos para estas ferias, con el objetivo de independizarse del paraguas Indap de tal manera de consolidar la marca Meli-Mei.
- Se debe aprovechar la imagen que se ha ganado con el producto Pimienta Austral, entregando esa posición a la empresa Meli-Mei, aunando los esfuerzos y resultados en una sola marca. Utilizando la Pimienta Austral como ingreso al mercado, de forma complementaria se debe anular la duplicidad de páginas web, generando una sola página web, Meli-Mei, redirigiendo la página de Pimienta Austral a Meli-Mei y en esta dejar claro de que la Pimienta Austral es un producto desarrollado y posicionado por Meli-Mei.
- Se debe analizar la forma de envío del producto, generar asociación con productores para bajar el precio y compartir costos de envío, considerando economía de escalas.
- Se debe generar un plan de marketing que solucione aspectos negativos detectados como: no se cuenta con información para el público objetivo, donde se entreguen recetas o ideas emplear los productos; etiquetas con un mayor

diseño y calidad, en comparación con productos sustitutos; pobre conocimiento de los segmentos objetivos.

- Atacar la necesidad de restaurante de contar con los productos en otras épocas diferentes a la de recolección fresca.
- Aprovechar que se cuenta con la infraestructura, profesional y el modo pensar innovadora del dueño de la empresa, para generar nuevos productos expandiendo la cartera de productos. Generando socios con productos en proceso de desarrollo, donde la experiencia ya ganada sea un negocio ganar-ganar.
- Replantear la forma de venta actual, dado que no ha resultado.
- Enfocarse en la capacitación de recolectores externos con el objeto de tener suficiente masa crítica para la recolección de la materia prima, privilegiando aquellas personas con baja probabilidad de movilidad fuera de la región de tal manera de minimizar el riesgo de la pérdida de la capacitación.

6. ESTRATEGIA DE NEGOCIO.

6.1.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.

Del análisis del interno y externo, se establece la necesidad de definir la misión y la visión de la empresa, considerando el carácter innovador y étnico de la empresa, de esta manera se definen:

Visión:

“Buscamos entregar a la sociedad alimentos gourmet de alta calidad con identidad de la Isla de Chiloé”

Misión:

“Desarrollar productos gourmet innovadores desde la Isla de Chiloé”

Paso siguiente es definir la estrategia que debe seguir la empresa "Meli-Mei", del análisis interno se observa que la empresa presenta una veta innovadora en su ADN, lo que la diferencia de las demás de empresas productoras de alimentos gourmet nacionales, sin embargo, aunque posee productos innovadores no marca presencia en el mercado gourmet, peor aún el producto reconocido no se asocia a la empresa "Meli-Mei", además que de que los ingresos son insuficientes, por lo tanto es necesario crecer, lo que implica concentrarse en una estrategia de crecimiento, manteniendo su identidad innovadora.

Una estrategia de crecimiento implica que se deben imponer cambios en productos y mayor penetración en el mercado, manteniendo el alcance del negocio, Alimentos Gourmet Australes.

Esto lo debemos realizar mejorando la forma de venta y aumentando la penetración en el mercado, puesto que la producción en si no es el problema de la empresa sino las ventas. Se observa la necesidad de ampliar la gama de productos de tal manera de obtener una cartera con mayor diversidad. Esto lo puede realizar a través del desarrollo de nuevos productos integrados en una sola marca, Meli-Mei. Del punto de vista de competencia, considerando que el mercado gourmet es estrecho, se debe mantener siempre la veta innovadora y controlar los costos de la producción, de tal manera de obtener un producto de mayor rentabilidad y diferenciarse de los demás productores.

Dado que la empresa es de tamaño reducido la estructura de la empresa se debe dividir considerando aspectos funcionales, dividiendo en tres áreas: ventas, operación y desarrollo de productos:

- La función de venta debe ser realizada por el dueño de la empresa, considerando que los productos que se han desarrollado lo ha logrado introducir en la conciencia del mercado gourmet.

- La función operativa de la empresa debe ser liderada por la Ingeniero de alimentos, considerando que los aspectos técnicos y de calidad son primordiales para asegurar la producción de alimentos gourmet.
- La función de desarrollo de productos debe ser una labor que se ejecute en conjunto entre el propietario y la Ingeniero en Alimentos, con el objetivo se discutan las necesidades del mercado y como impacta la operación o como desarrolla técnicamente la nueva producción (planes experimentales y pilotos).

En referencia a los aspectos financieros, no se encuentran descritos en la estructura antes indicada, ésta debe ser desarrollada por el propietario con asesoría y operación externa, dado que el enfoque debe estar en las ventas, buscando el crecimiento y en la operación preocupándose de una buena calidad del producto final, cumpliendo con los tiempos y controlando los gastos en función de la calidad final, una vez que se logre el crecimiento se debe integrar un departamento de finanzas al interior de la estructura de la empresa.

La estructura de la empresa es la siguiente:

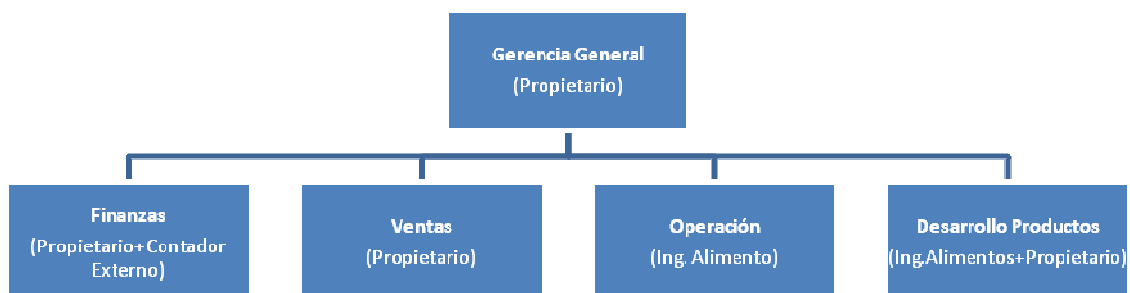


Figura 6.1: Nueva estructura empresa Meli Mei.

Del punto de vista de la venta, la estrategia busca el crecimiento de la empresa, considerando el número de clientes y facturación, por lo tanto se deben considerar los siguientes aspectos y ceñirse al plan de marketing que se presenta en el punto 6.1.2:

- Posicionar la marca “Meli-Mei”, integrando todos los productos bajo dicha marca.
- Generar políticas de venta, considerando aspectos de precio por volumen y canales de venta.
- Mejorar la presencia en ferias, aprovechando la oportunidad de publicidad que brinda esta actividad.
- Redefinir la página web, dejando una sola para “Meli-Mei”, redirigiendo la página de Pimienta Austral a ésta.
- Generar información para el público objetivo, donde se entreguen recetas o ideas para emplear los productos.
- Mejor presentación de productos, etiquetas con un mejor diseño y mayor calidad.

Del punto de vista de operativo se deben centrar en la calidad del producto final y en entregar un buen servicio (tiempos de despacho y respuesta), minimizando los costos de producción considerando como premisas los dos primeros conceptos, para esto se deben atacar los siguientes aspectos:

- Capacitar el personal de producción con el objetivo de inculcar la importancia de eficacia, eficiencia y aspectos claves de calidad del producto.
- Traspasar parte inicial del proceso productivo a los recolectores, de tal manera de concentrarse en lo que hace al producto diferenciarse.

