



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA TIENDA GOURMET EN RUBRO
TURÍSTICO SITUADA EN LA REGIÓN METROPOLITANA**

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

PAULA ANDREA TORREJÓN VÁSQUEZ

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS**

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

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA TIENDA GOURMET EN RUBRO TURÍSTICO SITUADA EN LA REGIÓN METROPOLITANA

El objetivo de este trabajo viene dado por la creación de un Plan de negocios para una tienda de productos gourmet chilenos enfocada principalmente a los turistas que llegan a Chile, este objetivo viene fundamentado por la oportunidad de negocios que se genera gracias a que Chile es un país que en los últimos años se ha preocupado de realizar diversos acuerdos con otros países, lo que ha generado una apertura cada vez más integrada en la cultura económica.

Adicionalmente dado el plan estratégico nacional para el turismo y el crecimiento constante que ha experimentado la llegada de turistas al país, es que se genera una oportunidad de negocios enfocada en el mundo gourmet y dirigida a los 3.152.154 turistas que llegan en promedio cada año a Chile.

La metodología empleada para la consecución del objetivo parte con el análisis estratégico donde se utilizaron herramientas como el análisis PEST, estudios de instituciones reconocidas sobre el comportamiento del cliente y mercado y un análisis de las 5 Fuerzas de Porter, adicionalmente se realizó un FODA y el Modelo Delta. El siguiente paso fue realizar un análisis de mercado donde se llevó a cabo entrevistas a personas clave del rubro y una encuesta al mercado objetivo. Finalmente se confeccionó el Modelo Lean Canvas y se realizó un análisis económico financiero para determinar la factibilidad del proyecto por medio de la sensibilización de las variables con mayor relevancia.

El resultado del análisis estratégico sugiere es que es un buen momento para realizar el proyecto en términos externos. Por el lado de los factores internos se hizo evidente la necesidad de la generación de planes que guíen y normen el desarrollo del proyecto.

Los resultados obtenidos en las entrevistas concluyeron que el 67% de los turistas si lleva recuerdos de los cuales la mayoría son productos gourmet.

Finalmente, el análisis financiero indica que es factible realizar el proyecto de acuerdo a los planes generados para su implementación. Se establece que es necesario el crecimiento de ventas por medio de los puntos de venta para poder prorratar de mejor forma los costos fijos que estos generan y así poder lograr un mayor crecimiento en las utilidades.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. DESCRIPCIÓN DEL TEMA | 2 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN | 4 |
| 2. OBJETIVOS | 4 |
| 2.2. OBJETIVO GENERAL | 4 |
| 2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 5 |
| 3. METODOLOGÍA | 5 |
| 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 6 |
| 4.1. ANÁLISIS PEST | 6 |
| 4.2. ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER | 10 |
| 4.3. SITUACIÓN DE MERCADO | 12 |
| <i>Matriz de Competencia</i> | 14 |
| 4.4. DEMANDA | 14 |
| 4.5. SEGMENTO OBJETIVO | 15 |
| 4.5.1. MERCADO TOTAL, POTENCIAL Y META | 15 |
| 4.6. ENCUESTA | 16 |
| 4.7. ANÁLISIS FODA | 23 |
| 4.8. MODELO DELTA: | 25 |
| 5. MODELO DE NEGOCIOS | 30 |
| 5.1. PROBLEMAS: | 31 |
| 5.2. SOLUCIÓN: | 31 |
| 5.3. MÉTRICAS CLAVE | 32 |
| 5.4. VENTAJA COMPETITIVA | 32 |
| 5.5. CANALES | 32 |
| 5.6. SEGMENTO DE MERCADO | 33 |
| 5.7. ESTRUCTURA DE COSTOS | 33 |
| 5.8. FUENTES DE INGRESO | 33 |
| 5.9. PROPUESTA DE VALOR: | 33 |
| 6. ESTRATEGIA | 35 |
| 6.1. PLAN DE MARKETING | 35 |
| 6.1.1. <i>Supuesto para la Generación del Plan de Marketing</i> | 35 |
| 6.1.2. <i>Objetivos del Plan de Marketing</i> | 36 |
| 6.1.3. <i>Estrategia Genérica</i> | 37 |
| 6.1.4. <i>Segmentación</i> | 41 |
| 6.1.5. <i>Mix de Marketing</i> | 41 |
| 6.2. PLAN DE OPERACIONES | 51 |
| 6.2.1. <i>Objetivo</i> | 51 |
| 6.2.2. <i>Selección de Proveedores y Productos</i> | 53 |
| 6.2.4. <i>Control de inventario</i> | 56 |
| 6.2.5. <i>Control de Calidad</i> | 56 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 6.2.6. | <i>Horarios de Atención</i> | 57 |
| 6.2.7. | <i>Mejora Continua</i> | 58 |
| 6.2.8. | <i>Análisis de Locación</i> | 58 |
| 6.3. | PLAN DE RECURSOS HUMANOS | 59 |
| 6.3.1. | <i>Estructura</i> | 60 |
| 6.3.2. | <i>Remuneración</i> | 62 |
| 6.3.3. | <i>Perfiles de Cargo</i> | 63 |
| 7. | ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA | 69 |
| 7.1. | INGRESOS DEL PROYECTO | 69 |
| 7.2. | COSTOS DEL PROYECTO | 70 |
| 7.2.1. | <i>Costos Variables</i> | 70 |
| 7.2.2. | <i>Costos Fijos</i> | 70 |
| 7.3. | INVERSIÓN | 71 |
| 7.4. | CAPITAL DE TRABAJO | 71 |
| 7.5. | OTRAS CONSIDERACIONES | 71 |
| 7.5.1. | <i>Tasa impositiva</i> | 71 |
| 7.5.2. | <i>Tasa de descuento</i> | 71 |
| 7.5.3. | <i>Tipo de Cambio</i> | 72 |
| 7.5.4. | <i>Periodo de Evaluación</i> | 72 |
| 7.6. | FLUJO DE CAJA | 73 |
| 7.6.1. | <i>Indicadores del Proyecto</i> | 73 |
| 7.6.3. | ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | 74 |
| 8. | CONCLUSIONES | 77 |
| 9. | SUGERENCIAS | 80 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 81 |
| | ANEXO A: LLEGADA DE TURISTAS A CHILE | 82 |
| | ANEXO B: REGIONES DONDE LLEGAN LOS TURISTAS | 83 |
| | ANEXO C: CICLO DE LLEGADAS DE LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES | 84 |
| | ANEXO D: ATRIBUTOS VALORADOS POR EL CLIENTE | 85 |
| | ANEXO E: ENTREVISTA SEBASTIÁN DIB, ETNIA | 86 |
| | ANEXO F: ENTREVISTA NATALIE DELGADO, DUEÑA CGN | 89 |
| | ANEXO G: ENTREVISTA CARLA RAMIREZ, DUEÑA DE HOTEL BOUTIQUE VENDIMIA | 91 |

1. Introducción

En la actualidad el turismo en Chile está viviendo una transformación alineada con un plan estratégico de largo plazo (2012-2020)¹, el que contempla una serie de cambios y objetivos, dentro de los cuales está utilizar plataformas digitales para potenciar la promoción del país y su oferta turística, lo anterior apoyado de un crecimiento a nivel mundial del 20,1% en el comercio electrónico. Chile se encuentra muy cercano al crecimiento a nivel mundial, dado que en el Estudio Descriptivo de E-Commerce en Chile y Análisis de Reclamos ante SERNAC, se indica que el mercado en el país aún no llega a su madurez y por tanto en un constante crecimiento dada la brecha existente entre la oferta y demanda.

Lo anterior surge en un contexto nacional en donde se observa un crecimiento (4,7%) a nivel mundial de la llegada de turistas durante el año 2015 con respecto a la misma fecha del año anterior y el crecimiento de un 16,8% de turistas en Chile, ingresando un total de 3.674,4 mil turistas durante el año, dejando un total de 2670,9 millones de dólares permaneciendo en promedio 8,8 noches y gastando 602,4 dólares en la totalidad de su viaje.

En línea con lo anterior es que se encuentra una oportunidad de negocio caracterizada por la necesidad de potenciar y promocionar distintos aspectos Gourmet patrimoniales de Chile con el fin de satisfacer una demanda que en la actualidad encuentra una oferta muy limitada, teniendo como consecuencia que el turista en Chile destine menos cantidad de su presupuesto en comparación con otros países de Latinoamérica.

Un producto Gourmet tiene las siguientes características, según el Estudio de Mercado Gourmet en México, realizado por PROCHILE:

- Debe ser de carácter único y con un origen exótico
- Tienen un procesamiento y un diseño particular
- Poseen oferta limitada y un envasado y distribución diferenciada

¹www.sernatur.cl/

Dado el acontecer es que en el área turística el país se ha planteado generar objetivos que refuercen el trabajo en este rubro. Generando una oportunidad para la creación una plataforma que mejore la vinculación entre los diversos actores y esté alineada con este proyecto nacional.

1.1. Descripción del Tema

El entorno propicio para desarrollar un proyecto que pueda ofrecer una oferta a las necesidades existentes y plasmadas en la estrategia de turismo nacional, estaría dado en alguna de las regiones con más flujo turístico en Chile (Antofagasta, Santiago y Valparaíso), siendo la ciudad de Santiago, la que concentra la mayor cantidad de ingresos al país con el 40,2% de la llegada de turistas, convirtiéndose en la puerta de entrada más concurrida del país², por lo que se considerará para una primera etapa esta y no otras regiones del país.

Para solucionar la problemática antes planteada se estudiará la generación y desarrollo de un plan de negocios para el proyecto "Chile Gourmet Now" que contiene 3 grandes pilares: Store, Magazine y Club de Beneficios. Estos pilares buscan satisfacer las distintas necesidades que se desprenden del plan de turismo nacional definido para el rango de años que va desde el 2012 al 2020.

Estas tres áreas logran generar integración entre los distintos clientes a los que está enfocado el proyecto (Productores de Productos de Autor, Restaurantes de comida Patrimonial, Turistas, Hoteles, Museos y Tour Operadores), satisfaciendo las sus necesidades y potenciando su productividad por medio de la conexión que generará Chile Gourmet Now entre cada uno.

A continuación se define más en profundidad en qué consiste cada uno de esos pilares:

El Magazine potenciará la imagen de Productores de Productos de Autor, Hoteles y Restaurantes de comida Patrimonial dándose a conocer más sobre la cultura y tradición de Chile, lo que potenciará el sentido de la compra por parte del turista entregando una mayor identidad de país en cada producto,

²http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/turismo_2013.pdf

abordando la crítica realizada por una diversa cantidad de turistas en el estudio de la Tipificación de la Demanda Turística potencial en Chile realizada por SERNATUR en donde se describe a Chile como un país carente de cultura, patrimonio e identidad.

El Store generará un nuevo espacio de venta para los distintos productores, generando una mayor oferta y crecimiento de la economía local. Por otro lado, otorgará a los clientes un valor agregado adicional entregándoles una herramienta de fidelización del cliente, dado que en primera instancia será el Hotel quien tendrá el primer acercamiento con el Turista y ofrecerá este servicio. Adicionalmente existirán puntos de venta, en una primera etapa dentro del hotel Tinto Boutique, para después ampliarse a locaciones como Bellavista y barrio Lastarria.

El Club de Beneficios busca generar un valor agregado a la experiencia del turista en Chile al mismo tiempo que potencia las ventas de los distintos Restaurantes de Comida Patrimonial, Museos y Atracciones Turísticas, Hoteles y Tour Operadores gracias a las sugerencias de descuentos generada a partir de la elección de lugares que preservan la cultura y tradiciones chilenas. Adicionalmente para poder ser parte del club de beneficios es necesario que el turista pase por la Store, lo que crea una vitrina para los Productos de Autor y aumenta las posibilidades de generar una nueva venta.

Para la obtención de los productos se contara con una gama de productores a lo largo del país que se caracterizan por ser micro o pequeños empresarios, dándole un foco tanto social como económico ya que la mayoría de estos productores nacieron como emprendedores por necesidad más que por oportunidad lo que nos da una idea de un nivel de pobreza asociada a esta actividad, entendiendo un emprendedor por necesidad como la persona que no tiene o encuentra otra forma mejor de ganar el sustento familiar, diferente de esto es lo que es un emprendedor por oportunidad lo que se ve cuando ya ha alcanzado un nivel importante de ingresos busca y tiene otras oportunidades en las cuales invertir.

Cabe destacar que lo anterior es el requisito mínimo, que no garantiza que todos los productores que lo cumplan trabajen con el proyecto, dado que es necesario que los productos sean elegidos cuidadosamente en función a una determinada cantidad deseada de variedades de cada uno, con el fin de hacer más fácil la elección del turista y al mismo tiempo entregar una mirada de lo esencial de la cultura chilena.

Actualmente no se cuenta con un proyecto que integre a los distintos participantes y al mismo tiempo genere sinergias que potencien los beneficios de cada uno y transmitan la cultura y tradiciones de Chile por medio de generar un valor agregado a la experiencia del turista.

1.2. Justificación

Chile como país ha determinado diversos ejes a considerar que se establecen dentro del plan turístico nacional determinando su ejecución desde el 2012 al 2020. Estos consideran la promoción de Chile como un destino turístico definiendo diversas estrategias permitan impulsar su posicionamiento a nivel de marca tanto en el mundo digital, ferias y otros.

Adicionalmente la Ley de Turismo posiciona, en línea con lo mencionado anteriormente, al turismo como uno de los pilares del desarrollo de Chile.

Por otra parte existe una oportunidad dado por el reciente crecimiento (4,7%) a nivel mundial de la llegada de turistas durante el año 2015 con respecto a la misma fecha del año anterior y el crecimiento de un 16,8% de turistas en Chile (potenciada principalmente por el aumento de argentinos y brasileños) que sustenta la creación e implementación de este emprendimiento.

Basándose en el informe de turismo del año 2014, ingresó un total de 3.674,4 mil turistas durante el año, dejando un total de 2670,9 millones de dólares, permaneciendo en promedio 8,8 noches y gastando 602,4 dólares en la totalidad de su viaje.

2. Objetivos

2.2. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la empresa Chile Gourmet Now dedicada a la venta de productos gourmet representativos de la cultura Chilena, enfocado principalmente en turistas.

2.3.Objetivos Específicos

- Desarrollar un análisis estratégico de la industria gourmet y turística, con el fin de determinar las debilidades y ventajas competitivas del negocio.
- Desarrollar una investigación de mercado para determinar la demanda insatisfecha y las características de la oferta actual, con el fin de cuantificar el mercado potencial y finalmente el mercado meta acotado a las características que el negocio busca satisfacer. Adicionalmente se generará el Modelo de negocios.
- Definir un plan de Marketing que contenga la estrategia comercial que vaya en línea con los objetivos del negocio y que busque potenciar el conocimiento de marca para aumentar las ventas.
- Definir un plan Operacional que contenga los procesos claves del negocio.
- Diseñar un plan de recursos humanos para determinar la estructura organizacional de la empresa y las características básicas necesarias que cada cargo requiere.
- Determinar la factibilidad económica del negocio en un horizonte de tiempo y rentabilidad determinada por medio de un análisis de factibilidad económica y financiera.

3. Metodología

Para poder llevar a cabo el estudio referente al plan de negocios para la tienda gourmet patrimonial Chile Gourmet Now es necesario entender el ambiente en donde estará inmerso el negocio, es decir, en qué contexto político, social y económico será evaluado el negocio, es por lo anterior que se realizará un análisis PEST, adicionalmente se realizará un análisis de las 5

fuerzas de Porter y se consultaran estudios de instituciones reconocidas sobre el comportamiento del cliente y mercado. El análisis que se requiere del interior de la organización presenta el mismo grado de importancia, por lo que se realizará un FODA con el fin de determinar las oportunidades que surgen de las fortalezas, amenazas y debilidades. Con esta información se podrá desarrollar el análisis estratégico el que será complementado por el Modelo Delta.

Adicional al análisis estratégico es necesario entender al mercado, para lo que se recurrirá a estudios ya realizados sobre la materia, análisis sobre la competencia, entrevistas a personas claves y encuestas. Paralelamente se realizará un modelo Lean CANVAS para poder determinar los puntos clave del modelo de negocios a utilizar.

El siguiente paso será determinar los distintos planes (marketing, operaciones y recursos humanos) que sustentarán y darán forma al negocio, particularmente para el plan de Marketing se tomará en consideración la Matriz de Vaughan's FCB Grib.

Finalmente se determinará la factibilidad económica financiera del negocio por medio un análisis sobre el flujo del proyecto calculando indicadores financieros como VAN y TIR, realización de análisis de sensibilidad.

4. Análisis Estratégico

4.1. Análisis PEST

Políticos.

La política ha afectado al visión del país frente al extranjero, dado que se ha visto como un país menos seguro para viajar en comparación a la visión que se tenía años atrás, una muestra de esto es el mensaje que se dio en la embajada de Estados Unidos de no viajar a Chiloé por los problemas que se estaban viviendo hace un tiempo.

Adicional a lo anterior, nuestro gobierno se ha visto envuelto en distintas circunstancias que han dado una visión de la existencia de mayor corrupción por ende limitando las opciones de inversión dentro del país, y entregando una visión de inseguridad para el turista.

Sin embargo, a pesar de estas circunstancias el turismo continua creciendo, lo que muestra que a pesar del deterioro de la imagen que ha tenido Chile, este aún es percibido como seguro para el turista, sobre todo el turista latino que vive en realidades similares o aún más deterioradas.

Por otra parte es importante considerar que la ley de turismo de gobierno define como estratégica la acción del turismo para el desarrollo de Chile, generando un espacio para el fomento y la inversión en los temas relacionados con el turismo.

Económicos

A nivel económico el país se ha ido deteriorando los últimos años, llegando a ajustar a la baja incontables veces el crecimiento del país, siendo el último rango 1,25 – 2,25 de crecimiento para el país (dato entregado por el Banco Central de Chile en el Informe de Política Monetaria de marzo 2016).

Por otra parte las proyecciones del área de estudios de la Mesa de Dinero Banco Estado para el dólar rondan entre los 690 y 720 para fines de año 2016, lo que debería aumentar la capacidad de pago de los turistas dado que está más alto que hace unos meses. Lo anterior sumado a la recuperación que se ha visto por el lado de Estados Unidos (lo que afecta a todo el resto de las economías) potencian la idea de un crecimiento constante en la cantidad de turistas que llegan a Chile.

Por otra parte la situación en Brasil podría hacer que cayera el número de turistas de esa nacionalidad que llegara a Chile, sin embargo, es un efecto que no se podrá medir hasta el año siguiente, dado que en el último informe de turismo de SERNATUR, la nacionalidad brasileña fue una de las que más incrementó.

Por el lado de la inflación si bien en un comienzo del año se esperaba que estuviera muy por sobre el rango, aumentando así los costos para el proyecto, esta se ha ido ajustando a niveles más cercanos al rango meta, permitiendo mantener la estabilidad del costo de los productos, como también la capacidad de supervivencia de microempresas como pequeños productores.

El aumento en el desempleo que se ha visto en el último tiempo, por un lado, facilita la contratación de mano de obra capacitada a un costo inferior, es decir, existe una mayor oferta de vendedores calificados que estén dispuestos a tener un sueldo base menor que esté compensado por comisión por ventas, como es en los inicios de un proyecto.

Sociales

Chile al ser un país en vías de desarrollo, aún mantiene muy arraigado – sobre todo en regiones- procesos tradicionales de confección de alimentos, esto potencia la cantidad de pequeños productores y por tanto al variedad en donde se puede elegir, pero al ser un país muy largo y estrecho, dificulta al turista el recorrido en poco tiempo o con un bajo presupuesto, esto potencia la idea de la necesidad de un negocio que sea capaz de juntar lo mejor de cada región en términos de productos gourmet y ofrecerlos en una de las principales entradas del país como lo es Santiago. Lo anterior ayuda al desarrollo de las regiones por medio de un mayor acceso a potenciales clientes que de otra forma no podrían llegar a ese mercado.

Los distintos cambios sociales importantes que se están desarrollando van por el lado de las distintas reformas que el gobierno está impulsando, sin embargo, más allá del deterioro de imagen del país comentado en el apartado de política, aun no se ve un mayor efecto.

Tecnológicos

El constante cambio y actualización de la tecnología que se está viviendo en los últimos años trajo consigo la propagación de distintos aparatos electrónicos que hoy en día mantienen conectado a 40 veces más personas en Latinoamérica, según el Estudio descriptivo de E-Commerce en Chile y Análisis de reclamos ante SERNAC. Este crecimiento fomenta el ambiente propicio para el crecimiento de las ventas por páginas de internet y al mismo

tiempo familiariza a la población con este tipo de transacciones, colaborando con la globalización entregando este servicio en distintos idiomas y por tanto a cualquier turista que requiera un producto y no tenga el tiempo para comprarlo ya sea en Santiago o cualquier otra región del país.

Por otra parte el crecimiento explosivo que ha vivido el sector tecnológico también facilita el control que tiene el cliente sobre sus compras y por tanto ayuda a la confianza que este pueda depositar en las distintas tiendas. Adicionalmente las formas de pago también han cambiado ya no es necesario que el turista cuente con efectivo sino que también tiene acceso a medios de pagos internacionales con compatibilidad con las distintas tarjetas emitidas por los diferentes países.

