



**MAPUTRUFFLES**  
***“Black truffles from the end of the world”***

**Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumnos: Guillermo Ponce**  
**Profesor Guía: Máximo Errázuriz de Schmimihoc**

**Santiago, Noviembre de 2015**

## Índice

Resumen Ejecutivo.....	4
1. Descripción de la idea o producto .....	6
1.1 Identificación de la empresa y definición de su misión, visión y objetivo.....	6
1.2 Descripción de la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos.....	6
1.3 Oportunidad o necesidad que atiende.....	7
1.4 Mercado/s a los que apuntará dicho producto o servicio.....	8
1.5 Atracción de los clientes.....	8
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	9
2.1 Análisis De la Industria.....	9
2.2 Competidores.....	13
2.3 Clientes .....	14
2.4 Matriz de perfiles competitivos.....	16
2.5 Tamaño de mercado.....	16
3. Modelo de Negocio.....	19
3.1 Descripción completa del modelo de negocios.....	19
3.2 Análisis Interno y Externo .....	23
3.3 Estrategia de Entrada .....	28
3.4 Estrategia de Crecimiento.....	28
3.5 Estrategia de Salida.....	29
4. Plan de Marketing.....	30
4.1 Objetivos de marketing .....	30
4.2 Estrategia de segmentación.....	30
4.3 Estimación de la demanda.....	31
4.4 Estrategia de producto/servicio.....	32
4.5 Estrategia de Precio.....	33
4.6 Estrategia de Distribución .....	35
4.7 Estrategia de Comunicaciones .....	37
4.8 Estrategia de Ventas.....	42

4.9 Presupuesto de Marketing .....	42
4.10 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing .....	47
9. RSE y Sustentabilidad .....	52
9.1 Mapa de stakeholders.....	52
9.2 Valores éticos del negocio .....	53
9.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos .....	53
10. Bibliografía.....	54

## Resumen Ejecutivo

Maputruffle es una empresa que produce y exporta trufa negra del Perigord hacia mercados del hemisferio norte de demanda intensiva de este producto, tales como toda Europa y Norteamérica. Somos una empresa que tiene como visión posicionarse como el principal exportador de trufas del país, y ayudar a posicionar a Chile como referente en la venta de trufas frente a países competidores, como Nueva Zelanda o Australia.

El mercado de las trufas se presenta como muy atractivo, debido a que la demanda supera la oferta hace al menos una década<sup>1</sup>. Esto se debe a que la demanda se eleva constantemente, como es la tendencia en el mercado del lujo, mientras que la producción se ha estancado, ya que la trufa silvestre –fuente principal histórica de trufas– se encuentra con producciones decrecientes, y los cultivos “artificiales” no han logrado cubrir la demanda. Chile se presenta como un país con condiciones de suelo y meteorológicas ideales para la producción de trufas.

El análisis de fuerzas competitivas de Porter entrega el siguiente resultado:

Potenciales Entrantes	Rivalidad	Sustitutos	Poder Compradores	Poder Proveedores
Medio	Baja	Medio	Bajo	Alto

Los potenciales entrantes son países que no cuentan con las condiciones ideales de suelo como Chile; la rivalidad es baja, por la escasez de oferta; los sustitutos son medios, si bien no existe un sustituto claro; el poder de los compradores es bajo por la escasez de oferta; el poder de proveedores es alto en Chile, ya que sólo hay uno que produce y vende árboles micorrizados e insumos necesarios.

Nuestra propuesta de valor se define por la entrega de un producto de calidad comparable a los más tradicionales productores del hemisferio norte, en una temporada en que éste hemisferio no posee el producto fresco, con precios competitivos accesible oportunamente.

La estrategia a implementar será de diferenciación, razón por la cual hemos elegido nuestra imagen corporativa: Maputruffles, que es una palabra compuesta entre el mapudungun y el inglés, resume el valor de procedencia que le otorga el país, reconocido históricamente por sus productos agrícolas de alta calidad, y el mercado objetivo de las trufas negras. Esto nos

---

<sup>1</sup> “The dark side of the truffle trade”, The Atlantic newspaper, Estados Unidos, Enero de 2014.

permitirá ingresar con un precio similar a la competencia (productores de Australia y Nueva Zelanda), lo que optimiza los resultados financieros.

La operación requiere la adquisición de un terreno de 20 hectáreas, la plantación de árboles micorrizados, sistema de riego y una bodega inicialmente. Debido a que los primeros cuatro años desde la plantación no se obtienen trufas, se considera un capital de trabajo para soportar la operación. El equipo principal cuenta de un gerente general y finanzas, un gerente de marketing y ventas, y un jefe de planta. De acuerdo a la producción anual se contratan operadores para la cosecha y cuidado. Los sueldos están de acuerdo al mercado, con una comisión del 1% de las ventas.