- Generar estándares estrictos de recepción de materia prima y manejo excelente de materias primas, para minimizar daño que merme la producción.
- Capacitar a recolectores externos de tal manera de tener suficiente masa crítica para la recolección de la materia prima. Privilegiando aquellas personas con baja probabilidad de movilidad fuera de la región de tal manera de minimizar el riesgo de la pérdida de la capacitación.
- Enfocar la política de inversión en tecnologías que permita a la empresa generar productos diferenciados.
- Buscar alternativa de proveedores obteniendo mejores precio o un mejor servicio.
- Generar funciones o productos que no dependan sólo de temporada, de tal manera de aprovechar la infraestructura de preparación de alimento. No se debe descartar brindar el servicio de producción de conservas tradicionales a tercero ("Maquila").

Del punto de vista de desarrollo de productos, se busca ampliar la cartera de productos, en esto deben participar ambas área, ventas y operación, considerando los siguientes aspectos:

- Buscar desarrollo de nuevos productos, considerando la experiencia de la empresa en la generación de nuevos producto y el conocimiento de las herramientas de fomento estatal, para obtener recursos adicionales para la investigación y desarrollo.
- Generar alianzas con otros productores, de tal manera de adicionar nuevos productos a la cartera Meli-Mei.
- Atacar la necesidad de restaurantes de contar con los productos en otras épocas diferentes a la de recolección fresca, como productos congelados u otra técnica diferente a la conserva tradicional.

6.1.2 PLAN DE MARKETING

6.1.2.1 Objetivos de plan de marketing.

El plan de marketing se enfoca en el aumento de las ventas de los productos, con el posicionamiento de la marca “Meli Mei” en el mercado de alimentos gourmet, de esta manera los objetivos específicos del plan de marketing son:

- i. Ser reconocido como un proveedor relevante de productos gourmet en un plazo de dos años.
- ii. Aumentar la facturación, en el primer año debe llegar como mínimo a MM\$48, luego aumentar en un 30% en el segundo año y posteriormente en un 10% en los años siguientes, con horizonte del proyecto total 5 años.

Para el control de estos objetivos se definen los siguientes índices:

Para el objetivo i.-

El índice que se empleará es el número de clientes ponderado por la venta, de tal manera que este índice debe ser creciente de forma trimestral en los dos primeros años. Considerando que al cabo de dos años se encuentre como proveedor en un 55% de las tiendas gourmet catastradas (30 tiendas) y por lo menos 12 restaurantes. Dado el tamaño de la empresa no se considera el empleo de herramientas pagadas para la medición de posicionamiento.

Para el objetivo ii.-

Se empleará como Índice la relación de facturación entre periodos equivalentes, como medida móvil de 12 meses, $(\text{Facturación P1})_{\text{móvil12m}} / (\text{Facturación P0})_{\text{móvil12m}}$. En el caso del primer año se debe monitorear mensualmente la facturación para llegar a la meta de \$MM48.

Dada la importancia de la opinión del cliente y el seguimiento al movimiento del mercado, se debe implementar el uso de encuestas cada vez que se retire un cliente o no realice una compra en un periodo de un 1,5 meses desde la última compra. Para lo cual se debe contactar al cliente y analizar la razón de por qué no se compra, de tal manera de tomar acciones correctivas en caso de corresponder algún elemento que la empresa pueda solucionar.

6.1.2.2 Selección de target

Como se identificó en el punto 5.2.3, los segmentos objetivos para los productos de Meli-Mei son los siguientes:

- Restaurantes de especialidades: Internacional, Vegetariana, Chilena, Asiática y Tailandesa, ubicados en las regiones Metropolitana y Valparaíso. También se debe considerar la región de Los Lagos, dado que existe oferta de restaurantes con especialidades a fin con los productos y se cuenta con red de contacto, puesto que es la zona de producción. Logrando un universo de 1303 restaurantes, considerando como un segmento realista el 4% de este universo, equivalente a 52 Restaurantes.
- Tiendas gourmet de las regiones Metropolitana, Valparaíso y Los Lagos, esto incluye las tiendas on-line, equivalente a 61 tiendas.

6.1.2.3 Marketing mix

a) Producto:

Para ambos segmentos, restaurantes y tiendas, se consideran los tres productos, diferenciando los formatos para cada segmento pero con los mismos criterios de calidad.

Para las tiendas gourmet se deberán considerar formatos pequeños con énfasis en la presentación del producto y la duración (fecha expiración) para no incurrir en posibles pérdida, por vencimiento.

Para el caso de restaurantes, se deberán considerar productos en formato de mayor tamaño a un precio conveniente, atendiendo a economía de escala y donde el gasto en presentación se puede reducir. En específico para los productos salicornias y brotes de helecho, donde el volumen y el consumo son mayores, se deben cambiar las bolsas por envases plásticos rígidos como el que se presenta en la Figura 6.2, que permitan mejor conservación.



Figura 6.2: Ejemplo de envase rígido de plástico que evita el maltrato de los productos por aplastamiento en el caso de emplear bolsas plásticas.

Se deben diseñar nuevas etiquetas considerando los siguientes aspectos:

- Mejor calidad en papel e impresión;
- Diseño donde se remarque el nombre de la empresa, junto con la identidad étnica de la isla de Chiloé de forma elegante, dejando el nombre del producto en segundo plano, con el objetivo de generar diferentes líneas de productos, permitiendo incorporar nuevas líneas de productos a la empresa con mayor facilidad;
- Para el caso de conservas, se debe incorporar etiqueta en la tapa con conexión con el cuerpo para entregar un elemento al cliente que le indique que el producto

no se ha abierto el frasco antes de su venta. Como ejemplo se presenta el diseño de producto de la Figura 6.3;



Figura 6.3: Ejemplo de etiqueta [2]

- Se debe entregar la información referente al producto: pequeña reseña, los ingredientes, pesos neto y drenado, condiciones de conservación previo y posterior al abierto de la conserva, cual es la duración de la conserva, indicando consumir antes de tal fecha o antes de tantos meses desde la fecha de elaboración y de abierto el producto;
- Se debe incorporar código de barras, dado que es importante para los comerciantes para el control de inventario y rapidez en atención al cliente.

En particular para el producto pimienta:

- Se debe incorporar molinillos para la venta pimienta entera, que se ha introducido de buena forma para productos como sales y pimientos tradicionales, ver Figura 6.4.



Figura 6.4: Ejemplo de molinillos a incorporar en línea de pimienta entera.

En etapas posteriores del proyecto se deben investigar cómo lograr la conservación de los productos en mayor tamaño para restaurantes, como puede ser congelado.

b) Precio:

Para efectos de estimar el precio se deben considerar los costos del proceso productivo y la disposición de pagar por parte del cliente gourmet final, el primer aspecto se abordó el punto 5.3.6 y la disposición se verificó con un levantamiento de precio en las tiendas y pagina on-line de tiendas on-line catastradas, observando que para formatos pequeños de conservas para productos de sustitos como mermelas, chutney y conservas de frutas, los precio oscilan entre \$2500 y \$5000.

De esta manera se definen los nuevos precios para cada uno de los productos:

Tabla 6.1: Precio para los productos.

Producto	Precio
Salicornias Frasco	\$3.050
Salicornia Bolsa, 1 kg	\$4.200
Brotes de Helecho Frasco	\$3.100
Brotes de Helecho Bolsa, 1kg	\$4.700
Pimienta de Canelo Frasco	\$2.150
Pimienta de Canelo Bolsa, 1kg	\$18.000

Para efectos de venta se deben establecer políticas de cobro considerando que para clientes nuevos se cancelará contra entrega, para clientes que se establezcan como clientes habituales se le comenzará aceptar facturación con crédito a 30 días, sin embargo no se puede aceptar un periodo mayor. Como se vio en el análisis de la estructura de costo, el mayor porcentaje corresponden a costos fijos, principalmente sueldos, por lo tanto se debe contar con un flujo de caja que permita mantener al personal con que se cuenta y no generar descontento por tema de flujo de caja.