Finalmente la tecnología existente permite hoy llevar un mejor control de inventarios, costos e ingresos, teniendo mejores respaldos de información y una mayor rapidez de respuesta frente a distintos inconvenientes que puedan existir, dejando una mejor experiencia para el turista antes, durante y después de su compra.

Finalmente a pesar de que el análisis PEST muestra un deterioro tanto de la economía como de la imagen país por diversos motivos, concluye en que existe un crecimiento constante en la entrada de turistas, que Chile es visto como un país seguro, lo que potencia la confianza del consumidor frente al servicio que se otorga.

En la arista social, el proyecto aportaría un nuevo ingreso para pequeños productores de distintas regiones, lo que potenciaría la ayuda que se puede brindar, sobre todo cuando el desempleo viene sostenido por un aumento en el trabajo por cuenta propia y trabajo con familiares no remunerados.

Finalmente el elemento de tecnología potencia el conocimiento de la venta online mostrando un crecimiento explosivo de la utilización de estas herramientas para la realización de compras. Adicionalmente permite llevar un mejor control del negocio gracias a las nuevas herramientas que han ido apareciendo en los últimos años, sin considerar que cada vez se vuelve más rápido el ciclo de vida de la tecnología lo que potencia la aparición de nuevas herramientas para un mejor desempeño del negocio.

4.2. Análisis 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta dado que es un proyecto que requiere de poca inversión inicial, el acceso a los canales de distribución una vez adquiridos los productos es simple dado que uno es vía web y los puntos de venta no requieren de gran inversión. Al no producir los productos existe un costo sustancial que no puede ser en gran medida manejable por los dueños del proyecto dado que se trabaja con muchos proveedores que no cuentan con economías a gran escala, lo que no les permite producir grandes cantidades del producto, bajando la posibilidad de algún descuento por cantidad comprada.

El único punto que tiene un mayor grado de complejidad a la hora de implementar el proyecto es el servicio integral que se le entrega al cliente, el que significa la generación una red de contactos con los distintos actores para poder entregar el servicio integral del proyecto.

Poder de Negociación de los Proveedores

Al tener variados proveedores el poder que logran tener se acota a la cantidad de productos que son elegidos para comercializar por medio de Chile Gourmet Now, por lo el poder que tienen es más bien acotado. Cabe destacar que el poder que pueda o no ejercer cada productor puede ir variando a medida que pasa el tiempo y de acuerdo a las ventas relacionadas con determinados productos (si existe un producto muy valorado por el cliente, puede que aumente el poder de negociación del proveedor de dicho producto).

Poder de Negociación de los Compradores

Si bien la existencia de productos sustitutos es alta, a lo que apunta el proyecto es más bien a la facilidad de acceso a los productos que se le ofrece al cliente, por lo que al ser la única empresa en ofrecer un servicio integral más allá del producto en si, este poder es relativamente bajo. Por otro lado, al estar enfocado en turistas principalmente, estos no tienen la capacidad de organización que tendría un grupo de clientes que viven en la misma ciudad.

Amenaza de ingreso de Productos Sustitutos

La amenaza en los ingresos por los productos sustitutos podría ser importante si llega un competidor que iguale el servicio entregado por Chile Gourmet Now, dado que la diferenciación va ligada al servicio integral más que al producto en sí, es este el factor que es relevante a la hora de ofrecer un sustituto al cliente.

Rivalidad de Competidores

La rivalidad de los competidores es baja en un punto inicial del proyecto, sin embargo, es un factor a tener en consideración por que podría cambiar durante el tiempo, aumentando la competitividad y por tanto disminuyendo los espacios de margen que se pueden ganar a medida que avanza el proyecto.

A modo de conclusión de la herramienta utilizada se puede desprender que es de suma importancia el monitoreo constante de la industria, dado que si bien actualmente no existe un servicio integral como el entregado por Chile Gourmet Now esto no significa que no vaya a existir en un futuro, lo que cambiaría considerablemente el análisis realizado en este escenario.

Adicionalmente es necesario mantener la diferenciación constante para entregar un mejor servicio y potenciar la barrera a la entrada entregada por este elemento.

En el caso que un producto se volviera muy relevante para los ingresos del proyecto es necesario investigar la posibilidad de un producto sustituto para disminuir el poder que podría llegar a ganar el proveedor de dicho producto.

Finalmente, es necesario generar alianzas de largo plazo tanto con proveedores de productos como de servicios, con el fin de generar una nueva barrera de entrada para los posibles nuevos competidores que puedan existir, por medio de alianzas exclusivas.

4.3. Situación de Mercado

La industria Gourmet si bien no lleva muchos años instalada en el país, ha mostrado una gran expansión movida por parte de micro y pequeños empresarios del rubro silvoagropecuario. Esta expansión se ha visto potenciada en parte por el rol que ha jugado el estado a la hora de otorgar distintos tipos de financiamientos que potencian la creación de micro y pequeñas empresas.

La creciente expansión ha generado una mayor competencia e innovación en los distintos productos gourmet, sin embargo, a opinión de Sebastián Dib Ruiz, impulsor de la industria gourmet en Chile, está creciente innovación y aparición de nuevos productos no ha estado acompañada de una correcta asesoría en el área de diseño y empaque que son fundamentales a la hora de concebir un producto gourmet.

De lo anterior se puede inferir que la demanda por estos productos ha ido creciendo tanto nacional como internacionalmente, aumentando así el conocimiento por parte de los consumidores y la cantidad de tiendas existentes.

Al ser productos Premium, la demanda está concentrada en los grupos con mayor ingreso, principalmente personas jóvenes, sin embargo, y citando a Sebastián Dib Ruiz, "el extranjero prueba más que el chileno, somos más temerosos a probar" por lo que el extranjero que es más abierto a probar nuevos sabores y que tiene otra motivación detrás que es llevarse algo de la cultura que está visitando, el factor más relevante estará asociado al poder adquisitivo que este tenga".

Según los informes de turismo del SERNATUR existe un crecimiento constante de turistas que entran a Chile y en la cantidad de dinero que destinan en el país, sin embargo, es importante destacar que el país es visto como un país falto de cultura propia, según el Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Potencial de Chile, lo que lleva al turista a destinar menos dinero de lo que o hace en países cercanos como Argentina o Perú, donde existe una gama más amplia de eventos culturales que envuelven al turista y hacen que este destine más dinero en entradas a eventos, gastronomía o excursiones. Como comentó Sebastián Dib, la industria gourmet es una industria que está en pleno crecimiento dado su poca historia en el país, sin embargo, esta podría ser la respuesta inicial a la visión que el turista tiene del país, entregándole una experiencia que una los

productos que identifiquen a Chile, excursiones y restaurantes que contienen un mayor grado de cultura patrimonial del país.

Dado que las tiendas gourmet tanto físicas como online recolectan productos de la gran gama de productores a lo largo de Chile, existe una gran competencia y riesgo de la entrada de productos similares o sustitutos. Por lo anterior es que se plantea una sinergia entre distintos servicios (store, magazine, club de beneficios) lo que genera una nueva experiencia del turista transformando el producto en un servicio, donde no se encuentra un competidor que ofrezca el complemento entre las distintas unidades complementada de una oferta netamente con productos nacionales.

De lo anterior se desprende que en la industria de las tiendas gourmet el poder que pueden ejercer los proveedores en un comienzo es un factor importante a considerar, a pesar que exista una gran variedad de ellos.

Los principales competidores son:

- **Emporio Nacional:** Es el competidor más directo, dado que está enfocado en productos gourmet de elaboración nacional, incluyendo a micro, pequeños y medianos empresarios. Sin embargo no ofrece el complemento de servicios que ofrece el negocio planteado como lo son el Magazine y Club de Beneficios. Está enfocado en un mercado más nacional que internacional. Posee tiendas físicas en distintas partes de Santiago.
- **Regalos del Campo:** Plataforma online que ofrece productos gourmet, productos para el cuidado del cuerpo y regalos que van en línea con las dos categorías anteriores. Si bien no solo son una plataforma online, si no que poseen una tienda física, el modelo posee ciertas características que lo hacen similar al propuesto, como por ejemplo que tenga un apartado donde da a conocer a los productores, la venta de productos gourmet y el enfoque de responsabilidad social plasmado tanto con los proveedores como con el consumidor.
- **Infierno Gourmet:** Plataforma online y tienda física, ofrece productos gourmet, sin embargo, no se enfocan en productos que sean producidos en Chile. No tiene un apartado sobre los productores, dado que más bien vende productos gourmet que son de grandes productores.
- **Mundo Gourmet:** Tienda Online de productos gourmet chilenos, posee club de beneficios y noticias sobre eventos. El club de beneficios es sobre productos gourmet. Enfocada más que nada a clientes nacionales.

- **Purolivo:** Tienda Online con despacho de productos gourmet y de accesorios cosméticos. También ofrece el servicio de recetas. Tiene tres tiendas físicas.

Matriz de Competencia

| Competidor | Características | | |
|-------------------|-----------------|---------|----------------|
| | Precio | Calidad | Imagen |
| Emporio Nacional | Alto | Alta | Consolidada |
| Regalos del Campo | Medio | Media | No Consolidada |
| Infierno Gourmet | Alto | Alta | Consolidada |
| Mundo Gourmet | Alto | Alta | Consolidada |
| Purolivo | Alto | Alta | Consolidada |

4.4. Demanda

La demanda por productos gourmet ha ido en aumento desde su aparición, si bien en Chile no es un mercado completamente desarrollado aun – lo que confirma Sebastián Dib, pionero en este rubro en Chile- es un país que cada vez se va acercando más al gusto por la vida sana y gourmet. Sin embargo, la demanda a nivel internacional es mucho mayor y el conocimiento y deseo por productos gourmet va cada vez en más aumento, lo que potencia la idea de una tienda gourmet enfocada en el turista, dado que es un cliente más conocedor del mundo y que tiene una mayor disposición a probar nuevos productos y experiencias, esto es reconocido por Sebastián Dib que en Chile es uno de los pioneros en este mercado y que adicionalmente vende sus productos a un mercado internacional, lo que le da conocimiento a la hora de catalogar el cliente extranjero.

Por el lado de la disposición a pagar de los turistas, Sebastián Dib, informa que estos no pagan más de 10 USD por probar un producto muy distinto, es por esto que se espera que el turista gaste entre 10 y 15 USD en la compra de distintos productos, que cumplan con las características que los turistas más valoran, según el estudio de PROCHILE en México, estas características serian: Calidad, diseño, la historia que hay detrás del producto, que sea de producción artesanal, que exista una responsabilidad social y el capital humano que hay detrás del producto.

4.5. Segmento Objetivo

El segmento objetivo, como se vio en apartados anteriores, está dado por los turistas que entran a Chile por medio de Santiago (40,2%) y que vienen con motivos de vacaciones o negocios.

Si bien las nacionalidades que más entran a Chile son los brasileños y argentinos, existe un porcentaje importante de otras 8 nacionalidades que vienen a visitar a Chile y que se hospedan por un tiempo más prolongado, lo que les permite conocer más y al mismo tiempo destinar más de su presupuesto a conocer la cultura chilena, por lo que no se limitará el mercado objetivo a alguna nacionalidad en particular, sino más bien a las 10 nacionalidades que más visitan Chile, según el informe de turismo del año 2014 realizado por SERNATUR.

4.5.1. Mercado Total, Potencial y Meta

El mercado total estará dado por todos los turistas que entran a Chile por Santiago de las 10 principales nacionalidades estipuladas por SERNATUR, es decir, existe un mercado total de 1.267.158 turistas al año.

El crecimiento promedio de las entradas a Chile desde el año 2009 es de un 5,3%, del año 2009 a la fecha no ha existido un año en que Chile no haya crecido en la cantidad de turistas que ingresan al país, es por esto que se puede realizar el supuesto de un crecimiento que puede ir entre un 3% y un 5% anual del mercado total. Lo anterior está respaldado por el plan de turismo 2012 -2020 de gobierno, el que tiene como objetivo que "Chile sea reconocido como un destino turístico de clase mundial, siendo admirado y conocido por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de alta calidad".

Para llegar al mercado potencial se tomará el mercado total y será acotado por la motivación que trae a los turistas a Chile, quedando solamente los turistas que vienen con motivo de vacaciones o negocios. Adicionalmente se acotara la composición de los turistas dejando un 80% de turistas en vacaciones y un 20% de los que vienen por negocios, esto para no dejar fuera el último segmento que si bien es considerablemente menor es uno de los que menos tiempos tienen y más valoran que los productos sean entregados en el hotel donde se encuentren.

Finalmente para llegar al mercado meta, se tomara en consideración la capacidad de la empresa para poder gestionar pedidos, dado que son muchos los turistas que llegan a Chile y el negocio está recién empezando no es posible llevar a cabo todas las transacciones con la estructura que se tiene es por esto que se optará por llegar a un 0,3% del mercado Potencial, lo que llevaría a un número de 2.864 clientes y/o ventas.

4.6. Encuesta

Se llevó a cabo una encuesta de 8 preguntas, con el fin que el turista estuviera dispuesto a contestar y estuviera completamente relacionada con sus motivaciones a la hora de adquirir productos en otro país.

Objetivo General

El objetivo principal de la encuesta es determinar las preferencias del turista a la hora de realizar las compras tanto del producto en sí como del proceso de compra.

Objetivos Específicos

- Identificar los rangos en que el cliente está dispuesto a pagar por los productos.
- Valoración de los atributos del producto
- Preferencia de los canales por los cuales podría comprar
- Identificar las formas de pago que el cliente prefiere
- Definir el correcto empaque para los productos.

Formulación de la Encuesta

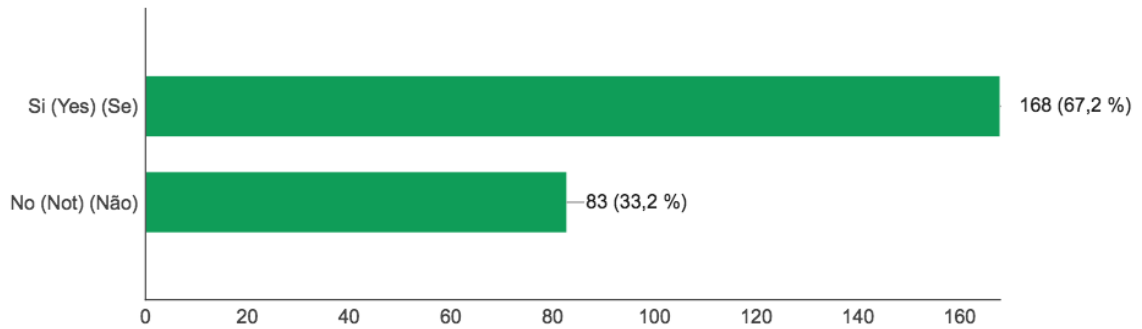
Para llegar al número de encuestas a realizar, se tomó como mercado total los 2.864 clientes correspondientes al 0,3% del total de los turistas que llegan a Chile por medio de Santiago. Adicionalmente se consideró un rango de confianza del 90% y un error muestral del 5%. Adicionalmente se consideró una probabilidad de que el turista calzara con el mercado objetivo de un 50% con el fin considerar una muestra representativa con un enfoque conservador, es decir, para asegurar que los resultados obtenidos corresponder y representan al mercado objetivo. Finalmente, con los parámetros antes explicados se determinó que es necesario realizar 249

encuestas para que los resultados entregados sean representativos.

Encuesta

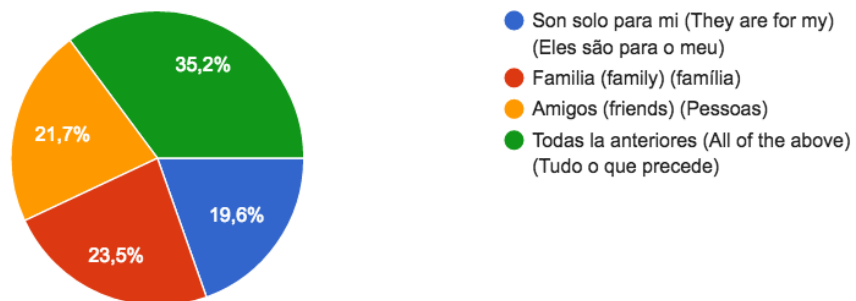
¿Cuando usted viaja lleva recuerdos del país que visito? When you travel it brings memories of the country I visit? Quando você viaja traz memórias do país que visito?

(250 respuestas)



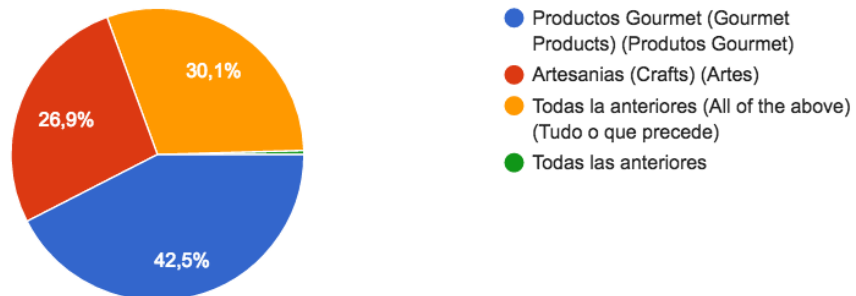
¿Los recuerdos que usted lleva de regalo son principalmente para? Do you carry memories are mainly for gift? Você carrega memórias são principalmente para o presente?

(230 respuestas)



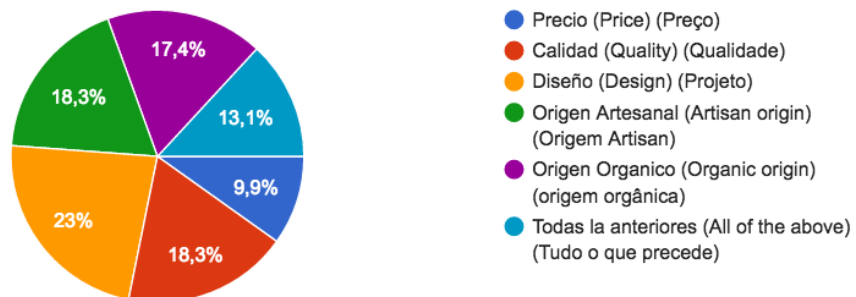
¿Cuales son los productos que usted lleva habitualmente de recuerdo del país? What are the products you usually takes souvenir of the country? Quais são os produtos que você normalmente leva lembrança do país?

(219 respuestas)



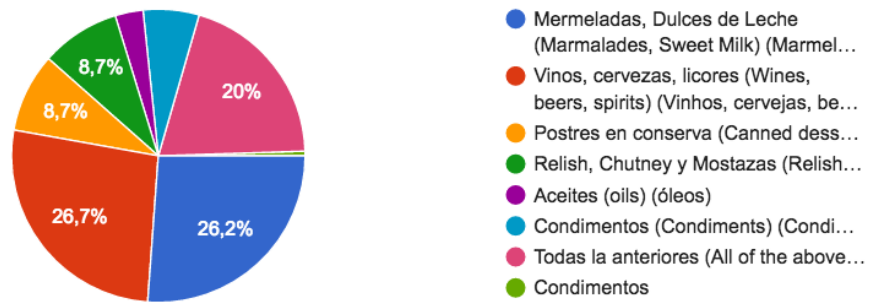
¿Que valora usted de los productos que compra? What do you value the products you buy? O que você valoriza os produtos que você compra?

(213 respuestas)



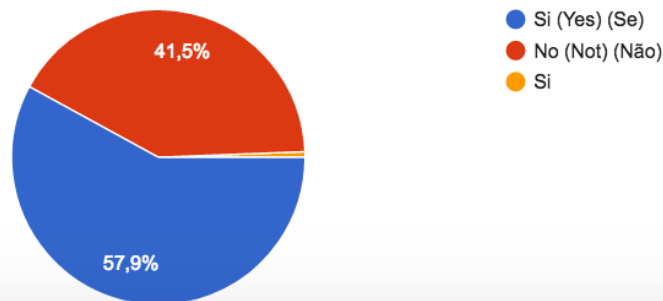
¿Si usted marco anteriormente productos gourmet seleccione cuales son los productos que lleva habitualmente? If you checked previously select gourmet products which are products that usually takes? Se você marcou anteriormente seleccione produtos gourmet que são produtos que normalmente leva?

(195 respuestas)



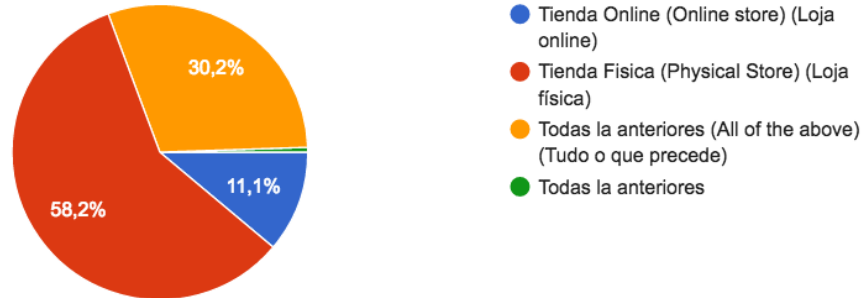
¿Los productos gourmet que lleva son propios de la zona? Do gourmet products bearing are typical of the area? Fazer produtos gourmet rolamento são típicas da região?

