

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER.....	2
3	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	3
3.1	Objetivo general.....	3
3.2	Objetivos específicos.....	3
3.3	Resultados esperados.....	3
4	MARCO CONCEPTUAL.....	4
5	ALCANCE.....	7
6	DIAGNÓSTICO.....	8
6.1	Análisis del negocio actual.....	8
6.1.1	Descripción del negocio y operación actual de restaurant Da Noi.....	8
6.1.2	Análisis estratégico FODA de restaurant Da Noi.....	10
6.2	Análisis del mercado potencial.....	13
6.2.1	Caracterización y potencialidades de la oferta nacional de productos gourmet.....	13
6.2.2	Tipos de canales de venta y distribución de productos gourmet en la región metropolitana.....	14
6.2.3	Cuantificación de mercado mediante la oferta.....	15
6.2.4	Cuantificación de mercado mediante la demanda.....	15
6.3	Análisis de clientes.....	21
6.3.1	Descripción del consumidor de productos gourmet en Chile.....	21
6.3.2	Identificación y caracterización de los distintos potenciales segmentos. .....	22
6.4	Análisis de la competencia.....	24
6.4.1	Identificación de principales competidores dentro de los potenciales segmentos.....	24
6.4.2	Determinación de oferta de productos y/o servicios que entregan.....	26
6.4.3	Análisis de propuesta de valor de la competencia (fortalezas y debilidades).....	29
6.5	Análisis del entorno.....	34
6.5.1	Análisis del entorno macroeconómico.....	34
6.5.2	Análisis del entorno social y caracterización actual de GSEs con ingresos medios-altos.....	37
6.5.3	Tecnología, equipamiento y logística disponible.....	40

6.6	Síntesis del diagnóstico y análisis FODA por segmento .....	40
6.6.1	Síntesis del diagnóstico .....	40
6.6.2	Análisis FODA por segmento .....	43
7	<i>DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</i> .....	49
7.1	Determinación de segmentos objetivo, sus características y preferencias .....	49
7.2	Definición de la propuesta de valor y categoría de productos a comercializar .....	49
7.2.1	Propuesta de Valor .....	49
7.2.2	Categoría de productos a comercializar .....	51
7.3	Definición de política de precios.....	52
7.4	Diseño de la estrategia de comunicación, posicionamiento y captura de demanda .....	53
7.5	Análisis de sinergias con la operación actual de Restaurant Da Noi .....	55
7.6	Descripción del modelo de negocio y operación a implementar .....	56
7.7	Determinación de riesgos estratégicos asociados .....	59
8	<i>EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA</i> .....	59
8.1	Supuestos para la evaluación económica .....	59
8.2	Fuentes de financiamiento (capital de trabajo y otros) .....	60
8.3	Determinación de tasa de descuento, cálculo de VAN y TIR.....	61
8.4	Análisis de sensibilidad bajo distintos escenarios .....	63
9	<i>CONCLUSIÓN</i> .....	67
10	<i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....	68
11	<i>ANEXOS</i> .....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estimación % de Hogares por GSE en Región Metropolitana	17
Tabla 2: Estimación Hogares GSE AB y C1a en Región Metropolitana	18
Tabla 3: Estimación Hogares GSE C1b en Región Metropolitana	18
Tabla 4: Estimación Hogares por GSE en Región Metropolitana	19
Tabla 5: Distribución de Encuestados por GSE	20
Tabla 6. Proyecciones macroeconómicas	36
Tabla 7. Descripción de GSEs, según variables más discriminantes	38
Tabla 8. Hábitos de comportamiento y niveles de satisfacción GSE C1a-C1b	39
Tabla 9. Hábitos de comportamiento y niveles de satisfacción GSE C2-AB	39
Tabla 10: Tipos de GSE	44
Tabla 11: Tipos de Canal de Compra	44
Tabla 12: Distribución encuestados, según Canal de Compra	45
Tabla 13: Segmentos Generados	45
Tabla 14: Índice Total de Frecuencia de Compra de GSE C1a	46
Tabla 15: Índice Total de Compra Promedio de GSE AB	46
Tabla 16: Índice de Atractivo por Segmento	47
Tabla 17. Categorías y tipos de productos a comercializar	51
Tabla 18. Precio de productos a comercializar	52
Tabla 19. Gastos administrativos (sin subsidio)	56
Tabla 20. Inversiones necesarias (sin subsidio)	58
Tabla 21. Remuneraciones tienda gourmet	58
Tabla 22. Capital de trabajo requerido	60
Tabla 23. Flujos crédito	61
Tabla 24. Flujo de caja proyectado (CON SUBSIDIO)	62
Tabla 25. Resumen Indicadores Evaluación (CON SUBSIDIO)	62
Tabla 26. Resumen Valor Residual (CON SUBSIDIO)	63
Tabla 27. Resumen crecimiento Utilidad y Margen (CON SUBSIDIO)	63
Tabla 28. Resumen escenarios sensibilidad (CON SUBSIDIO)	64
Tabla 29. Flujo de caja proyectado (SIN SUBSIDIO)	65
Tabla 30. Resumen Indicadores Evaluación (SIN SUBSIDIO)	65
Tabla 31. Resumen escenarios sensibilidad (SIN SUBSIDIO)	66