Para considerar descuentos se deben establecer política por volúmenes y canal de venta, como ejemplo:

Tabla 6.2: Política de descuentos, tiendas.

Producto	Precio	Volumen de compra	
		50	100
Salicornias Frasco	\$3.050	3%	5%
Brotos de Helecho Frasco	\$3.100		
Pimienta de Canelo Frasco	\$2.150		

Tabla 6.3: Política de descuentos, restaurantes.

Producto	Precio	Volumen de compra	
		10	20
Salicornia Bolsa, 1 kg	\$4.200	5%	8%
Brotos de Helecho Bolsa, 1kg	\$4.700		
Pimienta de Canelo Bolsa, 1kg	\$18.000		

c) Promoción:

La promoción se compone de tres etapas como se detalla a continuación:



Figura 6.5: Etapas de Promoción.

Dado que la empresa presenta disociación del producto “Pimienta Austral” con la marca “Meli-Mei”, se debe realizar acciones para unificar los productos bajo la marca “Meli-Mei”:

- Referente a las páginas web, se propone mantener ambos dominios, pero redireccionar las visitas de la página <http://www.chileanpepper.cl> hacia la página <http://www.melimei.cl>, para no perder clientes que ya conocen la página y concentrar los esfuerzo en mantener una sola página.
- Diseño de las etiquetas con nueva orientación ya descrita en el punto anterior.

Una vez unificada las marcas se debe desarrollar la información para la promoción y difusión del producto:

- Se deberá generar información de cómo se consumen estos productos, dado que son productos nuevos en el país, que se desconoce la forma de consumo, por lo tanto, se debe subir a la página web una biblioteca con recetas donde se utilice los productos, desde recetas simples a elementos más complejos. Se debe buscar la asociación con Chefs locales de Chiloé, para realizar grabación de distintas recetas cortas y rápidas de ejecutar, para estar disponible en el portal. De forma adicional subir este material al portal YouTube, canal que normalmente se utiliza para buscar recetas, sin necesidad de emplear la marca Meli-Mei, sino “Pimienta Austral”, “Espárragos de Mar”, “Salicornias Australes” o “Brotos de Helecho Australes”, elementos con se busca en la web.
- Folleto en formato díptico o tríptico, que permitirá presentar a la empresa y sus productos, de tal manera de ser la carta de presentación y currículo, donde se indique los formatos que se ofrecen, las características únicas y beneficios que entrega cada producto, un par de fotos de platos que se pueden preparar, recetas básicas con direccionamiento a página web y los contactos para realizar pedidos.

Una vez que se tenga desarrollado el material de apoyo para la promoción, se debe pasar a la última etapa, donde se busca la interacción con el cliente objetivo realizando las siguientes acciones:

- Se debe realizar una gira de promoción en Santiago y Valparaíso, visitando las diferentes tiendas y restaurantes, considerando el catastro de tiendas y restaurantes identificados en esta tesis, donde se debe entregar folletos y muestra del producto, dado que a través de entrevista con los administradores de las tiendas durante esta investigación, es la mejor manera ingresar nuevos proveedores, entregando una propuesta tangible y con muestra de producto.
- Se debe mantener la presencia en Ferias, como Paula Gourmet, Echinuco y Expo Rural, y presentarse con la nueva imagen.
- Se debe considerar un viaje inicial para realizar la gira promocional y extender la estadía mas allá de la duración de las ferias, un día antes y otro después, esto considerando que el mayor costo es el viaje. El aumento de la estadía tiene por objetivo visitar a los clientes y concretar posibles negocios posteriores a la feria, en caso de realizar nuevos contactos durante la feria.

d) Plaza:

Como se ha indicado las plazas principales de venta son las regiones de Santiago, Valparaíso y Los Lagos, con dos canales tiendas y restaurantes.

Respecto a la logística, existen dos tipos de productos, fresco y conserva, en el caso del producto fresco se debe contar con un servicio eficiente, responsable y que nos asegure que llegue en menos de 24 horas al restaurante, por lo tanto, es un servicio más caro, pero con formatos más grande, por lo tanto se puede utilizar economías de escala. En tanto, para productos destinados a tiendas, se les debe informar a los clientes el beneficio de la planificación para disminuir los costos de transporte, dado que esto va directamente en el precio de venta, por lo tanto el ahorro en transporte es utilidad para el cliente, dado que no se busca utilidad en el transporte sino que se transparente; de tal manera que el beneficio sea mutuo, a través de la planificación en la entrega y la solicitud de pedidos, logrando un mejor precio, sin embargo en caso de emergencia, también existe el servicio de entrega en menos de 24 horas, pero a un valor mayor y una merma en la utilidad final.

La venta será realizada por el dueño de la empresa desde Ancud con los recursos de internet, teléfono, oficina comercial y realización de visitas planteadas en el punto anterior.

Se deben implementar herramientas para la venta, a través del empleo de aplicaciones gratuitas de internet, como una agenda, Google Calendar, para recordar la necesidad de contacto con clientes, de tal manera de asegurar el seguimiento de compras y periodicidad de compras. El empleo de softwares para el control de pedidos y cumplimiento de tiempos de entrega, considerando la comunicación entre ventas y producción, simples planillas Excel de tal manera de tener registro y control, pero con miras que cuando se logre crecimiento se debe implementar un software que sea fácil empleo y funcionalidad, listado de software libres para pymes se encuentran disponibles en el portal de Sofofa, en el siguiente link: <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4319&appintanceid=12189&pubid=558> 5.

6.1.3 PLAN DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

Considerando el periodo de cosecha de la materia prima y periodo de producción, desde Septiembre a Febrero, el plan de diseño e implementación de la estrategia se establece previo al inicio de cosecha, de la siguiente manera:

- Etapa 1: Restructuración por funcionalidad.
- Etapa 2: Implementación de medidas en producción a cargo del área de operaciones.
 - o Capacitar al personal de producción con el objetivo de inculcar la importancia de eficacia, eficiencia y aspectos claves de calidad del producto.

- Definición de etapas de iniciales de producción que sean factibles de traspasar a los recolectores, de tal manera de concentrarse en lo que hace al producto diferenciarse.
 - Generar estándares estrictos de recepción y manejo de materia prima, para minimizar daño que merme la producción.
 - Capacitar a recolectores externos de tal manera de tener suficiente masa crítica para la recolección de la materia prima.
 - Identificar proveedores alternativos obteniendo mejores precio o un mejor servicio.
- Etapa 3: Elementos de marketing a cargo del área de ventas.
- Diseñar nuevas etiquetas considerando los siguientes aspectos.
 - Implementar una página web (aunar en una página)
 - Implementar nueva política de precios y ventas.
 - Implementar agenda web.
 - Inscripción en Ferias, como Paula Gourmet, Echinuco y Expo Rural.
 - Implementar nuevos formatos de venta.
 - Desarrollar información para difusión: Dípticos o trípticos, recetas en página web y videos.
 - Gira promocional en Santiago y Valparaíso, visitando las diferentes tiendas y restaurantes.
 - Participación de ferias Gourmet.
- Etapa 4: Desarrollo de funciones o productos que no dependan sólo de la temporada, de tal manera de aprovechar la infraestructura de preparación de alimento, a cargo del comité conformado por ambas áreas, operaciones y ventas:
- Identificar servicios que se puedan prestar a terceros para aprovechar infraestructura de envasado de alimentos("Maquila").