(164 respuestas)



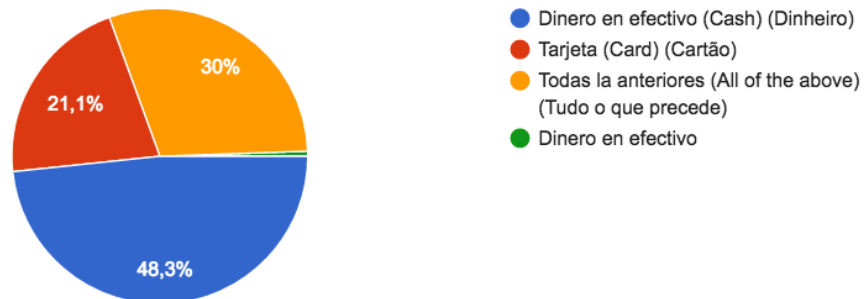
¿La compra prefiere realizarla? Will you prefer to buy? Você vai preferir comprar?

(189 respuestas)



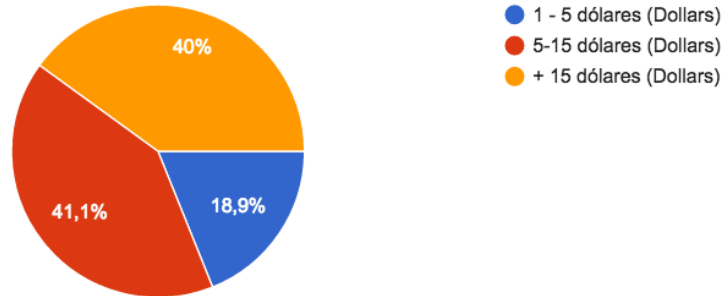
¿Como prefiere pagar los productos? How do you prefer to pay the products? Como você prefiere pagar os produtos?

(180 respuestas)



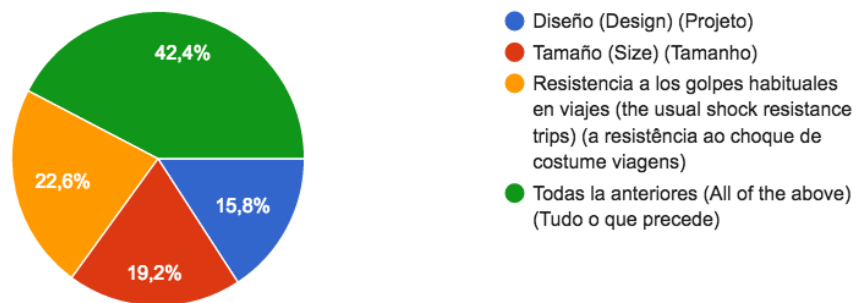
¿Cuanto gasta aproximadamente en recuerdos del lugar que visita? How you spend about memories of the place you visit? Como você gasta cerca de memórias do lugar que você visita?

(185 respuestas)



¿Que valoraria usted del empaque de los productos? What would you rate the product packaging? O que você classificaria a embalagem do produto?

(177 respuestas)



Resultados

El 67% de los clientes dice llevar recuerdos del país que está visitando, adicionalmente el 58% prefiere que estos recuerdos sean productos de la zona que está visitando, lo que le da fundamento al proyecto, si bien no son porcentajes del 90%, dan fundamento a la creación de un proyecto que le entregue recuerdos al turista que son propios del país que está visitando.

En línea con lo planteado en el estudio realizado por PROCHILE en México el turista declara tener preferencia por un producto que sea un producto gourmet, asociado con una vida saludable y con una cultura de país, lo que

enfoca el proyecto dentro del mundo gourmet más que artesanal.

Pasando por lo que el turista valora a la hora de comprar un producto gourmet, los elementos que más resaltan son calidad, diseño, origen orgánico y que el producto sea artesanal. Estos resultados confirman lo que se ha visto en los estudios y en particular lo que Sebastián Dib expuso en la entrevista que se le realizó.

Dentro de los productos que más popularidad obtuvieron se encuentran:

- Vinos, cervezas y licores: Explicado principalmente por la fama de Chile de tener buenos vinos.
- Mermeladas y Dulces de leche: Este resultado sorprende dado que en un comienzo se pensó que lo dentro de las prioridades del cliente iban a estar productos como aceites de oliva o condimentos.

Con respecto al canal que prefiere el turista, también fue sorpresiva la respuesta dado que la mayoría respondió que prefería realizar las compras físicamente y pagando en efectivo, contrario a lo que se podría pensar, dado que la página otorga una mayor comodidad y libertad a la hora de recorrer Santiago.

En relación al empaque, se definió que el cliente opta por lo práctico, es decir un empaque relativamente pequeño y que sea resistente a los golpes.

Finalmente, la mayoría dice gastar entre 5 y 10 dólares, en línea por lo expresado por Sebastián Dib en la entrevista realizada. Notar que el segundo porcentaje más alto es un gasto superior a 15 dólares lo que podría aportar un mayor ingreso al proyecto.

Finalmente, la encuesta reafirma lo investigado por estudios de entidades expertas en el mundo gourmet y también por lo dicho en la entrevista con Sebastian Dib, lo que reafirma tanto la existencia de la oportunidad para realizar el proyecto como los supuestos tomados a la hora de proyectar los ingresos.

4.7. Análisis FODA

| | <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Conocimiento en plataforma digital. Amplia red de productores contactados. Alianza con Hotel Tinto Boutique</p> | <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Falta de conocimiento del mercado. Negocio relativamente nuevo, no hay conocimiento de marca y por tanto ventas. Falta de una sección de recetas para que el turista pueda sentir la utilidad del producto. Muchos productos sustitutos entre sí. Producción en volúmenes acotados.</p> |
|--|---|--|
| <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Mercado Gourmet poco desarrollado en Chile y aumento de la demanda por estos productos. Poca utilización de vía digital por parte de productores. Constante aumento de entrada de turistas a Chile. Ayuda del gobierno para la creación de nuevas empresas y fondos para entregar los conocimientos necesarios en producción.</p> | <p>Potenciar un nuevo canal de venta para productor con el fin de aumentar los puntos y el volumen de ventas, partiendo con los productores contactados.</p> <p>Ponciar el punto de venta con llegada directa a turistas en el Hotel Tinto Boutique</p> | <p>Hacer crecer el negocio junto con la industria para un mayor conocimiento del turista. Aprovechar las distintas ferias, con una mayor cantidad de material de marketing para dar a conocer el proyecto. Generar plan de marketing para mejorar las debilidades y potenciar las ventas.</p> <p>Evaluar de mejor forma la entrada de nuevos productos o renovación de los actuales.</p> |
| <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Falta de Barreras a la entrada. Alto crecimiento de empresas digitales en Chile. Pocas barreras de salida para los productores.</p> | <p>Potenciar las alianzas con proveedores para ganar fidelidad y así aumentar las barreras a la entrada de competidores.</p> <p>Tener beneficios adicionales que un nuevo canal o volumen de venta para los proveedores para aumentar las barreras a la salida.</p> | <p>Generar un sistema de constante actualización de los estudios del mercado, consultando periódicamente a PROChile, FIA, Sernatur e INDAP.</p> |

De acuerdo al análisis, se aprecia que las debilidades si bien son importantes, son abordables con la creación o cambio en las estrategias enfocándose en la mejora a la hora de elegir productos y en la creación de instancias de valor marca. Por lo anterior se desprende la necesidad de:

- Generación de un plan de Marketing que integre la venta online como la que se realizará por medio de puntos de venta.
- Una adecuada segmentación de productos.
- Reforzar constantemente las alianzas con los productores para mantener una continuidad en el stock de los productos seleccionados.
- Mantenerse al día con los nuevos estudios realizados por entidades con experiencia en el tema gourmet y turístico (como FIA, PROCHILE, INDAP y Sernatur) con el fin de ir en línea con los cambios en las necesidades y tendencias de la industria.
- Mejorar y hacer más visible el Club de Beneficios, ya que es uno de los pilares que en conjunto con los otros da el elemento diferenciador con respecto a la competencia, ofreciendo un servicio más que solo productos.

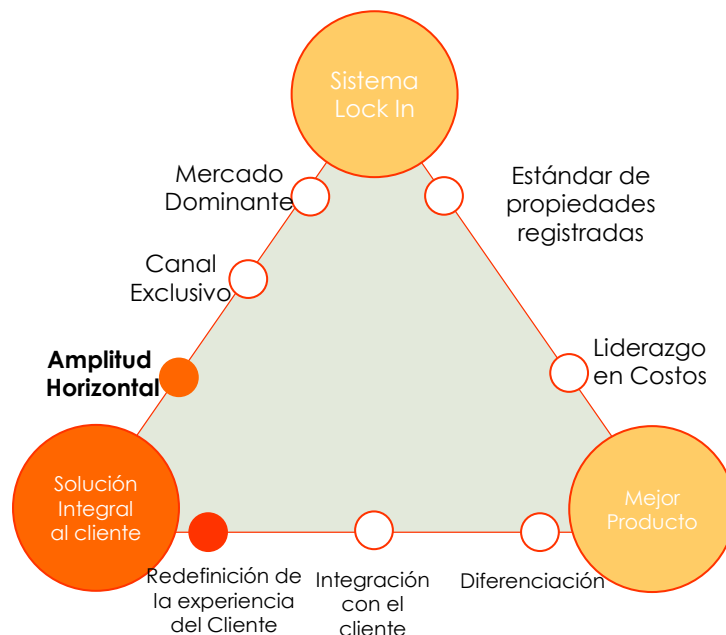
Adicionalmente se desprenden las oportunidades que ofrece el mercado:

- Aprovechar el crecimiento que está viviendo el sector gourmet en Chile y potenciarlo por con el crecimiento de la utilización de páginas web para la compra de productos, generando así un mayor número crítico de clientes y conocimiento del producto.
- Una vez que el proyecto se implemente hacer uso del financiamiento ofrecido por entidades gubernamentales o privadas para la expansión de este, principalmente enfocado a los puntos de venta presenciales.
- Dado que la mayoría de los productores no utilizan al canal de ventas online, potenciar las ventajas de este frente a los productores para realizar una mayor cantidad de alianzas y potenciar la fidelidad del proveedor.

Dada la información otorgada por los instrumentos utilizados se podrán generar los planes necesarios para el funcionamiento del negocio, dentro los cuales están: Plan de Marketing, Plan de Operaciones y finalmente Plan de Recursos Humanos.

4.8. Modelo Delta:

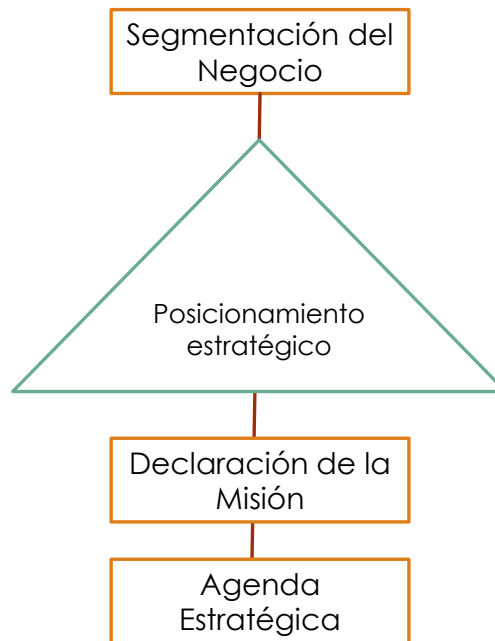
El modelo Delta toma como fuerza impulsora de la estrategia la relación con el cliente. Dadas las características del emprendimiento el enfoque que se decidió como estrategia es ir en dirección de una Solución Integral para el cliente, por medio de una Amplitud Horizontal brindada por los distintos proveedores de productos patrimoniales que serán parte del emprendimiento.



Para poder llevar el emprendimiento a una "Solución Integral al Cliente" es necesario dar el paso a una Amplitud horizontal con el fin de integrar variadas necesidades a la propuesta de valor.

La amplitud horizontal se da gracias a la relación con los distintos productores, quienes hacen posible la ampliación del proyecto, por lo que en el modelo se tomó como una parte fundamental del desarrollo la red de productores que se necesita fidelizar y potenciar para poder generar una diferenciación dada por la utilización de las sinergias generadas gracias a la relación con cada uno de ellos.

Se analizan los siguientes apartados dentro del Modelo Delta:



Segmentación del Negocio:

La segmentación del mercado vendrá dada más que nada por las motivaciones de los turistas que llegan a Chile, es decir el negocio estará enfocado en los turistas que vienen por vacaciones o negocios, esto dado que son la mayoría de quienes entran y se quedan en Santiago. Por otra parte, dado que se consideró un cliente tipo que posee en promedio ponderado un porcentaje de cada nacionalidad y por ende un gasto ponderado por cada nacionalidad, este no será un factor a considerar para la segmentación, lo que viene fundamentado por el hecho de que Chile al poseer distintos paisajes y climas posee un ciclo de entrada de turistas que va cambiando durante todo el año, según la motivación de los turistas.

Señal de lo anterior es que se muestran curvas donde por ejemplo los turistas brasileños llegan a Santiago en grandes cantidades en temporada de invierno por el interés en los deportes de nieve que se pueden realizar en esas temporadas (anexo C).

Se tomara como mercado objetivo el 0,3% de los turistas que entren a Chile por Santiago, los cuales tengan motivaciones de vacaciones (80%) y negocios (20%). El 0,3% viene dado por la falta de herramientas para poder atender a más clientes en las etapas iniciales del proyecto.

Posicionamiento Estratégico

Como se expuso anteriormente, la dirección que se da a las estrategias está dada en dirección a una Solución Integral al Cliente.

Declaración de la Misión

Entregar un servicio integral que permita al extranjero llevar consigo lo mejor de Chile en un solo lugar, potenciando el crecimiento de nuestros colaboradores y afianzando una relación de largo plazo con el fin de generar nuevas sinergias que conduzcan a una mayor amplitud horizontal.

Agenda Estratégica: Relación con el Productor

Dado que los proveedores son la clave para la ampliación horizontal necesaria para el proyecto y la realización de las estrategias, se determinaron distintos beneficios a entregar de acuerdo a las necesidades planteadas por ellos en el informe realizado por Asesorías Agrícolas y Agroindustriales que fue apoyado por CORFO.

- Ser un nuevo canal y punto de venta para el Productor: El proyecto al ser un canal vía web que recopila variados servicios y productos, se convierte en un nuevo canal de ventas para el productor, sumado a que también será un nuevo punto de venta dado que habrá un stock de los distintos productos en las bodegas del proyecto para tener poder de despacho dentro de Santiago, las que serán comercializadas vía online y en los puntos de venta.

Lo anterior es valorado por el productor dado que en el estudio citado un 30% de los productores encuestados identificó como primera necesidad este punto.

- **Otorgar herramientas de Marketing (Publicidad, Campañas y Redes Sociales) al Productor:** El emprendimiento al poseer 3 plataformas (Store, Club de Beneficios y Magazine) es capaz de otorgar nuevos espacios de publicidad a cada uno de los productores que sean parte. Por otra parte también está contemplada la utilización de redes sociales para generar mayor impacto, las que incluye publicidad del magazine, store y campañas relacionadas a los distintos productos en stock y la etapa del año en que se encuentre.

Lo anterior es valorado por el productor dado que en el estudio citado un 20% de los productores encuestados identificó como de primera necesidad este punto.

- **Brindar una mayor visibilidad al Productor:** El proyecto hace posible este ítem por medio del apartado Magazine en donde publica la historia y cultura detrás de la elaboración del producto, otorgando una mayor visibilidad y más constante de la que actualmente poseen en las distintas ferias gourmet realizadas.

- **Entregar asesoría respecto de la preferencia de los productos:** Esto se logrará dado el control de inventarios que se llevará lo que permitirá determinar la cantidad de productos vendidos lo que mostrará información sobre el ciclo del producto y dentro de distintas líneas de producción cuales son las que más se venden, lo que permitirá al productor enfocarse en las líneas de productos que mayor demanda tienen.

Agenda Estratégica: Relación con el Cliente

- **Estar constantemente generando nuevas alianzas** con Hoteles, Restaurantes, Museos, Eventos y Tour Operadores para entregar un servicio cada vez más integral e ir más allá, no solo entregar distintos servicios si no que distintas opciones de cada uno de los servicios.

- **Incorporar nuevos productos acorde a las preferencias de los clientes: Aroma, Textura, Innovación, Presentación y Calidad.** Según el estudio realizado por la Universidad Central e INDAP, estas son las características que más valoran los clientes de productos gourmet. Dentro de estos atributos cobra importancia la calidad, lo que se ve avalado por un estudio realizado por Prochile en México, Chile es valorado por la calidad de sus productos en un mundo donde cada vez se está haciendo más

importante el qué se come, qué se bebe lo que va directamente ligado con la forma en que se produce, la presentación y la como aporta o afecta a la salud

- Mostrar la historia y cultura que hay detrás: Según el estudio "Tipificación de la Demanda Turística Potencial en Chile" realizado por Sernatur uno de los motivos de por qué los turistas prefieren otros países antes que Chile es porque consideran que Chile es un país falto de identidad y cultura, lo que se ve en la falta de eventos u oferta cultural que brinda Chile al turista a diferencia de países vecinos como Argentina o Perú. Es por esto que es importante buscar potenciar la historia y cultura que hay detrás de la creación de cada producto, lo que será abordado por medio del Magazine donde se publicaran las historias de cada productor.

Del desarrollo de este modelo, tal como se encuentra expresado, se desprende que es de suma importancia la relación con los proveedores, dado que serán quienes permitan una ampliación horizontal del proyecto, sin embargo, la importancia no está en la cantidad de proveedores, es decir, el foco no debe ser conseguir la mayor cantidad de proveedores posible, sino más bien, es necesario realizar una segmentación de ellos en función al diseño y calidad de los productos ofrecidos.

Luego de tener la segmentación de proveedores, que puede ir aumentando a medida que pasa el tiempo, por la incorporación de nuevos productos o mejoras en proveedores que no se consideraron en primera instancia, se evidencia la necesidad de crear valor de marca que traspase el proyecto y otorgue así beneficios a cada uno de los proveedores por el conocimiento de su producto en particular. Dentro de los beneficios que otorgará generar valor de marca, están las necesidades explicadas anteriormente que tienen que ver con un nuevo canal de ventas, publicidad para el productor y tener un ranking de los productos más vendidos de cada uno (esto dado el aumento de las ventas y por tanto generación de datos y estadísticas sobre cada uno de los productos).

Por otra parte, tomando en cuenta la arista del cliente, el reconocimiento de marca que se logre facilitará la generación de nuevas alianzas y la inclusión de nuevos y mejores productos en función de los requerimientos y la demanda mostrada de los clientes.

Para lo anterior, es necesario que el proyecto vaya evolucionando con el tiempo según la experiencia sobre las necesidades y preferencias de los consumidores, gran parte de estas mejoras estará explicada por los cambios en la estructura que se proyectan, cambios que irán de la mano con las variaciones en los planes de marketing, operaciones y recursos humanos que sean necesarios.

5. Modelo de Negocios

Lean Canvas

Se desarrolló el Modelo Lean Canvas del proyecto para mostrar diferentes aspectos fundamentales internos que van relacionados, y que permiten mantener claras las prioridades.

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| <p>PROBLEMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • No estan todos los productos en un solo lugar • Falta de tiempo para comprarlos • Poco acceso a productos de otras regiones • Falta medios de pago | <p>SOLUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentración de productos en una pagina web y puntos de venta • Transbank • Servicio integral con restaurant, tour operadores, museos, etc. <p>METRICAS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas Mensuales • Rotación de Inventario • Utilidad Mensual | <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Chile Gourmet Now más que entregarte productos te entrega una experiencia, conoce Chile por medio de la variedad de sabores regionales gourmets que te ofrecemos y llevamos directo a la puerta de tu hotel.</p> | <p>VENTAJA COMPETITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • La relación con los proveedores de distintas partes del país. • Relación con Patagonia Gourmet <p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página Web • Puntos de Venta | <p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turistas que vienen por Negocios (20%) • Turistas que vienen por vacaciones (80%) |
| <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos Vendedores y Gtes. • Mantención Pagina y pto de Venta • Asesorías • Despecho • Productos • Bodega • Folletería • Empaque | | <p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas por medio de página web • Ventas por medio de puntos de venta | | |

5.1. Problemas:

Los problemas que encuentran los turistas:

- No encontrar todas las opciones gourmet representativas de Chile en un solo lugar.
- No tener el tiempo disponible durante su visita para recorrer buscando las distintas opciones.
- No tener una guía informativa de restaurantes patrimoniales o representativos, tours operadores y/o museos
- Falta de producción por enfoque a ventas y no a producir por parte del micro empresario.
- La mayoría no está ubicado en Santiago por lo que tienen menos acceso a turistas y por tanto a una mayor demanda
- Falta de medios de pago para el turista.
- En el caso del canal online, se aprecia una falta de una página simple e intuitiva para el cliente que potencie la compra y no el abandono de la misma.