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Percepciones del producto y actitudes frente al concepto gourmet	5
Ilustración 2. Hábitos más comunes del consumidor gourmet	6
Ilustración 3. Frecuencia de consumo (al menos una vez al mes)	6
Ilustración 4. Frecuencia de consumo (al menos una vez al mes)	7
Ilustración 5. Registro Servicio de Impuestos Internos Da Noi	9
Ilustración 6. Organigrama actual Empresas Da Noi	10
Ilustración 7. Comentarios prensa Da Noi Restaurant	11
Ilustración 8: Metodología de cálculo de la demanda	16
Ilustración 9. Valoración atributos por tienda	33
Ilustración 10. Perspectivas de crecimiento para 2018 y 2019	35
Ilustración 11. Déficit fiscal 2018 (% del PIB)	35
Ilustración 12. Deuda pública Bruta y Neta 2018	36
Ilustración 13. Estrategia promocional	54
Ilustración 14. Disposición de productos en tienda (referencial)	55

# 1 INTRODUCCIÓN

El Ristorante y Trattoria Da Noi, ubicado en plena comuna de Ñuñoa en la Región Metropolitana, es el restaurant más antiguo y con más tradición del Barrio Italia el cuál se ha ganado a través de los años un gran prestigio en el concierto gastronómico nacional atendiendo a un público cada vez más conocedor y exigente de las buenas pastas y deliciosas salsas las cuales elabora en forma propia, usando insumos de primera calidad y recetas de larga tradición familiar. Aunque sus orígenes se remontan al año 1993 sólo como fábrica de pastas, abrió como restaurant propiamente tal en 1997 y cuenta hoy con comedores para más de 300 paladares y recibe aproximadamente 14.000 visitas por mes.

Si bien hoy el negocio principal de Da Noi genera resultados que le dan sustentabilidad (utilidades después de impuestos y márgenes sobre los ingresos, en promedio de MM\$125 y 12% al año, respectivamente<sup>1</sup>), ha surgido la necesidad por parte de los dueños de diversificar su operación actual evaluando un nuevo nicho de negocio que se asocie también a la industria gastronómica y que permita generar utilidades y márgenes por sobre los actuales.

Dado este contexto, podemos señalar que durante los últimos años ha crecido con especial fuerza dentro del país una nueva generación de alimentos sofisticados, competitivos y de altos estándares de calidad, de carácter premium la que se ha denominado como productos gourmet. Si bien el desarrollo del mercado de este tipo de productos en Chile está lejos de países desarrollados explicado en parte por aún existir una percepción general que se trata de una opción de compra lujosa, cara y exclusiva, el crecimiento económico del país en los últimos años ha permitido aumentar tanto la producción como la demanda por este tipo de productos lo que ha generado un crecimiento sostenido de dicho mercado, en especial en Santiago y ciudades turísticas<sup>2</sup>.

Por otra parte, en los últimos años, Chile ha vivido una serie de cambios que han impulsado el mercado gourmet. Dentro de estos se pueden mencionar:

- Cambios estructurales
  - Aumento de la capacidad de consumo
  - Cambios demográficos
  - Irrupción de redes sociales
  - Ley de etiquetado
  
- Cambios culturales
  - Tendencias alimenticias
  - Preferencia por lo local
  - Igualdad de género
  - Sofisticación de gustos

---

<sup>1</sup> Información basada en resultados de Restaurant y Productos Alimenticios Da Noi Ltda.

<sup>2</sup> Estudio de mercado "Industria Gourmet en Chile", PROCHILE, Abril 2009.