- Desarrollo de nuevos productos, considerando la experiencia de la empresa en la generación de nuevos productos y el conocimiento de las herramientas de fomento estatal, para obtener recursos adicionales para la investigación y desarrollo. Atacar la necesidad de restaurantes de contar con los productos en otras épocas diferentes a la de recolección fresca, como productos congelados u otra técnica diferente a la conserva tradicional.
- Generar alianzas con otros productores, de tal manera de adicionar nuevos productos a la cartera Meli-Mei.

Las etapas 1, 2 y 3, se considera que se debe desarrollar en 2,5 meses de trabajo, en tanto la etapa 4, se debe llevar de forma paralela y corresponde a un trabajo que se debe llevar de forma constante, siempre en busca de nuevos productos que es la base de la empresa y en caso generar productos y servicios, se debe considerar crecer incorporando personal calificado.

6.1.4 PLAN DE OPERACIÓN

Referente al plan de operación de la empresa considera los siguientes aspectos:

- a) Ciclo de operación:
- Previo al inicio de la próxima cosecha se debe implementar lo establecido en el punto anterior, de tal manera de contar con una estimación correcta de cosecha y producción.
 - Entre Septiembre y Febrero se realizan las siguientes actividades: cosecha, producción y despacho de producto.
 - Entre Marzo y Agosto se realizan las siguientes actividades:
 - Promoción de los productos (plan de marketing del producto)
 - Venta de productos en stock.
 - Desarrollo de nuevos productos y servicio.
 - Entrega de servicio alternativo con la infraestructura de la empresa.

El ciclo antes expuesto se resume en el siguiente esquema:

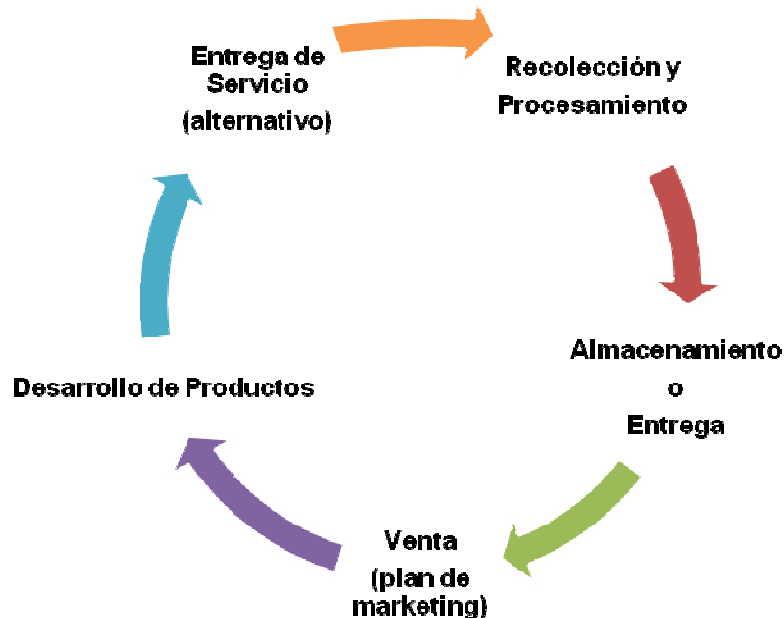


Figura 6.6: Esquema de ciclo de operación.

b) Infraestructura:

Como se observó en el análisis interno de la empresa, ésta cuenta con la infraestructura necesaria para el negocio, sólo sería necesario la adquisición de equipos para el desarrollo de nuevos productos, como es el caso de atacar con productos congelados en temporadas diferentes al de cosecha, pero como ya se indicó la decisión de inversión debe considerar además del retorno de la inversión que dicha inversión permita entregar aspectos diferenciadores a los productos Meli-Mei.

Referente a la localización, como este negocio se basa en la entrega de productos con la identidad de la Isla de Chiloé, es primordial que la base de producción se encuentre en la comuna de Ancud, por lo tanto la localización es un atributo del producto, que se considera como valor del mismo.

7. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA

Con toda la información recabada tanto de costos como ingresos por ventas, se realiza la evaluación, el resumen se presenta en la Tabla 6.4 y el detalle de la evaluación se presenta en el Anexo B.

Tabla 6.4: Flujo de caja anual, cifras en pesos chilenos.

Factor de crecimiento			2,37	1,30	1,09	1,03	1,04
Línea de tiempo proyecto	0	0	1	2	3	4	5
Año	2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.- Ventas	\$ 0	\$ 18.500.000	\$ 43.884.800	\$ 56.920.900	\$ 61.972.400	\$ 63.851.300	\$ 66.159.600
2.- Costos	\$ 0	-\$ 29.325.319	-\$ 35.170.559	-\$ 37.070.706	-\$ 37.042.538	-\$ 37.301.028	-\$ 37.710.642
Costos Variables	\$ 0	-\$ 4.815.319	-\$ 8.400.559	-\$ 10.800.706	-\$ 11.872.538	-\$ 12.231.028	-\$ 12.640.642
RRHH	\$ 0	-\$ 19.500.000	-\$ 19.500.000	-\$ 19.500.000	-\$ 19.500.000	-\$ 19.500.000	-\$ 19.500.000
Gastos Generales	\$ 0	-\$ 5.010.000	-\$ 7.270.000	-\$ 6.770.000	-\$ 5.670.000	-\$ 5.570.000	-\$ 5.570.000
3.- Margen Operacional	\$ 0	-\$ 10.825.319	\$ 8.714.241	\$ 19.850.194	\$ 24.929.862	\$ 26.550.272	\$ 28.448.958
5.- Depreciación	\$ 0	-\$ 5.205.128	-\$ 5.205.128	-\$ 5.205.128	-\$ 1.538.462	-\$ 1.538.462	-\$ 1.538.462
6.- Resultado antes de Imp.	\$ 0	-\$ 16.030.448	\$ 3.509.113	\$ 14.645.066	\$ 23.391.400	\$ 25.011.811	\$ 26.910.496
7.- Impuesto (20%)	\$ 0	\$ 0	\$ 701.823	\$ 2.929.013	\$ 4.678.280	\$ 5.002.362	\$ 5.382.099
8.- Resultado después de Imp.	\$ 0	-\$ 16.030.448	\$ 2.807.290	\$ 11.716.053	\$ 18.713.120	\$ 20.009.449	\$ 21.528.397
9.- Inversiones	-\$ 20.000.000	\$ 5.205.128	\$ 5.205.128	\$ 5.205.128	\$ 1.538.462	\$ 1.538.462	\$ 1.538.462
Depreciación	\$ 0	\$ 5.205.128	\$ 5.205.128	\$ 5.205.128	\$ 1.538.462	\$ 1.538.462	\$ 1.538.462
Infraestructura	-\$ 20.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Equipos y equipos menores	-\$ 10.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Vehículo	-\$ 7.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión Inicial	-\$ 26.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FIA	\$ 43.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo Anual	-\$ 20.000.000	-\$ 10.825.319	\$ 8.012.418	\$ 16.921.181	\$ 20.251.582	\$ 21.547.910	\$ 23.066.859
VAN(12%)	-\$ 20.000.000	-\$ 10.825.319	\$ 7.153.945	\$ 13.489.462	\$ 14.414.676	\$ 13.694.086	\$ 13.088.755

Tabla 6.5: Indicadores económicos.