5.2. Solución:

Integración de distintos pilares (store, magazine, club de beneficios) que otorgan al cliente todo lo que necesita en un solo lugar: la página de CGN. Adicional a esto se tendrán puntos de ventas que tendrán una variedad más limitada de productos, pero aun así podrán encontrar el resto de la información necesaria para poder recorrer de mejor manera Santiago.
CONCEPTO DE SERVICIO INTEGRAL

Entregar variedad de productos de distintas partes del país en un solo lugar. Los turistas no tendrán que moverse de su hotel para poder recibir los productos elegidos, dado que serán despachados.

Generar o modificar la página web para que sea simple y rápida de utilizar en lo que respecta a la experiencia de compra principalmente, esto involucra, desde que el cliente llega a la página, busca productos, los elige, se registra y posteriormente procede a seleccionar medio de pago y pagar.

5.3. Métricas Clave

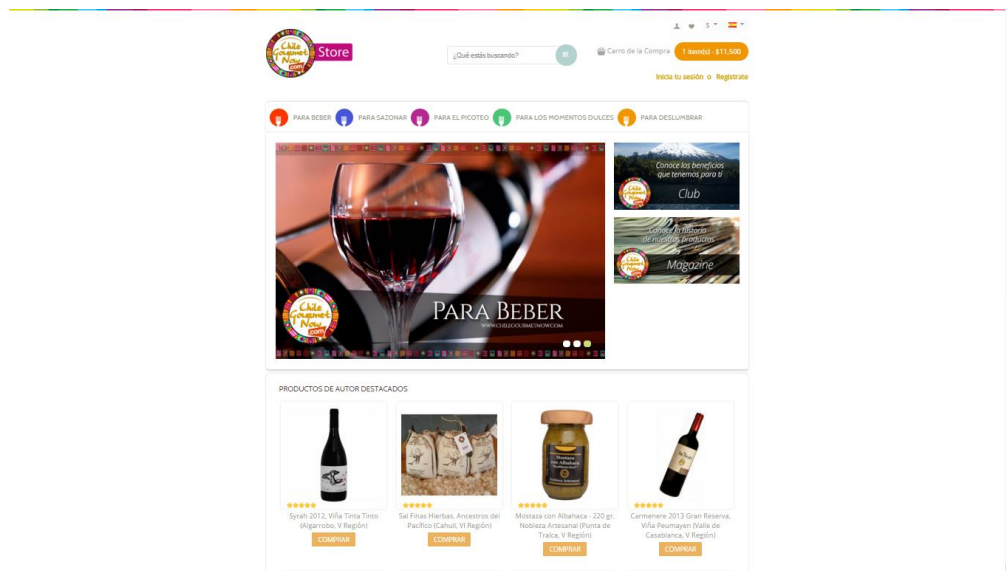
- Ventas por mensuales
- Tiempo de rotación de inventario
- Utilidad mensual

5.4. Ventaja Competitiva

- La relación existentes con los proveedores que son muchos en distintas partes del país.
- La relación con Patagonia Gourmet

5.5. Canales

Los canales de venta son página Web y puntos de venta, los que serán carritos que se encontraran en determinados hoteles y/o tiendas. En un punto inicial del proyecto se partirá con un punto de venta ubicado en el Hotel Tinto Boutique.



5.6. Segmento de Mercado

El segmento de mercado será el 0,03% de los turistas que vienen por motivo de vacaciones (80%) y/o negocios (20%), que entran por la principal puerta del país: Santiago. Este número asciende a 2.864 turistas aproximadamente.

5.7. Estructura de Costos

| | |
|-----------|---|
| RRHH: | Sueldo de vendedores y Gerente |
| Externos: | Costes de mantención de la página y o modificaciones a la misma Costes de despacho Asesoría de marketing |
| Otros | Productos Adquisición y mantención de los puntos de venta ej: carritos Flyers y vestimenta de los vendedores Empaque de los productos Bodega Distribución de Productos a Puntos de Venta y Bodega. |

5.8. Fuentes de Ingreso

Los ingresos del emprendimiento vienen dados por las ventas realizadas por los canales antes descritos.

- Ventas por página Web
- Ventas en puntos de venta

5.9. Propuesta de Valor:

La propuesta de valor que considera la importancia de los proveedores y la entrega de un servicio integral al cliente es la siguiente:

Chile Gourmet Now más que entregarte productos te entrega una experiencia, conoce Chile por medio de la variedad de sabores regionales gourmets que te ofrecemos y llevamos directo a la puerta de tu hotel.

Finalmente del Modelo Lean Canvas lo que se puede concluir que es necesario llevar a cabo modificaciones de diseño de página, dado que este sería un recurso fundamental y que está ligado 100% con la experiencia del cliente, que es una de las soluciones que se plantean: entregar una experiencia más que un producto. Al ser un proyecto que potencia la venta de productos patrimoniales mediante un nuevo canal de ventas online, es necesario que la página sea simple y clara para el cliente, dado que la mayor parte de su experiencia de compra vía online estará contenida en ese elemento. Por otra parte esta canal ofrece solo una oportunidad de post venta, para mejorar la experiencia del cliente, la que debe hacerse por medio de personal capacitado para la venta y post venta, lo que hace fundamental cuidar los momentos de verdad que existen en el proceso de compra con el cliente.

A continuación se muestran los momentos de verdad relacionados con la compra del producto por medio de la página, donde se puede apreciar que 4 de los 6 momentos identificados van 100% ligados con la plataforma online, lo que vuelve fundamental la solución nombrada de tener un sitio de fácil acceso y amigable al cliente.



Por el lado de los puntos de venta, el vendedor es la figura fundamental, por lo que es primordial que este hable inglés y así la mayoría de los turistas se logren entender con él.

Adicionalmente, los problemas que se ven enfrentados deben ser las herramientas claves del negocio, es lo que hará que este sea distinto de lo que existe hoy en día, por lo que es necesario poner igual atención a la

selección de productos, amplitud de restaurantes, museos y tour operadores en el club de beneficios y también a la forma de despacho que tendrán los productos.

Por el lado de la masificación de la marca, es importante potenciar la alianza que se tiene con Patagonia Gourmet para tener el respaldo de una entidad ya reconocida y establecida en el medio gourmet.

6. Estrategia

6.1. Plan de Marketing

6.1.1. Supuesto para la Generación del Plan de Marketing

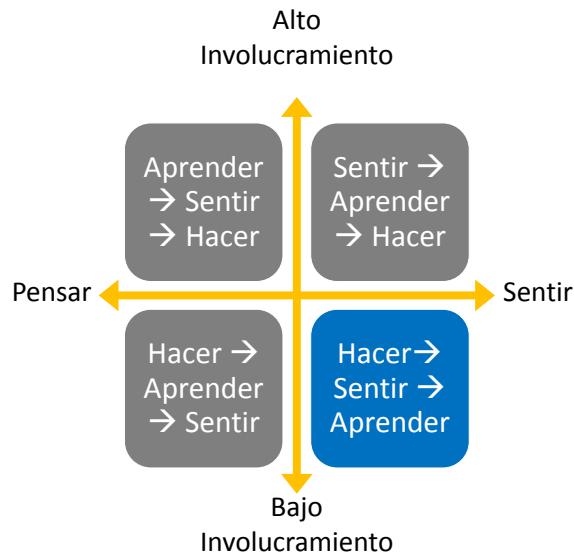
1.- Para la creación del plan de Marketing se toma como supuesto que el cliente tiene un viaje de compra que está compuesto de 4 etapas:

- Consideración de un set de Marcas
- Evaluación activa de cada una de las Marcas (información de internet)
- Momento de la compra
- Experiencia con el producto

Esto con el fin de determinar los objetivos que el plan de marketing necesita cumplir para poder ir en línea con la estrategia global de crecimiento que se determinó para Chile Gourmet Now.

2.- Los productos ofrecidos por el proyecto fueron evaluados bajo la matriz

de Vaughan's FCB Grid. Los productos se encuentran según dicha metodología en el cuadrante de Bajo involucramiento y Alto sentimiento, es decir, son productos que no de primera necesidad y que al mismo tiempo son comprados sin un mayor pensamiento detrás, es decir, primero está la acción de comprar, luego la sensación al probarlos y finalmente el aprendizaje o decisión si gustó o no.



6.1.2. Objetivos del Plan de Marketing

- Posicionar a Chile Gourmet Now como el servicio integral que potencia la "marca Chile" por medio de los productos, historia de la producción y origen y los beneficios que este ofrece al extranjero en un plazo de 3 años. Para este objetivo será necesario crear valor de Marca, la que finalmente quedará posicionada.

La forma de medir este objetivo será por medio de la presencia que se tenga en hoteles (stand), se espera estar en a lo menos 10 hoteles el primer año, no como stand pero si con folletería en la recepción de cada hotel. Por otra parte se utilizará Google Adwords para medir la presencia de la página web, la que debe aumentar mensualmente entre un 5% y 10% tomando en consideración los ciclos de entrada al país del público objetivo. Adicionalmente se implantará una encuesta aleatoria a los clientes que realizaron compras en la página con el fin de tener una mejora continua y facilitar así el proceso de compra del turista.

Se medirá trimestralmente para obtener el crecimiento de los ingresos

por ventas. Cabe destacar que se debe llevar un control mensual para determinar si es necesario implementar nuevas medidas y cambiar el escenario propuesto en un comienzo.

Adicionalmente se debe llevar un índice de ventas por mes para determinar si el proyecto va en línea con los ciclos de llegada de turistas.

6.1.3. Estrategia Genérica

Preferencia del cliente por la marca

Dado que el negocio está enfocado en los turistas, no se espera la existencia de una lealtad en el tiempo, sin embargo, es necesario llamar la atención del cliente para que este prefiera los productos ofrecidos por parte de Chile Gourmet Now (visto como una marca paraguas de las distintas marcas incluidas como stock del proyecto) en vez de cualquier otro producto, por lo que en las primeras etapas es de suma importancia las transacciones realizadas por medio de los puntos de venta, los que a su vez deben potenciar y promocionar la venta por medio del canal online.

Los productos deben ser considerados como un producto de producción artesanal y originario del país, entregándole un factor que apele a la emoción del cliente por medio de la historia de la creación del producto y de quienes lo realizan.

Para lo anterior es necesario que los vendedores en los puntos de venta tengan absoluta claridad y conocimiento sobre los productos que están ofreciendo para así generar la cercanía y el factor emocional que se espera generar por medio de la correcta elección de productos a comercializar.

Adicionalmente es importante mantener una relación estrecha con los asociados claves que dan vida al Club de Beneficios, como lo son: Tour Operadores, Museos y Restaurantes, con el fin de potenciar el concepto de servicio integral que se le ofrece al cliente.

Acciones internas

Para poder llevar a cabo los puntos anteriores de cara al cliente, es necesaria una gestión interna de los recursos que apoyen las acciones en los puntos de venta, para esto se debe:

- Seleccionar vendedores de buena presencia y otorgarles la vestimenta adecuada para representar la imagen del negocio, lo que constaría de 2 poleras, un mandil y un poleron corporativo. Adicionalmente los vendedores deben hablar inglés, dado que el segmento objetivo en la mayoría de los casos no tendrá el español como idioma natal.
- Capacitar a los vendedores en los productos que van a ofrecer. Se partirá con un conjunto de productos en base a las posibles preferencias de los turistas, sin embargo, esta canasta de productos puede ir variando a medida que se va adquiriendo experiencia y determinando las reales preferencias de los turistas. Para lo anterior es necesario que se capacite a los vendedores sobre las propiedades, usos e historias de los productos que estará ofreciendo.
- Otorgar a los puntos de venta al folletería necesaria para potenciar la venta por medio del canal online y el club de beneficios, con el fin de entregar más que un producto, si no que un servicio en donde el turista sienta que se le está asesorando sobre la cultura y lugares a visitar.
- Mantener un stock mínimo que del tiempo necesario para realizar pedidos y que los productos lleguen a tiempo, así no causar molestias en el turista por no encontrar el producto de interés.
- Aprender de la experiencia continuamente apoyado por el control de inventarios, con el fin de traer nuevos productos o eliminar los que no tengan una alta rotación.
- Para las ventas por medio de la página web, es fundamental tener una solución de problemas con un tiempo no superior a 48 horas, dado que el turista muchas veces no tiene la oportunidad de esperar más de ese tiempo.
- Estar en búsqueda de nuevas alianzas que potencien el servicio integral. Dentro de las alianzas a considerar pueden estar tours en

bicicletas, salidas a viñas, etc.

Creación de Valor de Marca Paraguas

La imagen corporativa está dada por el siguiente logo, el que se pretende potenciar y no cambiar dado que contiene la corazón del proyecto, considerando factores tales: producción artesanal, marca Chile, lo gourmet y finalmente el nombre del negocio que hace alusión a la facilidad con que el turista se puede llevar a su hogar al esencia de Chile.



Para la creación de valor de marca paraguas se consideran 3 elementos básicos que ayudan en este proceso:

- Elementos de Marca: Dentro de los elementos de marca relevantes para el desarrollo del proyecto se considera:
 - **Nombre:** No se considera necesario modificar el nombre, sin embargo debe potenciarse la sigla CGN con el fin acortar lo que el turista tiene que recordar y potenciar así la viralización de la marca. Lo anterior considerando la experiencia de Sebastián Dib en sus inicios como emprendedor en el mercado gourmet, quien recalca la importancia de la capacidad de generar un nombre que sea corto y recordable.
 - **Envase:** Dado que ChileGourmetNow paraguas por lo que no envasa los productos ni los brandea, se hace necesaria una correcta selección de los productos teniendo como elemento fundamental el diseño por parte de los productores. Por otra parte se vuelve fundamental la forma de empaque de los productos, la que tiene que apoyar y potenciar el diseño del mismo.

- **Slogan:** Todo Chile en tu Maleta, corto y recordable, potencia la cultura y la identidad de Marca de Chile.
- Desarrollo de Programas de Marketing: Se refiere al Marketing Mix que es abordado en el siguiente punto.
- Asociaciones Secundarias: Se refiere a las asociaciones que el turista o hace a la hora de conocer los productos y la marca del proyecto, dentro de este ítem se consideran deseables las siguientes asociaciones para generar el posicionamiento indicado:
 - **País de Origen:** lo que se está buscando entregar es parte de la cultura de Chile y mostrar la importancia que posee de donde viene el producto geográficamente, quien es su productor y como eso lo ayudo a generar ingresos. La asociación toma especial sentido a entregarle al turista la sensación de llevar un producto de producción artesanal y típico de la cultura de un sector determinado de Chile.
Sebastián Dib, hizo especial atención en este punto ya que dado su experiencia él ha observado que para el turista es un factor importante la historia detrás del producto a la hora de elegir.
 - **Comercio Justo y responsabilidad social:** es decir que ejerce precios justos tanto para el proveedor como para el consumidor, por lo que se logra una asociación positiva hacia el cliente, al estar comprando en una empresa que se preocupa por su entorno y el desarrollo de este. Esta asociación ha tomado especial valor los últimos años, donde los consumidores toman como un factor importante de decisión la forma en que la empresa se relaciona con la cadena de valor y cree en un crecimiento conjunto sin ejercer poder para obtener un mayor beneficio. Adicionalmente se optará por un despacho por medio de bicicletas, lo que genera una visión de empresa comprometida con la sociedad y la calidad del aire.

6.1.4. Segmentación

Tal como se explicó en los modelos anteriormente analizados la segmentación viene dada por la puerta de entrada al país y por la motivación del turista para venir a Chile, esto considerando las principales 10 nacionalidades. Cabe destacar que dependiendo de la nacionalidad del turista es qué productos prefieren más o en que temporada del año vienen, es por esto que existe un ciclo a lo largo del año en donde hay una mayor afluencia de determinadas nacionalidades, lo que da una señal de qué productos se deben potenciar más que otros en las distintas temporadas del año.

6.1.5. Mix de Marketing

- **Producto**

Dado que CGN no es productor de los productos, las medidas que se pueden tomar respecto a este elemento del mix de marketing van ligadas al diseño y calidad, siendo fundamental la selección de productores y productos.

Se debe realizar una selección más exigente de los productos, considerando como factores de gran relevancia el diseño, calidad, sellos representativos y premios nacionales o internacionales que posea el producto. Actualmente se cuenta con tres productos con sello de origen y tres vinos con premios internacionales, cabe destacar que gran parte de los productores con que se trabaja actualmente están en proceso de sacar sello de origen o campesino para sus productos.

Tomando en consideración la opinión y experiencia de Sebastian Dib y Pedro Pablo Alvarez- Salamanca es que se hace necesario presentar una gama de productos selectos, es decir, una menor variedad pero que potencie de mejor manera la calidad y diseño, enfocado siempre en entregar una mejor experiencia al consumidor y por tanto una mayor seguridad sobre el producto que va a consumir. Esto dado que la primera compra está en un 80% guiada por el diseño y en un 20% por el sabor del producto, lo que cambia en la segunda compra en donde el cliente, una vez que probó el producto, guía su compra en un 80% por sabor o calidad del producto y en un 20% por diseño.

Algunos de los productos de gran calidad y diseño:



Figura Producto 1: Ejemplo de productos a destacar para su venta

Otro factor importante a tomar en consideración a la hora de la selección de productos es la incorporación de la información nutricional, dado que para el extranjero esta es información relevante y la buscan a la hora de comprar el producto.



Figura Producto 2: Ejemplo de Producto Gourmet con Información Nutricional

Para el empaque de vinos y aceites se utilizará una bolsa de burbujas sellada especial para proteger el producto y al cliente, dado que por una parte cumple la función de disminuir el impacto del golpe que pueda llegar a sufrir tanto en el trayecto de despacho como en el viaje del turista. Protegiendo el producto de impactos fuertes evitando que el producto se rompa y se derrame. Ya que al ser una bolsa sellada no permitirá que se escurra el vino o aceite, protegiendo por otra parte el equipaje del consumidor.



Figura Producto 2: Ejemplo de bolsa de burbujas protectora para vinos y aceites

En el caso de otros productos cuyo envase sea vidrio tales como mermeladas, mostazas y otros. Se realizara un recubrimiento con envoltorios de burbujas para aumentar su protección y disminuir el posible impacto que puedan recibir.

Ya que CGN no produce sus propios productos es que toma una gran relevancia los detalles del empaquetado ya que permiten una mayor exposición de la marca, dado que es la única parte en donde se verá visiblemente hacia el turista y quien reciba las compras.

Es por esto que se deberá cambiar el diseño del empaque considerando lo siguiente aspectos:

- Se usarán empaques de papel kraft sobre los 120 gramos, para destacar que es un producto natural y de alta calidad y al mismo tiempo exponer al cliente el compromiso que tiene la empresa con el medio ambiente, esto ligado a la venta de productos que potencian la producción de pequeños productores en distintas zonas geográficas del país, producidos y conservados con elementos naturales.

- El diseño de la bolsa debe destacar tanto la marca como a Chile y unificarlos, por lo que a un costado se pondrá un mapa de Chile y el nombre del proyecto para finalizar con el logo. El diseño se muestra en la siguiente figura:



Figura Producto 3: Ejemplo de empaque para los productos

Por otra parte dado que el producto que entrega el negocio es un servicio integral y no solo el producto en sí, se debe potenciar y mantener actualizada la información sobre cada uno de los productos, puntos de descuentos por el club y las historias de cada uno de los productores con que se trabaja.

Adicionalmente se debe generar una alianza con un chef para la creación de recetas con los productos, para ayudar al turista a encontrar formas de uso para los productos que no ha consumido nunca, con el fin de darle continuidad a la página a pesar que el turista no se encuentre en Chile y ayudar a potenciar la venta de los productos.