Tasa %	VAN	TIR
12	\$ 31.015.605	41,3%
18	\$ 21.640.041	

Este resultado se considera bajo para una operación de cinco años donde el negocio demanda una constante presencia del dueño del negocio en la administración y operación del mismo, obteniendo un ingreso anual de \$5.169.267 (12%). Por lo tanto la

diversificación de la cartera de producto es esencial para ampliar el negocio y empleo alternativo de la infraestructura, de tal manera de generar utilidades.

Como ya se ha mencionado el factor de la venta es relevante, es el factor crítico en el éxito del negocio, lograr una venta menor a la indicada en el presente estudio lleva a menores rentabilidades llegando a utilidad nula con una venta 22,5% a la estimada, en cambio con el aumento de venta se obtiene mayores dividendos, lo que se aprecia en la Figura 6.7, por lo que la empresa se debe centrar en el plan de marketing sugerido en el presente estudio.

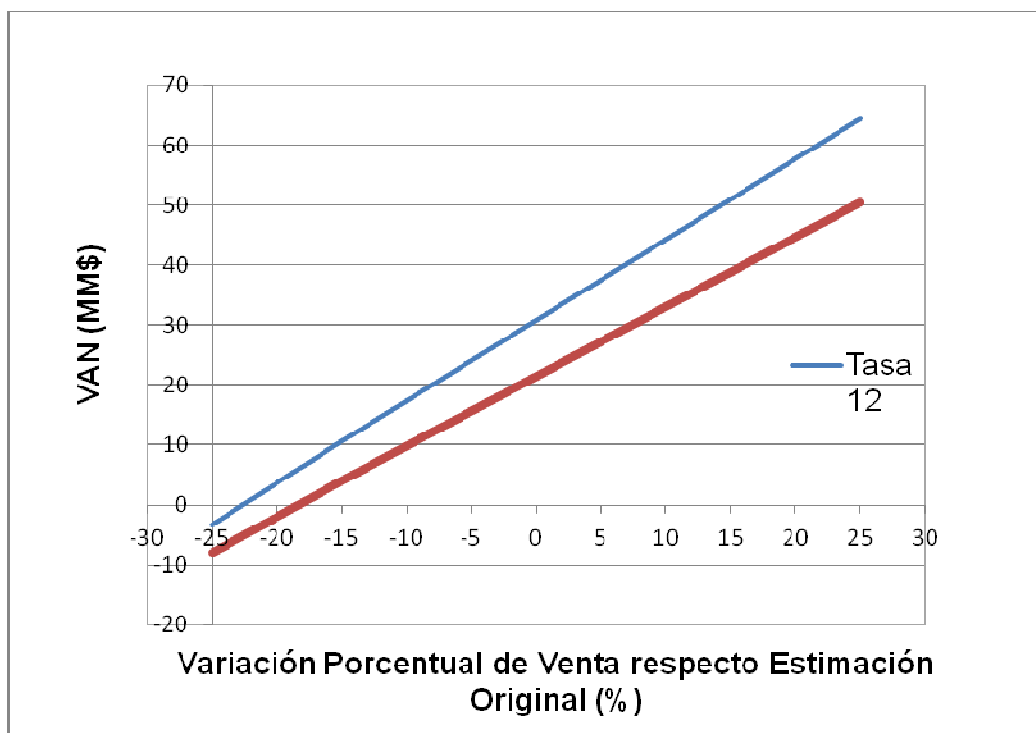


Figura 6.7: Sensibilidad del VAN respecto a la variación de venta respecto a la estimación inicial.

8. CONCLUSIONES

- a) La empresa posee una identidad propia y bien definida, productora de alimentos de carácter innovador y étnico, sin una visión y una misión definida de forma explícita, dado su claro enfoque se explicitan la visión y la misión de la empresa:

Visión: “Buscamos entregar a la sociedad alimentos gourmet de alta calidad con identidad de la Isla de Chiloé”

Misión: “Desarrollar productos gourmet innovadores desde la Isla de Chiloé”

- b) A partir del análisis realizado se establece que la empresa debe seguir una estrategia de crecimiento, aprovechando su veta innovadora, mejorando la forma de venta y aumentando la penetración en el mercado, puesto que la producción en sí no es el problema de la empresa sino las ventas. Se debe ampliar la gama de productos de tal manera de obtener una cartera con mayor diversidad y buscar rentabilizar la infraestructura en periodos de contra-temporada de cosecha.
- c) La estructura de la empresa se debe dividir considerando aspectos funcionales, dividiendo en tres áreas: ventas, operación y desarrollo de productos. Siendo la venta liderada por el dueño de la empresa, la operación por el ingeniero de alimento y el desarrollo de productos en conjunto. En tanto que el aspecto financiero debe ser realizado por el dueño de la empresa con apoyo de contabilidad externa.
- d) Del punto de vista operativo se deben centrar en la calidad del producto final y en entregar un buen servicio (tiempos de despacho y respuesta), minimizando los costos de producción considerando como premisas los dos primeros conceptos.
- e) Del punto de vista de la venta, la estrategia busca el crecimiento de la empresa, considerando el número de clientes y facturación, por lo tanto, en el punto 6.1.2 se propone un plan de marketing enfocado en el aumento de las ventas de los

productos, con el posicionamiento de la marca “Meli Mei” en el mercado de alimentos gourmet como un proveedor relevante en un plazo de dos años, aumentando la facturación gradualmente, en el primer año debe llegar como mínimo a MM\$48, luego aumentar en un 30% en el segundo año y posteriormente en un 10% en los años siguientes, con horizonte del proyecto total 5 años, fijando controles para tales objetivos.

- f) Se identifican dos segmentos objetivos para los productos de Meli-Mei:
- Restaurantes de especialidades: Internacional, Vegetariana, Chilena, Asiática y Tailandesa, ubicados en las regiones Metropolitana y Valparaíso. También se debe considerar la región de Los Lagos, dado que existe oferta de restaurantes con especialidades a fin con los productos y se cuenta con red de contacto, puesto que es la zona de producción. Logrando un universo de 1303 restaurantes, considerando como un segmento realista el 4% de este universo, equivalente a 52 Restaurantes.
 - Tiendas gourmet de las regiones Metropolitana, Valparaíso y Los Lagos, esto incluye las tiendas on-line, equivalente a 61 tiendas.
- g) En el punto 6.1.2.3 se propone un Marketing Mix, con productos diferenciados según el segmento, tiendas o restaurantes, mejorando etiquetas, ampliando la gama de productos, con precios definidos según los costos y la disposición a pagar, definiendo políticas de cobro y acciones de promoción, que unifiquen las marcas disociadas, desarrollo de información y promoción a través de visita a clientes y ferias.
- h) Para la aplicación de la estrategia se proponen un plan de diseño e implementación y un plan de operación, en los punto 6.1.3 y 6.1.4, respectivamente, ambos desarrollados entorno al periodo de cosecha.

- i) La empresa cuenta con la capacidad de producción para la demanda estimada, no existe restricciones referente a la materia prima por lo tanto aumentos de capacidad mayores a las estimadas se pueden afrontar, el gran desafío y factor clave de éxito de este proyecto, es lograr generar la demanda, mientras mayor sea la demanda por formatos con valor agregado y la implementación de servicios o productos que no dependan sólo de temporada mayor será la rentabilidad, dado que lo que rige la rentabilidad son los costo fijos, los que se consideran alrededor de 25,5 \$MM. Por otro lado, la estimación de venta en el presente estudio se considera conservadora, lo que se estableció de esta manera dado que son productos a los que se deben generar la demanda.

- j) La condición actual de la empresa es de rentabilidad negativa para el año 2012, sin embargo existe potencial en el negocio, llegando a rentabilidades positivas para los años siguientes, considerando: un futuro de 5 años, el actual mercado gourmet y el crecimiento que se ha demostrado en últimos tres años, con un aumento de tiendas especializadas del 56% en Región Metropolitana y el aumento de consumo en restaurantes. El VAN obtenido para cinco años de comercialización de los tres productos considerados en el alcance es de \$MM 21,6 con una tasa de 18% y TIR de 41%, este resultado se considera bajo para una operación de cinco años donde el negocio demanda una constante presencia del dueño del negocio en la administración y operación del mismo.

9. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Empresas El Mercurio. Emol - Restaurantes. [En línea] [Citado el: 7/12/2012 de Diciembre de 2012.] <http://restaurantes.emol.com/>.
- [2] Infocenter-FIA, Ministerio de Agricultura Chile. Junio 2009. Análisis de Benchmarking. Tendencias de Mercado y Modelos de Negocio de “Productos Gourmet”. España : s.n., Junio 2009.
- [3] Hitt, Ireland y Hoskisson, Séptima Edición, Administración estratégica, Competitividad y globalización, ISBN 978-970-686-596-0.
- [4] KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. 2008. Fundamentos de marketing. Octava Edición. México : s.n., 2008. ISBN 978-970-26-1186-8.
- [5] PROCHILE. Abril 2009. Estudio de mercado industria gourmet en Chile. Santiago : s.n., Abril 2009.
- [6] Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería. Semestre otoño 2012. Apuntes Curso IN77P-1, Dirección de Marketing. Semestre otoño 2012.
- [7] Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial. Semestre primavera 2011. Apuntes Curso IN77R-1, Gestión Comercial II. Semestre primavera 2011.
- [8] Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, Revista Ingeniería de Sistemas, Volumen XVI, Nº 1, Junio 2002, Enrique Jofré Rojas, “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios”
- [9] ZAVALA LETELIER, Víctor. 2011. Plan de negocios para cadena de tiendas de productos alimenticios de origen orgánico. Santiago: Universidad de Chile, 2011.

ANEXO A: Segmentación del mercado.

Segmento: Restaurantes

Para la segmentación de los restaurante se empleó la base de datos del buscador de restaurantes on-line: <http://restaurantes.emol.com/>, buscador reconocido a nivel nacional, segmentando por especialidad y ubicación geográfica:



Figura A.1: Página de inicio del portal restaurantes.emol.com-

El total de la base de datos de restaurante a nivel nacional es 5956 locales.

Tabla A.1: Resumen de restaurantes por especialidad a nivel nacional.

Comida Chilena	781	Comida China	247	Comida Francesa	38
Cocina Internacional	593	Comida Asiática	173	Pitas, ensaladas, crepes	38
Comida Rápida	558	Comida Peruana	154	Comida Árabe	37
Comida Japonesa	450	Comida Italiana	153	Comida Mexicana	31
Sándwich	396	Parrillada	125	Comida Tailandesa	22
Carnes	395	Comida Vegetariana	68	Comida Brasileña	9
Cafetería	388	Comida Española	52	Comida Cubana	8
Pescados y mariscos	374	Comida Americana	46	Comida India	8
Heladería	362	Comida Alemana	42	Chocolatería	7
Pizzas	358	Comida Mediterránea	39	Comida Griega	4

Por ubicación geográfica nacional se tiene:

Tabla A.2: Resumen de restaurantes por región.

Región	Cantidad	Concentración %
Región de Arica y Parinacota	29	0,7
Región de Tarapacá	65	1,5
Región de Atacama	9	0,2
Región de Antofagasta	59	1,4
Región de Coquimbo	88	2,0
Región de Valparaíso	390	9,0
Región Metropolitana	3113	72,0
Región de O'Higgins	86	2,0
Región del Maule	44	1,0
Región del Bío Bío	158	3,7
Región de La Araucanía	132	3,1
Región de Los Ríos	25	0,6
Región de Los Lagos	82	1,9
Región de Aysén	7	0,2
Región de Magallanes	36	0,8

A partir de las características de los productos, pimienta, brotes y espárragos, las especialidades a fin serían:

Tabla A.3: Resumen de restaurantes por especialidad a nivel nacional, a fines con los productos Meli-Mei.

Especialidad	Locales a nivel nacional
Comida Chilena	781
Cocina Internacional	593
Comida Asiática	173
Comida Vegetariana	68
Comida Tailandesa	22

Considerando las especialidades antes seleccionadas, se presenta el resumen según la ubicación por región:

Tabla A.4: Resumen de restaurantes por especialidad a nivel regional, a fines con los productos Meli-Mei.

Región	Comida Chilena	Cocina Internacional	Comida Asiática	Comida Vegetariana	Comida Tailandesa
Región Metropolitana	457	445	159	57	15
Región de Valparaíso	73	56	8	4	6
Región del Bío Bío	44	11	0	2	0
Región de La Araucanía	56	19	0	1	1
Región de Coquimbo	32	8	1	1	0
Región de O'Higgins	33	5	1	1	0
Región de Los Lagos	14	9	0	0	0
Región de Tarapacá	8	18	4	1	0
Región de Antofagasta	9	14	0	0	0
Región del Maule	13	3	0	0	0
Región de Magallanes	6	9	0	0	0
Región de Arica y Parinacota	9	3	0	0	0
Región de Los Ríos	8	2	0	1	0
Región de Atacama	6	1	0	0	0
Región de Aysén	2	0	0	0	0
Total	770	603	173	68	22

Las regiones que presentar la mayor cantidad de restaurante a fin con los productos son las regiones Metropolitana y Valparaíso, luego se distribuyen en el resto de las regiones, de esta manera se considera que los mercados target son:

Restaurantes, de especialidad Internacional, Vegetariana, Chilena, Asiática y Tailandesa, de las Regiones Metropolitana y Valparaíso. Luego en la Región de Los Lagos.

Segmento: Tiendas de especialidad Gourmet.

Se realizó el levantamiento de tiendas existentes en el país, buscando en las páginas de proveedores, tiendas on-line de esta manera se llegó al siguiente catastro de tiendas:

Tabla A.5: Catastro de tiendas gourmet a nivel nacional.

	Nombre	Dirección	Comuna	Región	Dirección web
1	Almacén Gourmet La Candelaria	12 Norte esquina 2 Oriente n° 901	Viña del mar	Región de Valparaíso	-----
2	Supermercado Don Homero	Angamos 152	Reñaca	Región de Valparaíso	-----
3	Andes Gourmet	Esmeralda 723	Los Andes	Región de Valparaíso	-----
4	La Cuina	Arzobispo Casanova n ° 295	Lollee	Región de Valparaíso	www.lacuina.cl
5	Reyes y Sal	Blanco Encalada 370	San Antonio	Región de Valparaíso	www.reyesysal.cl
6	Taller Nosotras	Teniente Cruz Martínez 44	Santo Domingo	Región de Valparaíso	-----
7	Emporio Puerto Varas	Calle Santiago 851, Local 4	Villa Alemana	Región de Valparaíso	-----
8	El Mercadito	Santo Domingo 851	Santiago	Región Metropolitana	www.elmercadito.cl/
9	Agridulce	Huérfanos 635 Local 2B. Galería La Merced.	Santiago	Región Metropolitana	www.agridulce.cl
10	Lo sano	Santo domingo 1210	Santiago	Región Metropolitana	-----
11	Gourmet Patagonia	Juan Godoy 65	Ñuñoa	Región Metropolitana	www.gourmetpatagonia.cl
12	Local Uno	Marchant Pereira 2104	Ñuñoa	Región Metropolitana	http://localuno.blogspot.com/
13	Café Emporio Da Noi	Av. Italia 1776	Ñuñoa	Región Metropolitana	www.danoi.cl
14	Melinka Gourmet	Av. Quilín N°3143 Boulevard La Plaza	Macul	Región Metropolitana	www.melinka.cl
15	Lo sano	Av. Vivaceta 2498	Independencia	Región Metropolitana	-----
16	Buen Gusto	José Alcalde Delano 10682	Lo Barnechea	Región Metropolitana	http://www.bgusto.cl/es

Tabla A.5: Catastro de tiendas gourmet a nivel nacional (continuación).