- **Precio**

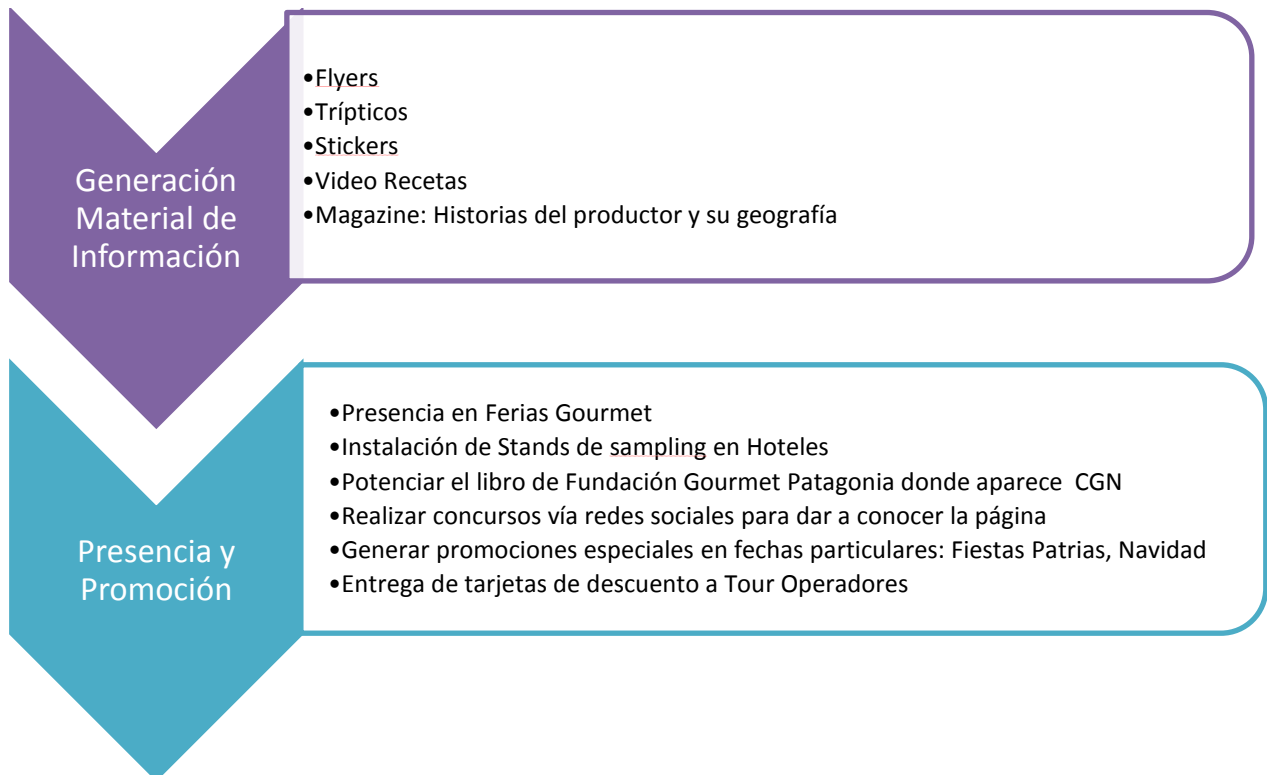
El precio de cada producto se determinó en base a un estudio sobre los precios de la competencia, considerando los mismos productos o sus sustitutos con el fin de tener un rango de margen de la industria. Con lo anterior y considerando los costos, es decir, el precio más los distintos impuestos que tiene cada producto, se llegó a un margen promedio de un 50% de utilidad sobre el costo del producto el primer año, tercer año un 60% y del cuarto año en adelante un 70% de utilidad sobre costo. Adicionalmente se tomó en consideración los precios a los que cada productor vende sus productos.

Cabe destacar que el 50% de utilidad sobre el costo del producto no considera los costos asociados al método de pago, dado que la mayoría de las ventas se realizará en los puntos de venta, se estima que le es más confiable al turista utilizar como medio de pago tarjetas, lo anterior tiene un costo asociado de aproximadamente un 1,49%.

Adicional a los costos asociados por el medio de pago, también existe un costo de despacho, este costo es absorbido por la empresa, dado que uno de los elementos diferenciadores es que el producto llega al hotel de cada turista, sin embargo, el costo será absorbido durante la semana, si el cliente espera que se le despache durante el fin de semana se le agregará un costo por este ítem.

- **Promoción**

La promoción es fundamental a la hora de crear valor de marca es por esto que uno de los objetivos fundamentales de marketing es lograr posicionar la marca es por esto que es muy importante dividir la promoción en 2 etapas:



Posterior a las modificaciones de la página sugeridas por Macarena Valenzuela, Diseñadora Industrial con experiencia en startups. Es que se define como necesaria la creación de material de promoción e información en los distintos puntos de ruta de los turistas principalmente en Hoteles, restaurantes y empresas tour operadoras.

- **Flyers:** Deben contener una selección de uno o 2 productos, los más representativos y deseados por los turistas como por ejemplo un vino y un paisaje de Chile para potenciar tanto el proyecto como al país. Estos deben estar en 3 idiomas: español, portugués e inglés dada la segmentación de público objetivo que se definió.



Figura Promoción 1: Ejemplo de Flyer

- **Trípticos:** deben tener la información base del proyecto, la misión y visión y al mismo tiempo información sobre los productos que se ofrecen a grandes rasgos de qué parte de Chile vienen los productos, fotos de alguno de los productores. Al menos 3 versiones con foco a distintos productos como vinos, productos dulces y condimentos. También en español, portugués e inglés. Adicionalmente se debe incluir información sobre los posibles usos de la gama de productos que se muestre en cada versión.
- **Stickers:** No tienen una función informativa, sin embargo, cumplen la función de reconocimiento de marca y novedad para el cliente, deberán entregarse en cada compra destacando principalmente en el empaque y locales asociados al club de beneficios.

- **Potenciar el Magazine:** Para poder realizar este crecimiento del magazine se deben realizar cambios en la página, hacerla más atractiva y llenar de contenido con cada uno de los productores con que se trabaja. Adicionalmente se deben utilizar redes sociales para compartir las historias alojadas en el magazine con el fin de hacerlas más conocidas. En una segunda etapa se incorporarán videos de los productores en su geografía local para transportar al turista a lugar de producción del producto que quiere comprar o que ya compró.

Posterior al desarrollo y mejora del material de información y promoción es necesario complementarlo con la promoción y presencia del proyecto. Para esto se hará uso de los puntos de venta, con el fin de promocionar los productos y página y al mismo tiempo generar la cercanía con el cliente por medio de la venta y/o explicación de los distintos productos y su historia.

Dentro del desarrollo de la promoción y presencia del CGN se encuentran los siguientes ítems:

- **Presencia en Ferias Gourmet:** tiene una doble función, por una parte dar una señal de confianza para el productor que está trabajando con el proyecto y genera la posibilidad de que desee que CGN lo represente en una siguiente feria, y por otra parte potencia la relación con el cliente en vivo, pudiendo tener una explicación más completa sobre los productos, la misión de la empresa y para resolver las dudas que pueda tener el cliente. Idealmente tener en un primer año presencia en las ferias que se den en los meses de mayor afluencia del público objetivo. Ya para el segundo año estar en una mayor cantidad de ferias y ser candidatos a representar a los productos chilenos en ferias internacionales como la de Milán.
- **Instalación de stands de ventas y sampling en Hoteles:** Dado que según la opinión experta de Sebastian Dib, indica que el extranjero no gasta más de USD 10 en probar un producto y muchos de los productos gourmet superan este nivel, se plantea integrar en hoteles un stand que regale muestras de los productos con el fin de dar a conocer el sabor de cada uno y capturar la atención del turista, con el fin de potenciar la venta y apoyándose del material de información desarrollado.

- **Potenciar el Libro de Fundación Gourmet Patagonia:** Esto se realizará en los trípticos con el fin de potenciar la identidad de Chile y del proyecto.
 - **Realizar concursos vía redes sociales:** Este ítem se verá potenciado por la página del proyecto, dado que desde la página se hará promoción al concurso vía Facebook con el fin de que el turista comparta la información con productos a sus conocidos para poder ganar un premio que puede ser un set de productos o un descuento en su compra. Esto potenciará tanto el conocimiento en el extranjero como en Chile del proyecto, generando reconocimiento de marca en el largo plazo.
 - **Generar promociones especiales en fechas particulares:** Dado que los clientes vienen en distintas fechas se puede potenciar la identidad de Chile y sus productos principalmente en fiestas patrias entregando un pack promocional de productos especialmente seleccionados para el extranjero. Para las fechas cercanas a navidad se puede armar distintos packs de regalos con el fin de potenciar la venta con una presentación navideña para el turista.
 - **Entregar tarjetas de descuento a Tour Operadores:** La función es potenciar la relación con los tour operadores entregándoles un valor adicional para el cliente por medio de otorgar un descuento en los productos gourmet. Adicionalmente CGN gana promoción y la posible generación de una nueva venta.
- **Plaza**

En un comienzo se define como necesario solo un punto de venta, este punto estará ubicado en el Hotel Tinto Boutique con el fin de ganar una alianza que beneficie a ambas partes, por un lado CGN tendrá un espacio físico con público objetivo que estará rotando constantemente y por otra parte el hotel muestra a CGN como un servicio adicional a su clientela.

En una primera etapa las ventas estarán repartidas de igual manera entre el punto de venta (hotel Tinto Boutique) y la página, es importante destacar que en una primera instancia solo habrá un punto de venta. Como se mencionó anteriormente es fundamental el vendedor en esta primera etapa para lograr la conexión e interés del turista por los productos ofrecidos y adicionalmente promocionar la venta por medio de la página, con el fin de ofrecer una alternativa adicional al cliente con una mayor variedad o en caso que no quiera realizar la compra en el momento, sin embargo, si el vendedor puede lograr la venta por medio del punto de venta lo mejor es que la realice ahí, para aumentar la utilidad del punto de venta que es el que más costos genera.

Por el lado de la venta y sampling en hoteles y ferias esta será inicialmente en Santiago, pero en una segunda etapa no se descarta realizar visitas a otras regiones por un periodo determinado, con el fin de ir poco a poco dando a conocer la marca en otras regiones.

Dado que los productos no requieren refrigeración estos serán almacenados en una bodega en Santiago con el fin de tener disponibilidad inmediata de ellos a medida que son solicitados por los clientes. Adicionalmente se plantea un stock mínimo de 10 unidades por producto, dado que los productores están a lo largo de todo Chile lo que dificulta la obtención de productos de manera rápida.

- **Presencia y Promoción:**

Será un trabajo continuo a lo largo del año con presencia en las distintas ferias y hoteles, es importante destacar que hay meses con más afluencia de turistas que otros, por lo que se tomará como un factor importante a la hora de gestionar la presencia de los puntos de venta. Si bien se tendrá presencia durante todo el año, la frecuencia con que se presenten los puntos de venta cambiarán.

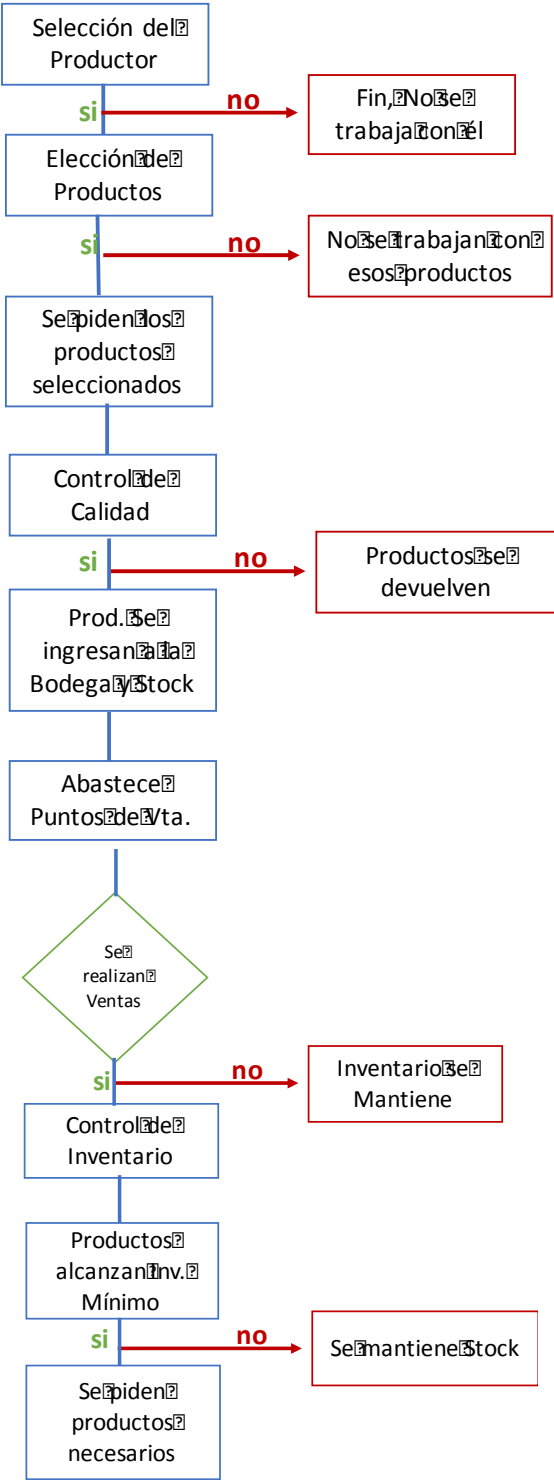
Es importante recalcar que la selección de productos será una tarea constante durante el año, y se deberá evaluar la demanda por cada producto constantemente para determinar la oferta de productos a considerar para el siguiente año.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Objetivo

El objetivo que se busca con el plan de operaciones es establecer el orden en que los elementos del proyecto se unirán para generar acciones eficientes y concretas que generen el mayor beneficio posible para el negocio dentro de los recursos que se obtienen, es por esto que el plan de operaciones abarca desde el inicio con la elección del proveedor hasta el ciclo final en donde el producto es entregado al cliente.

A continuación se muestra el diagrama de procesos, el que va desde la elección del proveedor hasta la entrega del servicio integral al cliente:



6.2.2. Selección de Proveedores y Productos

Dado que Chile Gourmet Now no produce sus productos, es fundamental la elección tanto del productor (que debe ir en línea con lo que es un producto artesanal) como del producto que debe ser de buena calidad y con un buen diseño.

Elección del Productor:

Debe ser un productor que tenga la capacidad de producir lo necesario como para abastecer el negocio, si bien no se requiere una gran cantidad, es necesario que se puedan realizar compras de 20 productos por variedad, con el fin de poder generar el stock mínimo de 10 unidades. Adicionalmente debe trabajar con materias primas de calidad.

Elección del Producto:

El producto debe ser de calidad, con un buen diseño (el que será evaluado por Macarena Valenzuela, diseñadora industrial), debe poder ser transportado de un país a otro (lo que elimina la miel de los la gama de productos del emprendimiento por no poder ser llevado a todos los países). Adicionalmente deben ser de un tamaño adecuado, no puede ser de un tamaño muy grande por la dificultad para transportarlo y dado que son productos gourmet del país, muchas veces el turista no lo ha probado, por lo que preferirá llevar una cantidad menor de ese producto, esto también repercute en el precio del producto.

6.2.3. *Abastecimiento de Productos*

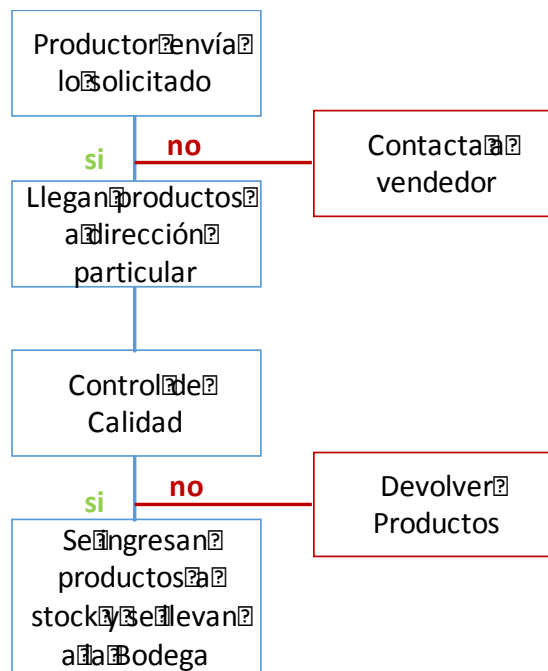
Se generarán pedidos trimestrales para así obtener mejores precios y una mayor fluidez de las operaciones, sin embargo, en una primera etapa donde se estará generando conocimiento del cliente constantemente, se verá la factibilidad de adelantar pedidos, con el fin de ir ajustando la cantidad de pedidos por producto en función a la demanda recibida en los primeros meses de operación.

Los despachos de productos realizados por el productor al proyecto, correrán por parte del productor y serán despachados a la dirección particular de la dueña del proyecto, con el fin de realizar el control de calidad e ingreso a inventario. Una vez realizada esta acción, los productos serán llevados una

vez a la semana (de existir productos en la dirección particular) como máximo a la bodega.

Es fundamental para el correcto sistema de pedidos, llevar un inventario actualizado de los productos, es por esto que una vez recepcionados estos deben ser incluidos en el stock actual, con el fin de tener un número certero de cuantos productos quedan en stock y así generar nuevas órdenes de compra de manera eficiente. Se estima que luego de 6 meses de operaciones los pedidos estén en su mayoría de manera trimestral luego de ir conociendo al cliente y las preferencias de este.

A continuación se muestra el diagrama de procesos para el abastecimiento de productos:



Dado que el proyecto cuenta con dos modalidades (online y puntos de venta), las operaciones necesarias para abastecer cada una de las modalidades es distinta como sigue a continuación:

Puntos de venta

Se le entregara un stock de 40 productos, stock que debe mantenerse de manera diaria, es decir, cada día el vendedor saldrá con 40 productos a vender. Los productos seleccionados en base al diseño, calidad, precio y tamaño para poder ser guardados en el stand son los siguientes:

| Cantidad | Producto |
|-----------------|-----------------------|
| 10 | Vino |
| 5 | Mostaza |
| 5 | Sal de mar |
| 5 | Mermeladas |
| 5 | Merkén |
| 5 | Aceite de Oliva |
| 5 | Licores Patrimoniales |

Para realizar lo anterior es necesario que se vayan a buscar en camioneta los productos necesarios a la bodega todos los días una hora y media antes de la apertura del punto de venta.

Página Web

El abastecimiento de la página web vendrá dado por la necesidad mínima de 10 unidades de cada producto, una vez alcanzado ese mínimo se tiene que evaluar un nuevo pedido al productor.

Los productos que sean comprados bajo esta modalidad serán retirados de la bodega cuando se retiren los productos del punto de venta, por lo que las compras realizadas antes de las 14:00 podrán ser despachas durante el mismo día, las que sean realizadas posterior a este horario, serán despachas al día siguiente. El despacho al cliente será realizado por una empresa externa.

6.2.4. Control de inventario

En los primeros meses se realizará un control de inventario día por medio, con el fin de ir conociendo al cliente y tener el stock necesario. Una vez pasado 6 meses se realizarán controles de inventario de manera semanal, con el fin de mantener los pedidos de manera eficiente y determinar las preferencias de los clientes en las distintas etapas del año.

Se llevará una planilla Excel que se irá alimentando tanto de los resultados diarios / semanales de los puntos de venta, como de la información entregada por la página web.

6.2.5. Control de Calidad

Se realizará un control de calidad de la mercadería cada vez que llegue un nuevo pedido, con el fin de determinar el estado del envasado de los productos, las fechas de elaboración y el tiempo que le queda antes del vencimiento.

En caso que se encuentren productos que no cumplen con una buena presentación y/o tiempo suficiente antes de la fecha de vencimiento, estos productos deben ser devueltos al productor posterior la notificación que se debe realizar. Es importante destacar que se está trabajando con pequeños productores, por lo que se debe mantener una buena relación y estipular las condiciones sobre las cuales los productos deben ser devueltos.

6.2.6. Horarios de Atención

Puntos de Venta

Los horarios están diferenciados por los días y por temporada:

- Temporada Alta (enero, febrero, marzo, julio, octubre, noviembre y diciembre)

| | |
|----------------------|---------------|
| Lunes a miércoles de | 17:00 a 20:00 |
| Jueves a Viernes de | 18:00 a 22:00 |
| Sábados y Domingos | 16:00 a 22:00 |

- Temporada Baja (abril, mayo, junio, agosto y septiembre)

| | |
|---------------------|---------------|
| Jueves a Viernes de | 19:00 a 22:00 |
| Sábados y Domingos | 18:00 a 22:00 |

Los vendedores deben presentarse una hora antes para hacerles entrega de los productos y poder instalarse para estar en funcionamiento al horario que corresponde dependiendo del día. Se les pasará a buscar al cierre del horario para que hagan entrega de los productos restantes y los ingresos generados por ventas en caso que estos hayan sido realizados en efectivo. La dinámica será la misma para el vendedor que se encuentre en Valparaíso, dado que se realizará un despacho semanal al vendedor ubicado en la región el que contará con movilización propia (los costos por movilización serán absorbidos por la empresa).

Para los fin de semanas de temporada alta habrán dos turnos, uno de 16:00 a 18:00 horas y de 18:00 a 22:00 horas.

Página Web

La página atenderá 24 horas, sin embargo de acuerdo al horario de la compra y preferencias de despacho es cuando el cliente podrá recibir el producto.

6.2.7. Mejora Continua

Por mejora continua se entenderá estar en constante recepción de información que pueda ayudar a modificar la selección de productos, productores, locaciones y horarios de venta.

Para esto se tomará la información proporcionada por el área comercial, quien está a cargo de los vendedores y las métricas sobre las ventas realizadas. Por el lado de los vendedores se generarán reuniones semanales en una primera etapa en donde ellos darán retroalimentación sobre los mejores horarios, los productos con mayor demanda y si la locación del punto de venta es la adecuada. Por el lado de la página web se obtendrá información sobre los stocks y posibles problemas con la página detectados tanto internamente como por el cliente.