	Nombre	Dirección	Comuna	Región	Dirección web
17	Naturalmente gourmet	Av. Pedro Fontova 6251, local 14	Huechuraba	Región Metropolitana	-----
18	Emporio Nacional	Providencia 1232	Providencia	Región Metropolitana	www.emporionacional.cl
19	Café Serendipity	El Vergel 2810	Providencia	Región Metropolitana	-----
20	Planta maestra	Manuel Montt 187, local 3	Providencia	Región Metropolitana	http://www.plantamaestra.cl/
21	Despensa 1893	Barrio Italia, Av. Italia 1634 local 2	Providencia	Región Metropolitana	http://despensa1893.com/cscart/index.php
22	Comercial Aperitivo Chile Ltda.	Av. Pedro de Valdivia 1077	Providencia	Región Metropolitana	http://www.aperitivo.cl/
23	Gourmat	Manquehue Norte 1732	Las Condes	Región Metropolitana	www.gourmat.cl
24	Tienda Bética	Apoquindo 4867	Las Condes	Región Metropolitana	http://www.betica.cl
25	Emporio Araucano	Avda. Padre Hurtado Sur 1621.	Las Condes	Región Metropolitana	-----
26	Boutique del Campo	Napoleón 3144	Las Condes	Región Metropolitana	http://www.boutiquedelcampo.com/
27	Emporio andino	Av. Kennedy 5741, local 7	Las Condes	Región Metropolitana	-----
28	Emporio la granjita	Flandes 1034	Las Condes	Región Metropolitana	http://www.lagranjita.cl
29	La chakra	Mariano Sánchez Fontecilla 534	Las Condes	Región Metropolitana	http://www.lachakra.cl
30	Sabor a sur	Av. Las condes 12751, local 7	Las Condes	Región Metropolitana	-----
31	Circulo gourmet	Alonso de Camargo 6079	Las Condes	Región Metropolitana	http://www.circulogourmet.cl/gotostore2.aspx
32	Regalos del campo	Av. Apoquindo 9085, local 156	Las Condes	Región Metropolitana	http://www.regalosdelcampo.cl/
33	Coquinaria	Isidora Goyenechea 3000, local S-101, Subsuelo.	Las Condes	Región Metropolitana	http://www.coquinaria.cl/
34	Sabor a Sur	Av. Las Condes 12751 local 7	Las Condes	Región Metropolitana	www.saborasur.cl
35	Restaurante La Terraza Gourmat	Manquehue Norte 1732	Vitacura	Región Metropolitana	-----

Tabla A.5: Catastro de tiendas gourmet a nivel nacional (continuación).

	Nombre	Dirección	Comuna	Región	Dirección web
36	Tienda Gourmeat	Luis Pasteur 6093	Vitacura	Región Metropolitana	www.gourmeat.cl
37	La dominga	Vitacura 7188, local 15	Vitacura	Región Metropolitana	-----
38	Santiago Food	Luis Carrera 1330 local 4	Vitacura	Región Metropolitana	www.santiagofood.cl
39	La Rotisserie	Luis Pasteur 5923	Vitacura	Región Metropolitana	-----
40	Piroschka	Vitacura 6255 Pueblo del Inglés Local 49,	Vitacura	Región Metropolitana	www.piroschka.cl/
41	Tiento	Av. Luis Pasteur 6500	Vitacura	Región Metropolitana	http://www.tiento.cl/
42	Emporio 65	Camino Chicureo, centro comercial los ingleses, local 12	Chicureo	Región Metropolitana	-----
43	Orgánico y Natural	Chicureo, km 3,1, Local 11- Centro Comercial Paseo Valle Hermoso	Chicureo	Región Metropolitana	www.organicoynatural.cl
44	Tienda la Repisa	Carretera el cobre Km. 4, 2521 local 1	Rancagua	Región de O'Higgins	-----
45	Emporio Gourmet Alma Ata Orgánico	Arauco 161	Chillan	Región del Bío Bío	-----
46	Emporio Rimini	Av. O'Higgins 717 Local 7-B,	Pucón	Región de La Araucanía	www.rimini.cl
47	Emporio XIV	Yerbas Buenas esq. Pérez Rosales	Valdivia	Región de Los Ríos	www.emporioxiv.cl
48	Emporio Sibaris	Manuel Rodríguez 1701	Osorno	Región de Los Lagos	-----
49	Rancho Espantapájaros	Fundo los Maites - Quilantoy.	Pto. Octay	Región de Los Lagos	www.espantapajaro.cl
50	Emporio Tren al Sur	Klenner 349	Pto. Varas	Región de Los Lagos	-----
51	Sabores y Más	Ruta 225 Km 1,5 Local 32/33	Pto. Varas	Región de Los Lagos	-----
52	Müdolp	Walker Martínez 211	Pto. Varas	Región de Los Lagos	-----
53	Almacén Secreto	Pedro Montt nº 452	Castro	Región de Los Lagos	-----

Tabla A.5: Catastro de tiendas gourmet a nivel nacional (continuación).

	Nombre	Dirección	Comuna	Región	Dirección web
54	Emporio Patagonia Gourmet	Ignacio Serrano n° 247	Coyhaique	Región de Aysén	-----
55	Almacén De Especias	R. Correa 0280	Pta.Arenas	Región de Magallanes	http://www.almacen-especias.com
56	Britt Shop Chile - Rumbo Sur	Diferentes Aeropuertos País	Aeropuertos Chile	Varios	http://www.brittshop.com/chile-es
57	Cardamomo	Av. Isidora Goyenechea 2800 Local 207, Torre Titanium	Las Condes	Región Metropolitana	http://www.cardamomo.cl/
58	Cardamomo	Av. Isidora Goyenechea 2800 Local 207, Torre Titanium	Las Condes	Región Metropolitana	http://www.cardamomo.cl/
59	Bosque de Piñones	Moneda 1118	Santiago	Región Metropolitana	bosquedepinones.cl

Como resumen se presenta la cantidad de emporios por comuna:

Tabla A.6: Cantidad de tiendas gourmet por comuna.

Comuna	Región	Cantidad	Comuna	Región	Cantidad
Las Condes	Región Metropolitana	14	Macul	Región Metropolitana	1
Vitacura	Región Metropolitana	7	Reñaca	Región de Valparaíso	1
Providencia	Región Metropolitana	5	San Antonio	Región de Valparaíso	1
Santiago	Región Metropolitana	4	Llolleo	Región de Valparaíso	1
Ñuñoa	Región Metropolitana	3	Los Andes	Región de Valparaíso	1
Chicureo	Región Metropolitana	2	Santo Domingo	Región de Valparaíso	1
Huechuraba	Región Metropolitana	1	Villa Alemana	Región de Valparaíso	1
Independencia	Región Metropolitana	1	Viña del mar	Región de Valparaíso	1
Lo Barnechea	Región Metropolitana	1	Rancagua	Región de O'Higgins	1

Tabla A.6: Cantidad de tiendas gourmet por comuna (continuación).

Comuna	Región	Cantidad
Chillan	Región del Bío Bío	1
Pucón	Región de La Araucanía	1
Valdivia	Región de Los Ríos	1
Osorno	Región de Los Lagos	1
Pto. Octay	Región de Los Lagos	1
Pto. Varas	Región de Los Lagos	3
Castro	Región de Los Lagos	1
Coyhaique	Región de Aysén	1
Pta.Arenas	Región de Magallanes	1

En la siguiente tabla se presenta el resumen de tiendas por regiones:

Tabla A.7: Cantidad de tiendas gourmet por región.

Región	Cantidad
Región Metropolitana	39
Región de Valparaíso	7
Región de Los Lagos	6
Región del Bío Bío	1
Región de La Araucanía	1
Región de O'Higgins	1
Región de Magallanes	1
Región de Los Ríos	1
Región de Aysén	1
Región de Coquimbo	0
Región de Tarapacá	0
Región de Antofagasta	0
Región del Maule	0
Región de Arica y Parinacota	0
Región de Atacama	0
Total	58

Al igual que los restaurantes se observa que la concentración de tiendas se encuentran en las regiones Metropolitana y Valparaíso.

Por lo tanto los segmentos objetivos son las tiendas gourmet de la región Metropolitana, Valparaíso y Los Lagos.

ANEXO B: Cifras para evaluación económica.

En el presente anexos se presentan las cifras empleadas para la evaluación de la factibilidad económica.

Inversiones:

	2012
Infraestructura	20.000.000
Equipos y equipos menores	10.000.000
Vehículo	7.000.000
Inversión Inicial	26.500.000
FIA	-43.500.000
Total	20.000.000

Notas:

(1) Financiamiento Proyecto Innovación FIA: MM\$ 43,5

Costos Fijos:

RRHH	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Salario del personal ¹	19.500.000	19.500.000	19.500.000	19.500.000	19.500.000	19.500.000
Gasto Generales	5.010.000	7.270.000	6.770.000	5.670.000	5.570.000	5.570.000
Arriendo Oficina Comercial ²	0	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Gasto Camioneta ³	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000
Mantenimiento de equip. e infra. ⁴	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Luz, agua, internet y teléfonos	1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000
Marketing	1.200.000	2.500.000	2.000.000	900.000	800.000	800.000
Depreciaciones	5.205.128	5.205.128	5.205.128	1.538.462	1.538.462	1.538.462
Depreciación Bodega ⁵	1.538.462	1.538.462	1.538.462	1.538.462	1.538.462	1.538.462
Depreciación Camioneta ⁶	2.000.000	2.000.000	2.000.000			
Depreciación de Equipos ⁷	1.666.667	1.666.667	1.666.667			

Notas:

(1) Considera un Ingeniero en Alimentos, tres colaboradores, con sueldo de mercado Isla de Chiloé.

(2) Considera el arriendo de una oficina en el Centro Ancud.

(3) Considera gastos por concepto bencina, mantenimiento y permiso circulación en un año

(4) Considera un valor de \$450.000 al año.

(5) Considera 13 años. (SII)

(6) Considera tres años (SII)

(7) Considera 50% de los equipos por tres años

Programa de Producción:

Producto	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Salicornias Frascos	500	2.500	3.400	3.700	3.850	4.100
Salicornia Bolsa	1.150	1.750	2.460	2.830	2.815	2.890
Brotos de Helecho Frascos	500	2.300	3.000	3.400	3.800	4.100
Brotos de Helecho Bolsa	740	924	1.640	1.792	1.844	1.908
Pimienta de Canelo Frascos	2.000	3.500	3.950	4.500	4.500	4.500
Pimienta de Canelo Bolsa	588	551	595	565	565	565

Costos Variables

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Recolección, medio para conserva, envases, etiquetas y cajas	4.815.319	8.400.559	10.800.706	11.872.538	12.231.028	12.640.642

A continuación se presenta un ejemplo del cálculo de costo variable, para el año 2013:

Costos Variables

	PU	Cantidad	Total
Salicornias			
Salicornias Frascos			
		2500 Uni	
		250 kg	
Costo de recolección	\$ 500	250 kg	\$ 125.000
Medio para conserva	\$ 857	250 litros	\$ 214.286
Envase	\$ 280	2500 Und	\$ 700.000
Etiquetas	\$ 65	2500 Und	\$ 162.500
Despacho	\$ 0	100 Uni	\$ 0
Cajas	\$ 400	100 Uni	\$ 40.000
		Sub-Total	\$ 1.241.786

Salicornia Bolsa			
		1750 Uni	
		1750 kg	
Costo de recolección	\$ 368	1750 kg	\$ 644.231
Medio para conserva	\$ 0	0 litros	\$ 0
Envase	\$ 85	1750 Und	\$ 148.750
Etiquetas	\$ 65	1750 Und	\$ 113.750
Despacho	\$ 0	194 Und	\$ 0
Cajas	\$ 400	194 Und	\$ 77.778
		Sub-Total	\$ 984.509

	PU	Cantidad	Total
Brotos de Helecho			
Brotos de Helecho Frascos			
		2300 Uni	
		276 kg	
Costo de recolección	\$ 1.000	276 kg	\$ 276.000
Medio para conserva	\$ 471	359 litros	\$ 168.847
Envase	\$ 340	2300 Und	\$ 782.000
Etiquetas	\$ 65	2300 Und	\$ 149.500
Despacho	\$ 0	230 Und	\$ 0
Cajas	\$ 400	230 Und	\$ 92.000
		Sub-Total	\$ 1.468.347

Brotos de Helecho Bolsa			
		924 Uni	
		924 kg	
Costo de recolección	\$ 700	924 kg	\$ 647.077
Medio para conserva	\$ 0	0 litros	\$ 0
Envase	\$ 85	924 Und	\$ 78.540
Etiquetas	\$ 65	924 Und	\$ 60.060
Despacho	\$ 0	103 Und	\$ 0
Cajas	\$ 400	103 Und	\$ 41.067
		Sub-Total	\$ 826.744

	PU	Cantidad	Total
Pimienta de Canelo			
Pimienta de Canelo Frascos			
		3500 Uni	
		747 kg	
Costo de recolección	\$ 2.263	196 kg	\$ 443.520
Medio para conserva	\$ 0	0 litros	\$ 0
Envase	\$ 500	3500 Und	\$ 1.750.000
Etiquetas	\$ 65	3500 Und	\$ 227.500
Despacho	\$ 0	263 Und	\$ 0
Cajas	\$ 400	263 Und	\$ 105.000
		Sub-Total	\$ 2.526.020

Pimienta de Canelo Bolsa			
		551 Uni	
		551 kg	
Costo de recolección	\$ 2.263	551 kg	\$ 1.246.080
Medio para conserva	\$ 0	0 litros	\$ 0
Envase	\$ 551	85 Und	\$ 46.807
Etiquetas	\$ 551	65 Und	\$ 35.793
Despacho	\$ 61	0 Und	\$ 0
Cajas	\$ 61	400 Und	\$ 24.474
		Sub-Total	\$ 1.353.154

Presupuesto de Plan de Marketing 2013

Acción	Costo
Desarrollo Pagina Web	\$ 200.000
Diseño de etiquetas y trípticos.	\$ 250.000
Dos Visitas a Santiago y Valparaíso	\$ 650.000
Presencia en una exposición	\$ 1.400.000
Total	\$ 2.500.000