6.2.8. Análisis de Locación

Para determinar la locación de los puntos de venta se toma en cuenta donde existe la mayor afluencia de turistas, lo que nos da los sectores de Bella Vista y Lastarria, adicionalmente el punto de venta en el hotel Tinto Boutique que está ubicado también en bellavista dará una visión de la demanda que pueda existir con el fin de considerar a futuro más puntos de venta en hoteles. Cabe destacar que en el inicio del proyecto se contará con solo un punto de venta ubicado en el Hotel Tinto Boutique, para adicionalmente agregar los otros dos puntos de venta dentro del en el tercer año, finalmente se agregaran 2 nuevos puntos de venta, uno ubicado en Valparaíso y el último en el barrio Italia, estos últimos dos punto se implementaran en el cuarto año.

Dado que los puntos de venta son stands portátiles, se determinó un tamaño donde pudieran guardar los 40 productos en adición del empaque de los productos.

Ejemplo de Stand Portátil



Se considerará una bodega de 6m² con el fin de poder almacenar los productos necesarios, si bien es una medida amplia para el primer año, se se espera un crecimiento que apoye la medida de la bodega, en caso de tener un crecimiento adicional no proyectado para el primer año, la bodega logrará cubrir las necesidades.

6.3. Plan de Recursos Humanos

El proyecto a pesar de tener una estructura organizacional pequeña, requiere de un plan de recursos humanos que potencie el crecimiento del negocio. Se establecerán los cargos necesarios para el funcionamiento, la variación de la estructura a medida que pasa el horizonte de evaluación, las capacitaciones requeridas y las remuneraciones asociadas a los cargos. Adicionalmente como anexo se entregara el perfil de cargo de cada uno de los cargos.

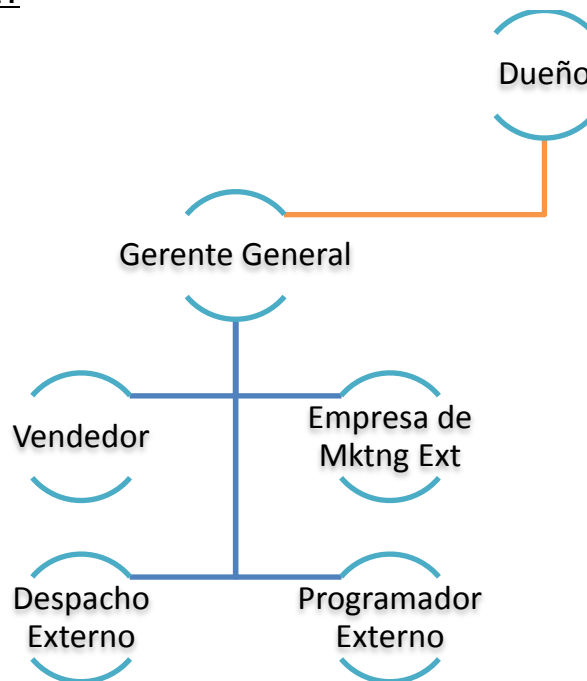
6.3.1. Estructura

Para el manejo de las actividades antes descritas es necesario que exista una estructura que vaya creciendo en el tiempo para así poder ir en línea con el crecimiento y necesidades del negocio, es por esto que se determina una estructura inicial, una estructura a 3 años de funcionamiento y finalmente una estructura ampliada al cuarto año de funcionamiento.

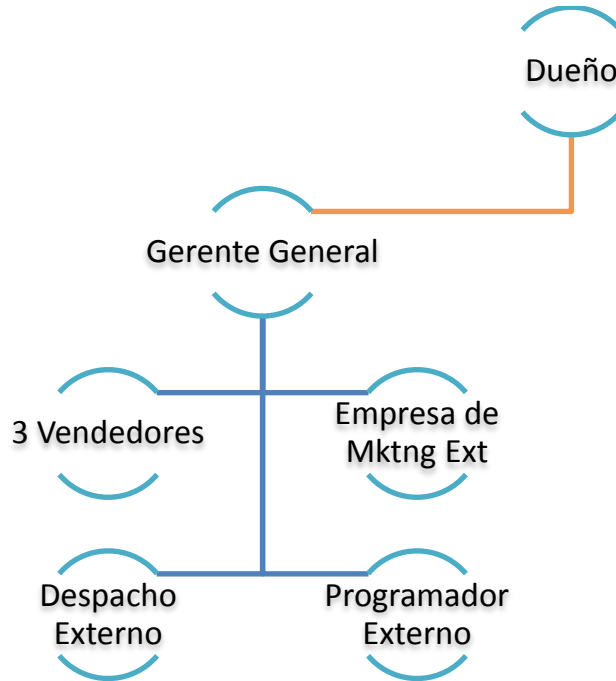
Es importante destacar que al ser un proyecto que está partiendo la estructura es acotada, lo que genera la existencia de un gerente general que estará a cargo del funcionamiento completo de la empresa y de la comunicación con el/los vendedores y las empresas externas de asesoría que se requieran en distintos momentos del horizonte de evaluación.

La estructura se ve fundamentada con el crecimiento proyectado del negocio en el análisis financiero económico planteado más adelante.

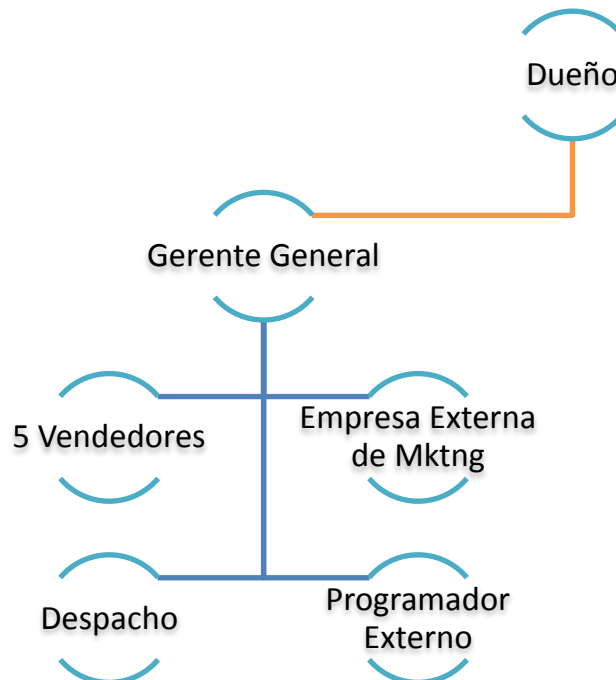
Estructura año 1:



Estructura año 3:



Estructura año 4:



Como se puede apreciar, la estructura organizacional para el primer y segundo año está compuesta por un Gerente General y un Vendedor. Para el comienzo del negocio no es necesaria una estructura más compleja y se estima que cualquier necesidad adicional al funcionamiento del negocio en sí, será consultado con una empresa externa como lo va a ser la empresa de despacho, el programador a cargo de la mantención de la página y una empresa externa de marketing encargada de asesorar las iniciativas comerciales necesarias durante el año.

6.3.2. Remuneración

Se estima una variación en el sueldo del Gerente a medida que pasa el tiempo por las responsabilidades que irá adquiriendo gracias a los cambios en la estructura del proyecto.

| Cargo | Remuneración |
|---------------------------|---------------------|
| Gerente General año 1 y 2 | \$1.000.000 |
| Gerente General año 3 | \$1.100.000 |
| Gerente General año 4 y 5 | \$1.150.000 |
| Vendedor Temporada Alta | \$200.000 |
| Vendedor Temporada Baja | \$150.000 |

6.3.3. Perfiles de Cargo

Vendedor



FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 01 /05/2016 _____ SUCURSAL: SANTIAGO DE CHILE _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Vendedor _____ CÓDIGO: 1 _____
 REMUNERACIÓN: _____ VACANTES: 3 _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Vendedor es la persona que oferta y consuma la venta de los productos disponibles en el stock de Chile Gourmet Now. El/a profesional tiene como objetivo principal la venta de productos gourmet a turistas en diversos puntos del país, los cuales son definidos por el área comercial.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACION ACADÉMICA: Título de Técnico en Ventas ,Título de Técnico en Nivel Superior en Gestión Comercial, Técnico en Turismo o afin. Con conocimientos en el área de ventas.
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: 2 años de experiencia laboral.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

| FUNCIONES | PERIODICIDAD | TIPO |
|--|--------------|------|
| Identifica las necesidades de su clientela realizando las preguntas que son necesarias para precisar | D | E |
| Responde a las preguntas de la clientela y da información sobre los productos que se encuentran disponibles | D | E |
| Orienta, aconseja y ofrece distintas alternativas. Presenta al cliente los distintos productos/servicios que | D | E |
| Prepara los productos y los empaqueta de forma rápida y precisa, de la forma adecuada, teniendo en cuenta | D | E |
| Cierra la venta y asegura el cobro introduciendo de forma precisa y rápida los códigos de producto y/o productos | D | E |
| Supervisa las existencias (productos perecederos / productos con distintas fechas de caducidad), controla | D | E |
| Detecta las necesidades de abastecimiento en función de las ventas efectuadas para la actualización permanente de las existencias. Comprueba el stock según las ventas realizadas a diario y | D | E |
| Mantiene actualizados los precios y entrega materiales publicitarios/promocionales ocasionalmente y de | D | E |

| | | | | | |
|--------------|-----------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
| Convenciones | TIPO DE FUNCIÓN | Ejecución (e) | Análisis (a) | Dirección (d) | Control (c) |
| | PERIODICIDAD | Ocasional (o) | Diaria (d) | Mensual (m) | Trimestral (t) |

| 5. COMPETENCIAS | | NIVEL | | |
|----------------------|------------------------------|-------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| 5.1 GENERALES | | | | |
| 1 | Adaptación | X | | |
| 2 | Ambición profesional | X | | |
| 3 | Análisis | | X | |
| 4 | Aprendizaje | X | | |
| 5 | Asertividad | | X | |
| 6 | Autocontrol | X | | |
| 7 | Autonomía | | X | |
| 8 | Creatividad | | X | |
| 9 | Delegación | | | X |
| 10 | Dinamismo | | X | |
| 11 | Flexibilidad | X | | |
| 12 | Independencia | X | | |
| 13 | Iniciativa | X | | |
| 14 | Integridad | X | | |
| 15 | Juicio | X | | |
| 16 | Liderazgo | | | X |
| 17 | Negociación y conciliación | X | | |
| 18 | Orientación al servicio | X | | |
| 19 | Persuasión | X | | |
| 20 | Planificación y Organización | | X | |
| 21 | Resolución de problemas | X | | |
| 22 | Sensibilidad interpersonal | X | | |
| 23 | Sociabilidad | X | | |
| 24 | Toma de decisiones | | X | |
| 25 | Trabajo bajo presión | X | | |
| 26 | Trabajo en equipo | X | | |
| 5.2 TÉCNICAS | | | | |
| 1 | Atención al detalle | X | | |
| 2 | Atención al público | X | | |
| 3 | Autoorganización | | X | |
| 4 | Comunicación no verbal | X | | |
| 5 | Comunicación oral y escrita | X | | |
| 6 | Disciplina | X | | |
| 7 | Razonamiento numérico | X | | |
| 8 | Sentido de Urgencia | | X | |

| 6. RESPONSABILIDADES | | NIVEL | | |
|----------------------|----------------------------|-------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| a. | Bienes y valores | | X | |
| b. | Información | X | | |
| c. | Relaciones interpersonales | X | | |
| d. | Dirección y coordinación | | | X |

| 7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES | PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL | | | |
|--|----------------------------------|----------|----------|-----------|
| | 0 - 25% | 26 - 50% | 51 - 75% | 76 - 100% |
| 7.1 CARGA FÍSICA | | | | |
| a. Posición Sedente | | X | | |
| b. Posición Bípeda | | | X | |
| c. Posturas mantenidas | | | X | |
| d. Alternar posiciones | | | X | |
| e. Motricidad Gruesa | | X | | |
| f. Motricidad Fina | | X | | |
| g. Destreza Manual | X | | | |
| h. Levantamiento y Manejo de Cargas | X | | | |
| i. Velocidad de Reacción | X | | | |
| 7.2 CARGA MENTAL | | | | |
| a. Recibir información oral/escrita | | | | X |
| b. Producir información oral/escrita | | | | X |
| c. Análisis de información | | X | | |
| d. Emitir respuestas rápidas | | | | X |
| e. Atención | | | | X |
| f. Concentración | | | | X |
| g. Repetitividad | | | | X |
| h. Monotonía | | X | | |
| i. Tareas de precisión visomotora | | X | | |
| j. Habilidad para solucionar problemas | | | | X |
| k. Interpretación de signos y símbolos | | | X | |
| l. Percepción causa - efecto | | | X | |
| m. Valoración de la realidad | | | X | |
| 7.3 SENSO PERCEPCIÓN | | | | |
| a. Percepción Visual | | | X | |
| b. Percepción auditiva | | | X | |
| c. Percepción gustativa | | | X | |
| d. Percepción olfatoria | | | X | |
| e. Percepción táctil | | | X | |
| f. Percepción / discriminación de detalles | | | X | |
| g. Integración sensorial requerida | | | X | |
| h. Diferenciación figura fondo | | | X | |
| i. Relaciones espaciales | | | X | |
| j. Kinestesia | | | X | |
| k. Propiocepción | | | X | |
| l. Estereognosia | | | X | |
| m. Constancia de la forma | | | X | |
| n. Percepción del color | | | X | |
| o. Planificación motora | | | X | |

Elaborado por: EDUARDO VERDEJO

Revisado por: NATALIE DELGADO

Aprobado por: EDUARDO VERDEJO

| 8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO | | |
|--------------------------------------|-----------|--------------|
| TIPO | REQUERIDO | NO REQUERIDO |
| a. Exámen Médico | | X |
| b. Visiometría | | X |
| c. Audiometría | | X |
| d. Espirometría | | X |
| e. Cuadro Hemático | | X |
| f. Glicemia | | X |
| g. Frotis de Sangre Periférico | | X |
| h. Rx de columna | | X |

Gerente



FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 01 /05/2016

SUCURSAL: SANTIAGO DE CHILE

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: GERENTE GENERAL CÓDIGO: 1

REMUNERACIÓN: _____ VACANTES: 1

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el proyecto, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing, finanzas y operaciones junto con las condiciones de venta de los productos, servicios y alianzas comerciales de la empresa.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Título de Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial , Ing. Civil Industrial o afín al cargo.

3.2 EXPERIENCIA LABORAL: 4 años de experiencia laboral.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

| FUNCIONES | PERIODICIDAD | TIPO |
|---|--------------|------|
| Definir y dirigir la estrategia comercial. | T | D |
| Analizar e investigar mercados, (en conjunto con ventas y operaciones). | M | A |
| Analizar y desarrollar productos y servicios. | T | A |
| Proponer los proyectos de desarrollo, así como los presupuestos de ventas, gastos e inversiones derivados de estos. | E | T |
| Generar estrategia y plan de marketing para los productos y servicios. | E | T |
| Definir estrategia de posicionamiento y branding de Chile Gourmet Now | E | T |
| Planificar y dirigir las estrategias y políticas de pricing con atención y foco en el margen. | E | T |
| Desarrollar y mantener relaciones político-diplomáticas con organizaciones de la industria y autoridades. | E | D |
| Definir estrategia comunicacional. | E | T |
| | | |
| | | |

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN
PERIODICIDAD

| | | | |
|---------------|--------------|---------------|----------------|
| Ejecución (e) | Análisis (a) | Dirección (d) | Control (c) |
| Ocasional (o) | Diaria (d) | Mensual (m) | Trimestral (t) |

| 5. COMPETENCIAS | | NIVEL | | |
|----------------------|------------------------------|-------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| 5.1 GENERALES | | | | |
| 1 | Adaptación | X | | |
| 2 | Ambición profesional | X | | |
| 3 | Análisis | | X | |
| 4 | Aprendizaje | X | | |
| 5 | Asertividad | | X | |
| 6 | Autocontrol | X | | |
| 7 | Autonomía | X | | |
| 8 | Creatividad | | X | |
| 9 | Delegación | | X | |
| 10 | Dinamismo | | X | |
| 11 | Flexibilidad | X | | |
| 12 | Independencia | X | | |
| 13 | Iniciativa | X | | |
| 14 | Integridad | X | | |
| 15 | Juicio | X | | |
| 16 | Liderazgo | X | | |
| 17 | Negociación y conciliación | X | | |
| 18 | Orientación al servicio | | X | |
| 19 | Persuasión | X | | |
| 20 | Planificación y Organización | X | | |
| 21 | Resolución de problemas | X | | |
| 22 | Sensibilidad interpersonal | | X | |
| 23 | Sociabilidad | X | | |
| 24 | Toma de decisiones | X | | |
| 25 | Trabajo bajo presión | X | | |
| 26 | Trabajo en equipo | X | | |
| 5.2 TÉCNICAS | | | | |
| 1 | Atención al detalle | X | | |
| 2 | Atención al público | | X | |
| 3 | Autoorganización | X | | |
| 4 | Comunicación no verbal | | X | |
| 5 | Comunicación oral y escrita | X | | |
| 6 | Disciplina | X | | |
| 7 | Razonamiento numérico | X | | |
| 8 | Sentido de Urgencia | X | | |

| 6. RESPONSABILIDADES | | NIVEL | | |
|----------------------|----------------------------|-------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| a. | Bienes y valores | | X | |
| b. | Información | X | | |
| c. | Relaciones interpersonales | X | | |
| d. | Dirección y coordinación | X | | |

| 7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES | PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL | | | |
|--|----------------------------------|----------|----------|-----------|
| | 0 - 25% | 26 - 50% | 51 - 75% | 76 - 100% |
| 7.1 CARGA FÍSICA | | | | |
| a. Posición Sedente | X | | | |
| b. Posición Bípeda | X | | | |
| c. Posturas mantenidas | X | | | |
| d. Alternar posiciones | X | | | |
| e. Motricidad Gruesa | X | | | |
| f. Motricidad Fina | X | | | |
| g. Destreza Manual | X | | | |
| h. Levantamiento y Manejo de Cargas | X | | | |
| i. Velocidad de Reacción | X | | | |
| 7.2 CARGA MENTAL | | | | |
| a. Recibir información oral/escrita | | | | X |
| b. Producir información oral/escrita | | | | X |
| c. Análisis de información | | | | X |
| d. Emitir respuestas rápidas | | | | X |
| e. Atención | | | | X |
| f. Concentración | | | | X |
| g. Repetitividad | | | | X |
| h. Monotonía | | | | X |
| i. Tareas de precisión visomotora | | | | X |
| j. Habilidad para solucionar problemas | | | | X |
| k. Interpretación de signos y símbolos | | | | X |
| l. Percepción causa - efecto | | | | X |
| m. Valoración de la realidad | | | | X |
| 7.3 SENSORPERCEPCIÓN | | | | |
| a. Percepción Visual | | | | X |
| b. Percepción auditiva | | | | X |
| c. Percepción gustativa | | | | X |
| d. Percepción olfatoria | | | | X |
| e. Percepción táctil | | | | X |
| f. Percepción / discriminación de detalles | | | | X |
| g. Integración sensorial requerida | | | | X |
| h. Diferenciación figura fondo | | | | X |
| i. Relaciones espaciales | | | | X |
| j. Kinestesia | | | | X |
| k. Propiocepción | | | | X |
| l. Esterognosia | | | | X |
| m. Constancia de la forma | | | | X |
| n. Percepción del color | | | | X |
| o. Planificación motora | | | | X |

Elaborado por: EDUARDO VERDEJO

Revisado por: NATALIE DELGADO

Aprobado por: EDUARDO VERDEJO

| 8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO | | |
|--------------------------------------|-----------|--------------|
| TIPO | REQUERIDO | NO REQUERIDO |
| a. Exámen Médico | | X |
| b. Visiometría | | X |
| c. Audiometría | | X |
| d. Espirometría | | X |
| e. Cuadro Hemático | | X |
| f. Glicemia | | X |
| g. Frotis de Sagra Periférico | | X |
| h. Rx de columna | | X |

7. Análisis de Factibilidad Económica

7.1. Ingresos del Proyecto

En base a lo analizado anteriormente tanto externa como internamente, se estima una demanda anual de 2.864 ventas, si se considerara una sola venta por turista de un gasto promedio de 15,56 USD, lo que corresponde a un 3% del gasto promedio ponderado que realiza un turista en Chile, se tienen ingresos de alrededor de 31 millones de peso, los que estarán dados en un 50% por el punto de venta y un 50% por la página en el primer año. Esta distribución irá cambiando con el paso de los años, aumentando el porcentaje de ventas por medio del punto de venta, lo que generará una mayor utilidad por sobre los costos que significa sostener los puntos de venta. En línea con lo anterior, a medida que pasan los años se irá aumentando los puntos de venta con el fin de generar una mayor fluidez de las operaciones.

Adicionalmente se considera un crecimiento base de 5,31% (que es el crecimiento de llegada de turistas promedio) y un crecimiento del negocio que va desde un 12% a un 30% en el tercer y cuarto año, dado que se incorporan 2 vendedores en cada uno de esos años. Lo anterior está justificado dado el tamaño potencial del mercado.

El cálculo del ingreso entonces está dado, por la cantidad de turistas considerados como mercado objetivo multiplicado por el gasto de un 3% sobre el gasto promedio ponderado en Chile y finalmente pasado a pesos, considerando un tipo de cambio de \$700, dato que es respaldado por la mesa de estudios de Banco Estado.

| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | | | | | | |
| VentasPuntoDeVenta | | 15.596.085 | 21.954.921 | 32.164.430 | 44.245.469 | 56.794.391 |
| VentasPáginaWeb | | 15.596.085 | 14.636.614 | 13.784.756 | 11.061.367 | 6.310.488 |
| TotalIngresos | | 31.192.170 | 36.591.534 | 45.949.185 | 55.306.836 | 63.104.879 |

El aumento en los ingresos que se aprecia del inicio del proyecto al final del periodo de evaluación, está justificado tanto por el aumento constante de la llegada de turistas a Chile, como también por el crecimiento de los puntos de venta y por tanto acceso de los turistas a Chile Gourmet Now. En el primer año existe un punto de venta y al quinto año ya se poseen 5 puntos de venta.

7.2. Costos del proyecto

7.2.1. Costos Variables

Los costos variables están representados en su mayoría por los productos, seguidos por el costo por transacción de un 1,49% (tanto para las compras vía página web como las pagadas con transbank en los puntos de venta). Adicionalmente se suman lo que es el empaque y despacho de los productos.

| Costos Variables | | | | | |
|-------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Productos | 7.798.042 | 18.295.767 | 18.379.674 | 16.592.051 | 18.931.464 |
| Empaque | 859.131 | 1.007.846 | 843.724 | 761.662 | 579.369 |
| Costo Medios de Pago (1,49%) | 464.763 | 545.214 | 684.643 | 824.072 | 940.263 |
| Despacho | 501.160 | 470.328 | 442.955 | 355.442 | 202.779 |
| Total Costos Variables | 9.623.096 | 20.319.155 | 20.350.995 | 18.533.227 | 20.653.875 |

7.2.2. Costos Fijos

Los costos fijos abarcan desde los sueldos de la plana superior, los sueldos de los vendedores que será un sueldo fijo mensual, la mantención de la página y el servidor, los costos administrativos y folletería, arriendo de máquinas transbak y el bodegaje.

| Costos Fijos | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Bodega | 762.000 | 762.000 | 762.000 | 762.000 | 762.000 |
| Arriendo Transbank | 180.000 | 180.000 | 540.000 | 900.000 | 900.000 |
| Sueldos Vendedores | 1.550.000 | 2.150.000 | 6.450.000 | 10.750.000 | 10.750.000 |
| Sueldo Gerente | 9.000.000 | 14.000.000 | 15.200.000 | 15.800.000 | 15.800.000 |
| Mantención página y servidor | 270.000 | 510.000 | 510.000 | 510.000 | 510.000 |
| Folletería | 120.000 | 160.000 | 160.000 | 160.000 | 160.000 |
| Periodista y notas año | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 |
| Movilización vendedor Valpariso | | | | 240.000 | 240.000 |
| Bencina Auto Hueñal CGN | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Administrativo | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Total Costos Fijos | 12.322.000 | 18.202.000 | 24.062.000 | 29.562.000 | 29.562.000 |

7.3. Inversión

La inversión necesaria para poder partir con el negocio, viene dada por la compra de productos para los primeros dos meses, folletería, el carro para el punto de venta, uniforme para el vendedor y el empaque necesario para las ventas de los primeros 6 meses. Adicionalmente, a medida que pasan los años es necesario realizar inversiones en más carros para puntos de venta y los respectivos uniformes.

| Inversión | | | | | | | |
|------------------------|------------------|----------|----------|----------------|----------------|----------|--|
| Carros | 79.730 | 0 | 0 | 166.600 | 166.600 | 0 | |
| Uniformes Vendedores | 35.000 | | | 70.000 | 70.000 | | |
| Productos | 3.899.021 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Folletería | 100.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Empaque | 200.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Total Inversión | 4.313.751 | 0 | 0 | 236.600 | 236.600 | 0 | |

7.4. Capital de Trabajo

Para el capital de trabajo se consideró la necesidad de pagar los sueldos de los primeros 3 meses (\$3.600.000).

7.5. Otras consideraciones

7.5.1. Tasa impositiva

Dada la reforma tributaria se consideró un impuesto de primera categoría de un 24% el primer año, 25% el segundo año, 25,5% el tercer año y de un 27% para el cuarto y quinto año.

7.5.2. Tasa de descuento

Para el cálculo del valor presente neto se utilizó una tasa de descuento de un 15%. La tasa exigida se fundamenta en el costo oportunidad del capital, dado que al el fondo mutuo que mayor rentabilidad a un año tiene es de un 7,37% (se compara con un fondo mutuo dado que tiene un factor de riesgo a diferencia de un depósito a plazo), por lo que tiene que haber un incentivo adicional para que la elección sea el negocio y no la inversión en un fondo mutuo.

7.5.3. Tipo de Cambio

Se utiliza una valoración de los ingresos a un tipo de cambio de 700 a fin de 2016, esto respaldado según las proyecciones realizadas por la Mesa de Estudios de Banco Estado.

7.5.4. Periodo de Evaluación

El periodo de evaluación es de 5 años, dado que es un tiempo suficiente para que el proyecto comience a generar rentabilidad y adicionalmente le da el espacio necesario para poder generar crecimiento y estabilidad a los flujos.

7.6. Flujo de Caja

Se considera un flujo de caja puro, con financiamiento propio de la inversión en el año 0.

| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | | | | | | |
| Ventas Punto de Venta | | 15.596.085 | 21.954.921 | 32.164.430 | 44.245.469 | 56.794.391 |
| Ventas Página Web | | 15.596.085 | 14.636.614 | 13.784.756 | 11.061.367 | 6.310.488 |
| Total Ingresos | | 31.192.170 | 36.591.534 | 45.949.185 | 55.306.836 | 63.104.879 |
| Costos Variables | | | | | | |
| Productos | | 7.798.042 | 18.295.767 | 18.379.674 | 16.592.051 | 18.931.464 |
| Empaque | | 859.131 | 1.007.846 | 843.724 | 761.662 | 579.369 |
| Costo Medios de Pago (1,49%) | | 464.763 | 545.214 | 684.643 | 824.072 | 940.263 |
| Despacho | | 501.160 | 470.328 | 442.955 | 355.442 | 202.779 |
| Total Costos Variables | | 9.623.096 | 20.319.155 | 20.350.995 | 18.533.227 | 20.653.875 |
| Costos Fijos | | | | | | |
| Bodega | | 762.000 | 762.000 | 762.000 | 762.000 | 762.000 |
| Arriendo Transbank | | 180.000 | 180.000 | 540.000 | 900.000 | 900.000 |
| Sueldos Vendedores | | 1.550.000 | 2.150.000 | 6.450.000 | 10.750.000 | 10.750.000 |
| Sueldo Gerente | | 9.000.000 | 14.000.000 | 15.200.000 | 15.800.000 | 15.800.000 |
| Mantenimiento Página y Servidor | | 270.000 | 510.000 | 510.000 | 510.000 | 510.000 |
| Folletería | | 120.000 | 160.000 | 160.000 | 160.000 | 160.000 |
| Periodista 12 Notas al año | | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 |
| Movilización Vendedor Valparíso | | | | | 240.000 | 240.000 |
| Bencina Auto Dueña CGN | | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Administrativo | | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Total Costos Fijos | | 12.322.000 | 18.202.000 | 24.062.000 | 29.562.000 | 29.562.000 |
| RESULTADO ANTES DE INVERSIÓN | | 9.247.074 | -1.929.621 | 1.536.190 | 7.211.609 | 12.889.004 |
| Inversión | | | | | | |
| Carros | 79.730 | 0 | 0 | 166.600 | 166.600 | 0 |
| Uniforme Vendedores | 35.000 | | | 70.000 | 70.000 | |
| Productos | 3.899.021 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Folletería | 100.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Empaque | 200.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Inversión | 4.313.751 | 0 | 0 | 236.600 | 236.600 | 0 |
| Aporte de Capital (Capital de Trabajo) | | 3.600.000 | | | | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | -4.313.751 | 9.247.074 | -1.929.621 | 1.536.190 | 7.211.609 | 12.889.004 |
| Impuesto de Primera Categoría | | 2.219.298 | 0 | 391.728 | 1.947.134 | 3.480.031 |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS | | 7.027.776 | -1.929.621 | 1.144.461 | 5.264.475 | 9.408.973 |
| UTILIDAD ACUMULADA | | 7.027.776 | 5.098.155 | 6.242.617 | 11.507.091 | 20.916.064 |
| Devolución Capital de Trabajo | | | | | | 3.600.000 |
| Flujo después de Inversión | | 7.027.776 | 5.098.155 | 6.242.617 | 11.507.091 | 17.316.064 |

7.6.1. Indicadores del Proyecto

| | |
|------------|-----------------------|
| VAN | \$6.988.856,42 |
| TIR | 80% |

7.6.2. Valor Residual

Se considerará como valor residual el valor de venta o liquidación de la empresa una vez terminado el horizonte de evaluación.

Dadas las características del proyecto y según convenciones de mercado, se utilizará como medida de venta o valoración de la empresa el EBITDA.

El EBITDA promedio de los últimos 3 años es de: \$ 7.212.268

El EBITDA promedio de los últimos 2 años es de \$ 10.050.307

Se tomará como múltiplo de EBITDA el doble del promedio, es decir 2 veces el promedio del EBITDA, resultando lo siguiente:

Valor residual considerando últimos 3 años: 14.424.535

Valor residual considerando últimos 2 años: 20.100.613

7.6.3. Análisis de Sensibilidad

El objetivo del análisis de sensibilidad es determinar las variables que más afectan al proyecto y en qué medida lo hacen, con el fin de determinar la robustez del negocio. Dentro de las principales variables se encuentran el Margen del producto (entendido como el precio promedio de los productos menos el costo promedio de los productos), Costos Fijos, Demanda e Inversión. Cada variable tendrá una amplitud de movimiento de -10% y +10%, con un intervalo de 5% generando así 4 posibles resultados para cada variable.

Como primer acercamiento a la sensibilización de las variables se realizó una sensibilización de una sola variable por vez como se muestra en el siguiente cuadro:

| Variación en Demanda | | | | | |
|----------------------|---------|-----------|-----------|------------|------------|
| Indicadores | 0,9 | 0,95 | 1 | 1,05 | 1,1 |
| Tasa de Descuento | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 |
| VAN | 221.775 | 3.691.130 | 6.988.856 | 10.286.583 | 13.584.310 |
| TIR | 18% | 54% | 80% | 101% | 119% |

| Variación en Margen de Utilidad (Precio Producto - Costo Producto) | | | | | |
|--|---------|-----------|-----------|------------|------------|
| Indicadores | 0,9 | 0,95 | 1 | 1,05 | 1,1 |
| Tasa de Descuento | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 |
| VAN | -74.093 | 3.559.722 | 6.988.856 | 10.417.990 | 13.847.124 |
| TIR | 14% | 51% | 80% | 107% | 132% |

| Variación Costos Fijos | | | | | |
|------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Indicadores | 0,9 | 0,95 | 1 | 1,05 | 1,1 |
| Tasa de Descuento | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 |
| VAN | 12.664.967 | 9.826.912 | 6.988.856 | 4.150.801 | 1.166.874 |
| TIR | 121% | 101% | 80% | 56% | 27% |

Como se logra apreciar en las sensibilizaciones realizadas, donde se ve una mayor reacción de TIR es en las variaciones en el margen del producto, dado que es el costo más importante del proyecto, llevando a una disminución de 80% a un 14% en la TIR frente a una disminución de un 10% en el margen.

Dado que el margen es el valor que más variaciones genera sobre la TIR se realizó un análisis cruzado en donde se cruza el margen del producto contra la Demanda, Costos Fijos e Inversión.

| Margen de Utilidad / Demanda | 0,9 | 0,95 | 1 | 1,05 | 1,1 |
|------------------------------|-----|------|------|------|------|
| 0,9 | - | - | 14% | 46% | 68% |
| 0,95 | - | 18% | 51% | 75% | 94% |
| 1 | 18% | 54% | 80% | 101% | 119% |
| 1,05 | 54% | 83% | 107% | 127% | 143% |
| 1,1 | 83% | 110% | 132% | 151% | 166% |

| Margen de Utilidad / Costos Fijos | 0,9 | 0,95 | 1 | 1,05 | 1,1 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|-----|
| 0,9 | 71% | 46% | 14% | - | - |
| 0,95 | 97% | 75% | 51% | 21% | - |
| 1 | 121% | 101% | 80% | 56% | 27% |
| 1,05 | 144% | 127% | 107% | 85% | 61% |
| 1,1 | 167% | 150% | 132% | 112% | 90% |

| Margen de Utilidad / Inversión | 0,9 | 0,95 | 1 | 1,05 | 1,1 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| 0,9 | 20% | 17% | 14% | 12% | 9% |
| 0,95 | 61% | 56% | 51% | 47% | 43% |
| 1 | 93% | 86% | 80% | 75% | 70% |
| 1,05 | 122% | 114% | 107% | 100% | 94% |
| 1,1 | 150% | 141% | 132% | 125% | 118% |

Al realizar un análisis de sensibilidad cruzado se logra apreciar de mejor manera los escenarios en que el proyecto no sería rentable, dado que hay más probabilidades que las variables se muevan en par a que se muevan solas, es por esto que las áreas pintadas de plomo muestran los escenarios donde no sería rentable realizar el proyecto dado que la TIR da negativa o menor a la tasa de descuento del 15%.

La variable que menos influye dentro del proyecto es la inversión, dado que tiene más casos de éxitos que de fracaso del proyecto. Lo anterior se debe en parte dado que la inversión inicial representa un monto menor con respecto a los costos, demanda o margen.

Al ser bajo el nivel de inversión la magnitud de las variaciones posibles no es suficiente para poder generar cambios importantes o determinar la realización o no del proyecto.

Cabe destacar la importancia de la variación que genera el margen de utilidad en la TIR, dado que existen solo en el 40% de los casos genera una oportunidad de éxito frente a una baja del 10% en esta variable.

Los costos fijos, al igual que la demanda, experimenta variaciones importantes cuando el margen de utilidad baja en un 10%, quedando solo un 40% de casos de éxito.

Finalmente como se mencionó anteriormente la principal variable es el margen, sin embargo la demanda y los costos fijos también representan peligros a considerar a la hora de evaluar el funcionamiento del proyecto, dado que en los dos puestos más negativos de estos elementos, el proyecto no sería rentable.

8. Conclusiones

El escenario que se está viviendo a nivel nacional si bien no presenta un escenario de bonanza, este no es lo suficientemente negativo como para que el turista extranjero, al que está mayormente enfocado el proyecto, deje de visitar el país y se genere un decrecimiento de la entrada de turistas, lo que genera un espacio de crecimiento propicio para implantar el proyecto de la tienda gourmet.

Para la consecución de los objetivos fue necesario realizar un análisis estratégico y de mercado. Estos análisis abarcaron distintas herramientas, que en su conjunto dieron como resultado que la oportunidad para realizar el proyecto existe, dado que tanto las entrevistas a personas clave en el rubro como las encuestas realizadas al público objetivo, sugieren que existen fundamentos y consideraciones para la aplicación del proyecto, los que son respaldados tanto por el PEST, FODA, Delta y los estudios de entidades reconocidas en el tema como SERNAC y PROCHILE.

Dentro de los fundamentos potenciados por la encuesta realizada se encuentran los resultados que hacen alusión a que la mayoría de los turistas llevan recuerdos y que estos mayoritariamente son de la zona que están visitando. Adicionalmente dentro de estos recuerdos eligen llevar productos gourmet tomando en consideración la calidad, origen orgánico y que sean artesanales, lo que va completamente ligado al proyecto.

Por otra parte existen puntos de encuentro entre la entrevista con Sebastián Dib con la encuesta, donde coincide la voz de la experiencia al ser uno de los precursores del mundo gourmet en Chile, estos puntos de encuentro van desde el dinero que los turistas están dispuestos a destinar a la compra de recuerdos hasta a que atributos del producto ponen más atención lo que guía en parte el producto hacia una dirección más concreta.

En adición a lo aportado por Sebastián Dib, se encuentra la visión de Carla Ramírez, dueña de Hotel Vendimia (quien actuaría como contraparte al no ser el cliente directo), el proyecto representa un beneficio adicional que podría entregar el hotel al cliente, potenciando la alianza que se podría generar en un futuro con distintos hoteles para la masificación de los productos de origen chileno, llevándolo cada vez más cerca a otros países.

El Modelo de Lean Canvas otorga una guía al proyecto y al funcionamiento del mismo, entregando como resultado lo fundamental del proyecto ¿Qué es lo que el proyecto va a solucionar? El resultado de estos “problemas” encontrados en el mercado en adición a la encuesta realizada que es la voz de clientes del mercado objetivo, muestra la necesidad de un servicio integral, que sea tanto en tienda física como online, donde se puedan encontrar productos bajo un comercio justo, de buena calidad y representativos del país. Al extranjero lo motiva la cultura y lo que esta pueda entregarle, es por eso que los resultados entregados en un conjunto guían al proyecto a la necesidad de potenciar la cultura Chilena con el fin de llamar la atención del turista y generar el vínculo necesario para la realización de la compra.

Del plan de marketing se obtiene como conclusión que es fundamental estar atento a los problemas planteados en el modelo de negocios y solucionarlos constantemente. En adición a lo anterior es necesario dar a conocer el proyecto en todas las instancias posibles para generar nombre y poder lograr llegar a la meta de duplicar los ingresos al quinto año.

Por el lado del plan de operaciones se concluye que si bien el proyecto está comenzando es necesario implementar bases correctas de funcionamiento para que cuando sea necesario ampliarse el cambio no sea drástico sino más bien fluido, impactando de menor manera al cliente y por tanto generando mayores ingresos y un devengo de los costos fijos.

En complemento con lo anterior el análisis de recursos humanos plantea el desafío de mantener una estructura de bajos costos, donde se prevé dificultad pero se apuesta por el compromiso de la dueña para con el proyecto.

Finalmente el análisis financiero sugiere que el proyecto es rentable en la mayoría de los escenarios, teniendo un Valor Presente Neto de \$6.988.856,42 y una TIR de 80% (es una TIR alta, dado que la inversión que requiere el proyecto es baja) en el escenario base. Sin embargo, hay que tener especial cuidado con el margen de utilidad, dado que este es el mayor costo de la empresa y frente a variaciones de un 10% negativo el proyecto deja de ser rentable, por lo que es necesario monitorear este índice y tratar de maximizarlo lo mayor posible por medio de la entrega de un servicio integral más allá que solo un producto.

Finalmente es importante concluir que la implementación del proyecto es rentable según lo sugerido en planes de acción y de acuerdo al análisis realizado sobre el contexto externo como interno en que se desenvuelve, teniendo en consideración la importancia de la variable de margen, (entendida como el ingreso por producto menos su costo), dado que es la que en los análisis de sensibilización mostró una mayor relevancia frente al resto de las variables.

9. Sugerencias

Se sugiere una mayor escalabilidad del proyecto por medio de la venta internacional vía web (alibaba), sin embargo, lo anterior requiere un análisis de los productos para determinar cuál de ellos puede ser exportado de acuerdo a las normas de cada país. Lo anterior podría generar un real aumento de las ventas con un menor aumento de los costos logrando así generar una mayor utilidad. Adicional a la elección de los productos es importante a selección del proveedor y su capacidad de respuesta, dado que el aumento de las ventas generará una mayor necesidad de producción por el lado del proveedor.

A modo complementario, se sugiere optar por financiamiento otorgado por incubadora gubernamental o privada para mejorar la escala de sueldos y tener un mayor acceso a mejoras en el corto plazo.

Bibliografía

ANDRÉS MUSALEM. Gestión Comercial II. 2015

DAVID COURT, DAVE ELZINGA, SUSAN MULDER and, OLE JORGEN VETVIK.
The consumer decision journey [s.f]

DONA VITALE. Consumer Insights 2.0 How Smart Companies Apply
Customer Knowledge to the Bottom Line. 2006

Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico.

<http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/turismo/turismo.php>

Informe Barómetro de Turismo a Mayo 2015. <www.sernatur.cl/wp-content/.../download.php?id...**Barómetro+de+Turismo...2015**>

Informe de Turismo Receptivo Primer Trimestre 2015.

<www.sernatur.cl/wp.../download.php?id=Informe+del+Turismo+Receptivo...2015>

SCHROEDER ROGER. Administración de Operaciones. 2011

JOAN MASSONS I RABASSA. Finanzas Análisis y estrategia financiera.2015

JOSE MANUEL SAPAG. Evaluación de Proyectos. 2012

OSTERWALDER ALEXANDER. Generación de Modelos de Negocios. 2011

WILLIAM J. STANTON, MICHAEL J. ETZEL y BRUCE J.. Fundamentos de Marketing. 2007

Anexo A: Llegada de Turistas a Chile



Los 10 principales mercados, según sus llegadas durante el 2014

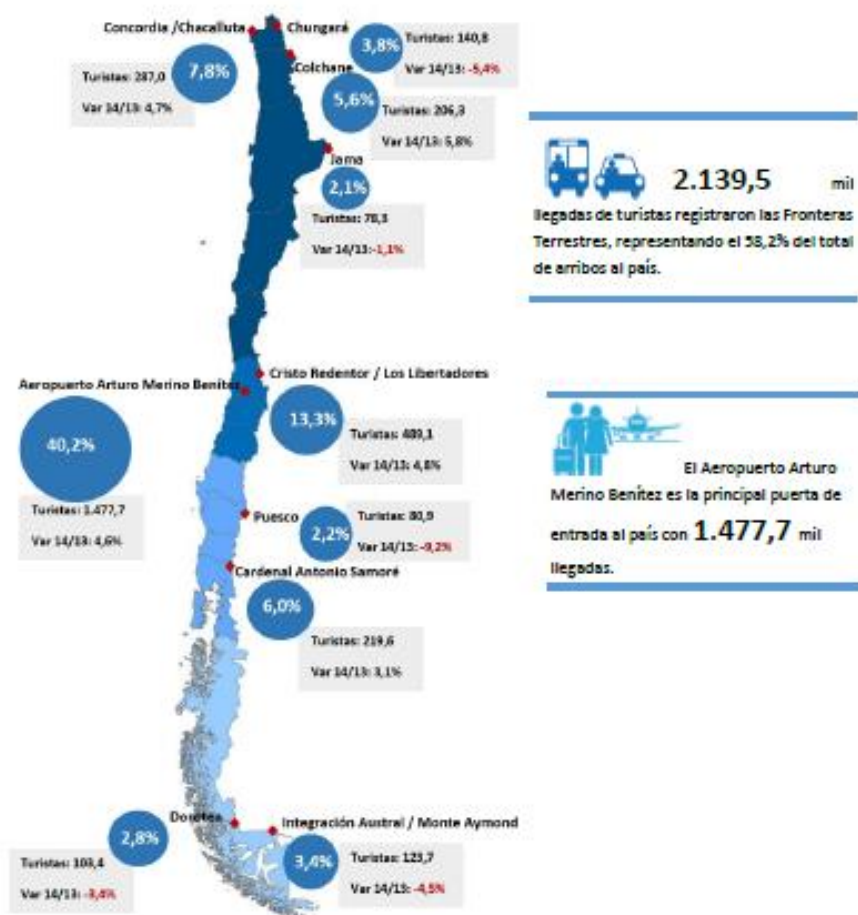


| | | | | |
|-----|---|------------------|-------------------------|-------------|
| 1° |  | ARGENTINA | Llegadas de turistas | 1.442.287 |
| | | | Ingreso de divisas US\$ | 447.044.116 |
| | | | GTI (US\$) | 310,0 |
| | | | GPDl (US\$) | 49,0 |
| | | | Permanencia (noches) | 6,3 |
| 3° |  | BOLIVIA | Llegadas de turistas | 395.265 |
| | | | Ingreso de divisas US\$ | 49.139.694 |
| | | | GTI (US\$) | 124,3 |
| | | | GPDl (US\$) | 26,6 |
| | | | Permanencia (noches) | 4,7 |
| 5° |  | EE.UU | Llegadas de turistas | 185.633 |
| | | | Ingreso de divisas US\$ | 215.177.508 |
| | | | GTI (US\$) | 1.159,2 |
| | | | GPDl (US\$) | 78,1 |
| | | | Permanencia (noches) | 14,8 |
| 7° |  | ESPAÑA | Llegadas de turistas | 82.806 |
| | | | Ingreso de divisas US\$ | 126.857.173 |
| | | | GTI (US\$) | 1.532,0 |
| | | | GPDl (US\$) | 67,9 |
| | | | Permanencia (noches) | 22,6 |
| 9° |  | FRANCIA | Llegadas de turistas | 69.061 |
| | | | Ingreso de divisas US\$ | 80.081.534 |
| | | | GTI (US\$) | 1.159,6 |
| | | | GPDl (US\$) | 60,0 |
| | | | Permanencia (noches) | 19,3 |
| 2° |  | BRASIL | Llegadas de turistas | 415.217 |
| | | | Ingreso de divisas US\$ | 411.619.733 |
| | | | GTI (US\$) | 991,3 |
| | | | GPDl (US\$) | 139,2 |
| | | | Permanencia (noches) | 7,1 |
| 4° |  | PERU | Llegadas de turistas | 349.778 |
| | | | Ingreso de divisas US\$ | 88.276.724 |
| | | | GTI (US\$) | 252,4 |
| | | | GPDl (US\$) | 45,8 |
| | | | Permanencia (noches) | 5,5 |
| 6° |  | COLOMBIA | Llegadas de turistas | 84.465 |
| | | | Ingreso de divisas US\$ | 85.936.700 |
| | | | GTI (US\$) | 1.017,4 |
| | | | GPDl (US\$) | 64,2 |
| | | | Permanencia (noches) | 15,9 |
| 8° |  | ALEMANIA | Llegadas de turistas | 72.753 |
| | | | Ingreso de divisas US\$ | 81.338.332 |
| | | | GTI (US\$) | 1.118,0 |
| | | | GPDl (US\$) | 63,4 |
| | | | Permanencia (noches) | 17,6 |
| 10° |  | AUSTRALIA | Llegadas de turistas | 54.839 |
| | | | Ingreso de divisas US\$ | 53.205.248 |
| | | | GTI (US\$) | 970,2 |
| | | | GPDl (US\$) | 92,2 |
| | | | Permanencia (noches) | 10,5 |

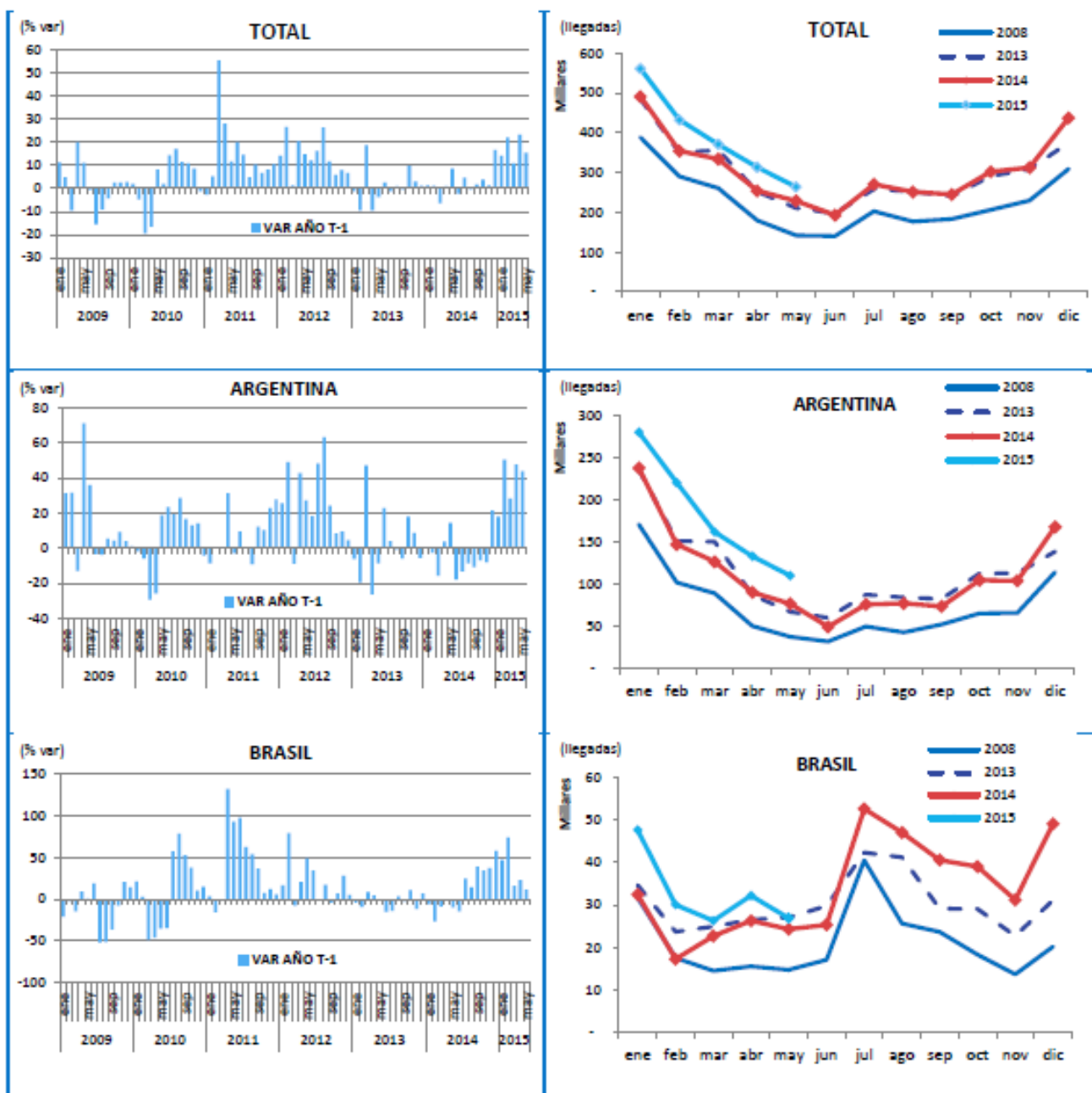
Anexo B: Regiones donde Llegan los Turistas

LLEGADA DE TURISTAS, SEGÚN LUGAR DE INGRESO

Los 10 principales lugares de ingreso durante el año 2014

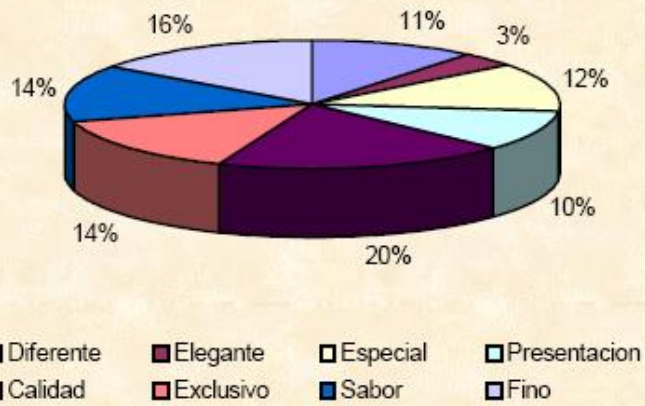


Anexo C: Ciclo de Llegadas de la Segmentación de Clientes

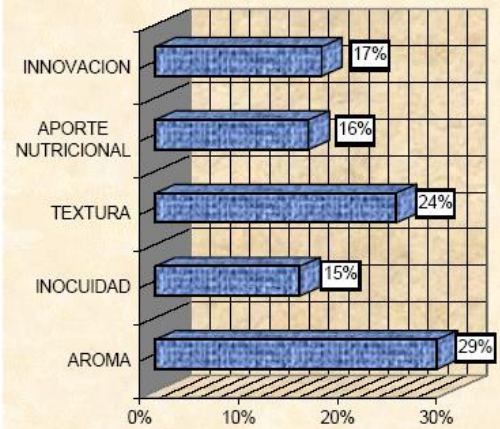


Anexo D: Atributos valorados por el Cliente

Atributos Productos Delicatessen



Calidad: 20%



Anexo E: Entrevista Sebastián Dib, Etnia

1) ¿Nos podría contar un poco sobre su experiencia en el mundo Gourmet?

Hace 11 años cree etnia, es primera marca conceptualizada como tal como productos gourmet en Chile, antes de eso no existía la cultura de comida gourmet en Chile, el chileno no sentía orgullo en la comida que era capaz de generar, no teníamos comida sofisticada que nos representara.

La inspiración para crear el proyecto fue basada en el mundo de los turistas, dado que se llevaban a lo más vino, pero no habían productos que representaran a Chile en temas de alimento pensado para turistas, etnia es un producto desarrollado para turistas por lo que el primer cliente que tuvo Etnia fue una tienda del Dutty Free del aeropuerto.

Por otro lado la empresa tiene un toque social importante, se trabaja con comunidades mapuches lo que ayuda a dichas comunidades y al mismo tiempo genera un producto embajador dado que es 100% chileno.

La primera exportación que tuvimos a EEUU fue 9 años atrás, cuando todavía era raro exportar, sin embargo, hoy en día se exporta mucho más.

Nuestro producto se ha ganado los 3 concursos como el mejor producto gourmet en Chile, y en parte gracias a ello es que trabajamos en conjunto con Falabella para abrir el segmento gourmet.

Más de 6 o 7 marcas gourmet son las únicas que son realmente gourmet, sin embargo, hoy en día hay más de 500 empresas gourmet que tienen productos que tiene alguna de las características, pero no con todas a mi forma de pensar y de hacer productos

2) En su experiencia ¿Cuáles cree que han sido los factores de éxito y fracaso que han tenido en la implementación los emprendimientos relacionados al rubro gourmet?

La verdad es que la realidad es muy distinta en los libros, hay mucho de guata, mucha planificación estratégica al momento de emprender no fue de mucha ayuda, fue más olfato que otra cosa y experiencia en el mundo mediante viajes, donde uno conoce realmente lo que es un producto gourmet, su diseño y la importancia que este tiene.

La gran barrera de este tipo de productos, a parte de la producción que es muy limitada, tiene que ver con un tema cultural nuestro, somos malos para

probar cosas, no nos atrevemos a innovar, es una barrera difícil de superar para el éxito de un producto.

En mi caso en general siempre he trabajado con productos que no existen o que muy poca gente lo conoce por lo que lo primero que tuve que hacer fue regalarle a líderes de opinión como la chef Carola Correa que trabajaba en Buenos días a todos, recuerdo que en ese entonces le regalaba cajas de merquén todos los meses.

También realicé muchas publicaciones en revistas (Paula, Weekend, etc), otro factor importante y diferenciador que tuve fue el diseño de los productos que realizó Luis Piano

(Diseñador argentino pianoypiano.com) en ese entonces tenía 3 premios mundiales de etiquetas de vino (hoy tiene como 20 premios mundiales).

Hoy en día hay fondos que permiten desarrollar etiquetas y cosas y lamentablemente se desconoce entonces los productores no generan valor ni marca.

El diseño es fundamental dado que en la primera compra influye en un 80% en la segunda vuelta es al revés, por lo que materia prima también debe ser muy buena para que exista una segunda compra.

Lo más difícil de enganchar es cambiar los gustos, que la gente se atreva a probar, funcionamos por referencia más que por probar, otra dificultad los productos de este tipo de alto valor son caros, y por lo tanto la gente no está dispuesta a pagar por un producto que no conoce y los productores ponen precios muy caros y los gringos no gastan más de 10 USD en probar algo.

La otra dificultad es el mal cálculo de los costos de los productores, o tienen un margen demasiado alto o negativo.

3) Cuál es el modelo de negocios actual que ve en la industria? y cómo funcionan estas empresas que venden la experiencia y productos gourmet?

En términos de producción lo que se repite mucho es la copia, es cuatrico como sale uno o dos productos buenos y la gente los copia.

Lo otro que se repite mucho es innovar por innovar, hacer nuevos productos por hacerlos, se ponen a hacer unas mezclas que les gustan solo a ellos y en verdad no son buenos, no existe una seriedad detrás, yo por ejemplo tengo un testeado con 3 o 4 cocineros.

A los productores les falta la visión de negocios, tienen una mirada cortoplacista de ganar las lucas ahora y no pensando en una industria a futuro.

4) En su experiencia, ¿Cuáles son las formas de promocionar y dar a conocer el mundo gourmet al chileno en comparación con el consumidor extranjero? ¿una plataforma online sería una buena opción?

El extranjero que viene a Chile es tímido, los que vienen de países desarrollados son tímidos a la hora de comprar, tienen mucho cuidado de no enfermarse o ese tipo de cosas, por lo tanto cuando ven un producto bien terminado es más fácil que se atrevan a comprar, un gallo que ve un producto que se ve medianamente bien producido no se atreve a comprarlo, sin embargo, cuando tiene la seguridad de que es un buen producto lo prueban y finalmente compran, pero es fundamental la confianza que como empresa seamos capaces de transmitir por medio del diseño y calidad del producto que se está ofreciendo.

Los extranjeros funcionan mucho por la referencia, si existe algún premio en algún producto es bueno destacarlo, mejor tener pocos productos y buenos que muchos. Otro punto importante es tener una ficha técnica, desde el código de barra hasta usos posibles, tabla de contenidos o calorías, los posibles usos porque ellos no lo conocen y no tienen idea en que usarlo, no son recetas.

La presentación es muy importante y la ficha técnica donde el tipo sepa lo que es el producto y con que se puede comer, como mantenerlo, cuánto dura y ojalá poner que es producido en tal localidad, de una ciudad que es famosa por, y que lo hace un pequeño productor.

Anexo F: Entrevista Natalie Delgado, Dueña CGN

1.- ¿Qué factores características tomaste en cuenta a la hora de seleccionar los productos?

Primero que fueran elaborados por productores chilenos, ojalá tener productos de las distintas regiones, que cumplieran con estándares de calidad en términos de sabor y diseño (esto en curatoría de productos en las distintas ferias gourmet).

2.- ¿Qué dificultad encontraste en la Industria?

Que la mayoría de los productores no tenían buen diseño en sus productos, no tienen la etiqueta en varios idiomas, dificultad para la producción de gran volumen y despacho del mismo.

3.- ¿Optaste a algún financiamiento?

Si, postule a CORFO, al capital semilla, no logramos tener el financiamiento dado que hoy en día las postulaciones son muy largas y toman mucho tiempo, y muchas veces el negocio requiere inversión de manera más rápida de lo que la otorga el financiamiento.

4.- ¿Cómo constituiste a tu equipo de trabajo? Y qué crees que te falta?

Busqué gente que tuviera las habilidades para desarrollar un negocio que estuviera relacionado con el turismo y el e-commerce, una vez que encontré a alguien en la industria hotelera, alguien que me creara la página y alguien que me viera las finanzas, nació CGN.

Me falta alguien que se haga cargo del área de marketing, dado que se ha vuelto evidente las falencias que tenemos en ese ámbito, no hemos logrado vender nada, generamos alianzas, tenemos proveedores y contactos, sin embargo nos falta llegar el cliente final y ser conocidos para poder salir adelante.

5.- ¿Por qué crees que no has realizado ninguna venta?

Porque quizás no he estado el tiempo suficiente insistiendo en los hoteles, en general no he marcado la presencia necesaria para poder hacernos conocidos, es necesario tener a alguien dedicado en un 100% a eso, y yo no he tenido el tiempo para hacerlo, dado que también tengo un trabajo fijo.

6.- ¿Te gustaría participar en ferias?

Sí, me gustaría tener mayor presencia en las ferias, ya que encuentro que es un punto de visibilidad importante tanto para el comercio nacional como para el internacional. Me gustaría poder llegar a ferias internacionales para que CGN ya estuviese en el Top of Mind del turista al momento de venir a visitar Chile y seleccionar productos de calidad para llevarse a su país.

7.- ¿Qué esperas de CGN para los próximos 5 años?

Que ya estemos posicionados en el ámbito turístico, trabajando en todos los hoteles del país y despachando en todas las regiones, estar dentro de los líderes de productos gourmet nacionales (dado que la mayoría de la competencia incluye productos internacionales). Por el lado de los proveedores lo que espero es lograr esa red de proveedores en cuales confiar y que confíen y sientan a CGN como una ayuda a sus ventas y crecimiento.

8.- ¿Cuáles son las acciones promocionales que has utilizado?

He utilizado flyers en hoteles y redes sociales, ya sea la utilización para conocimiento de la página como concursos donde se regalaron entradas para algunas ramadas.

Anexo G: Entrevista Carla Ramirez, Dueña de Hotel Boutique Vendimia

1.- ¿Cuánto tiempo lleva en la industria del turismo?

8 años.

2.- Tú crees que sería atractivo para el turista que le llegaran los souvenirs al hotel?

De todas maneras, sería muy cómodo para ellos.

3.- Sobre lo que los turistas llevan como souvenir, que es lo más común?

El vino (si podemos llamarlo souvenir) y de esta zona, los sombreros o joyas de teatina.

4.- A ti te interesaría ser parte del club de beneficios que CGN tiene para los turistas? Qué beneficios crees que esto tendría para tu industria?

Me interesaría, creo que lo beneficiaría como servicio adicional para mis huéspedes, ya que siempre apunto a la atención de calidad para ellos.

5.- Tendrías un stand con productos en tu hotel? O permitirías que hubiese un stand repartiendo a los turistas?

Sí, lo permitiría.

6.- Respecto a la experiencia del cliente en tu hotel, ¿Tú crees que esto sería un aporte a la experiencia de cliente?

De todas maneras, por lo anteriormente mencionado.

7.- El tema gourmet es representativo de Chile? En tu experiencia ¿Ves un interés por parte del turista en este tipo de productos?

El tema gourmet es muy representativo, por lo menos en nuestra zona, todos llegan buscando un buen lugar donde comer, y cada vez se ve, además, que los chilenos también están atreviéndose a conocer y experimentar con el tema gourmet.