Los resultados financieros son positivos y se resumen en la siguiente tabla:

Inversión Inicial (USD)	TIR	VAN (USD)	Payback	Horizonte Proyecto	Tasa de Descuento	Margen Operacional / Ventas (Año 20)
1.055.751	23,8%	2.389.729	10 años	20 años	14,8%	92,8%

## **1. Descripción de la idea o producto**

### **1.1 Identificación de la empresa y definición de su misión, visión y objetivo.**

**Misión:** Producir trufa negra del perigord de calidad mundial de manera sustentable, para vender a distribuidores de Europa, Estados Unidos y Japón, rentabilizando las hectáreas de plantación para obtener beneficios para nuestros accionistas. Contribuir con fuentes laborales para la región del Maule e insertarse en la comunidad apoyando diversas actividades socio-culturales.

**Visión:** Ser la empresa de cultivo y exportación de trufas número uno en el país para el año 2024. Aumentar anualmente la superficie cultivada para generar economías de escala y mejorar la capacidad de respuesta a la demanda.

**Objetivo:** Lograr márgenes operacionales superiores al 40% a partir del quinto año, con un crecimiento anual de las ventas de un 5% desde el primer cultivo.

### **1.2 Descripción de la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos.**

Conocidas como el diamante negro de la gastronomía, las trufas ocupan un lugar destacado dentro de los productos Gourmet a nivel mundial. Su rareza, altos precios actuales y el hecho de que solo hasta hace pocos años estuviesen confinadas a antiguos bosques de robles en Europa, hacen que las preciadas trufas sean un producto de alto interés para su cultivo.

La trufa negra del perigord (*Tuber melanosporum*), especie que ya cuenta con experiencia de cultivo en Chile, crece naturalmente bajo robles y encinas sobre suelos calcáreos en determinadas zonas de Francia, España e Italia, países que tienen las condiciones meteorológicas y de suelo ideales. Ellas son consideradas dentro de los hongos comestibles más finos y tienen un gran prestigio en la gastronomía internacional junto al caviar, azafrán y foie gras.

Durante los últimos años ha habido un gran interés en el cultivo de trufas a nivel mundial; sin embargo, pocos países cuentan con las condiciones agroclimáticas y tecnologías necesarias para este cultivo. Además de Europa, después del éxito logrado en Nueva Zelanda y Australia al haber desarrollado sus propias técnicas de producción, en Chile se han logrado poner a punto las tecnologías de micorrización, plantación y manejo agronómico, que ha

permitido obtener las primeras producciones experimentales de trufas desde el año 2009 en el país, después de 4-5 años del establecimiento. La FIA (Fundación para la Innovación Agraria) hizo un estudio que sienta las bases para el desarrollo de la truficultura en el país<sup>2</sup> a partir de las primeras producciones experimentales, que conllevó a que una empresa en Chile ya esté vendiendo las plantas micorrizadas, que son la base del cultivo.

Los costos de mantención de este tipo de cultivo son bajos, poco menos de US\$1.500 por hectárea, y la inversión inicial, considerando las plantas micorrizadas y la plantación es de US\$24.792 por hectárea.

Aprovechando las condiciones favorables de este negocio en Chile, es que pretendemos establecer una plantación de inicialmente 20 hectáreas de cultivo de trufas<sup>3</sup> en la región del Maule, región que cumple con las condiciones ideales para el desarrollo de las trufas. Aprovecharemos los incentivos que actualmente está entregando la FIA y el estado a este tipo de iniciativas, y considerando que existe un proveedor clave –de plantas micorrizadas– en Chile, el único insumo que se debería importar es el perro buscador de trufas, cuando sea la primera cosecha.

### **1.3 Oportunidad o necesidad que atiende.**

La demanda de trufas en Europa y el mundo está insatisfecha. En el siglo pasado, la oferta de trufas provenía principalmente de cosecha silvestre de estos hongos, no a partir de terreno cultivado para este fin. Ante el aumento de la demanda, estos terrenos fueron sobre explotados y muchas de las superficies donde surgían las trufas silvestres comenzaron a utilizarse para otros fines, lo que significó en una disminución de la oferta desde mil toneladas anuales, a menos de cien a comienzos del siglo XXI<sup>4</sup>. Consecuencia de esta evolución, los precios han aumentado a más del doble, fluctuando entre US\$1.260-2.700 por kilogramo de trufa negra del perigord<sup>5</sup>.

Otro factor relevante es la estacionalidad de la cosecha. Ésta se realiza solamente en la temporada de invierno, dejando el mercado de trufas estacionado durante todo el verano, de no ser por la producción en el otro hemisferio. Actualmente países como Nueva Zelanda o Australia han desarrollado un método de cultivo para proveer de trufas en la temporada en

---

<sup>2</sup> Resultados y Lecciones en Cultivo de Trufa en Chile, Proyecto de Innovación en VII Región del Maule, agosto 2009

<sup>3</sup> El rendimiento promedio de una hectárea de trufas al año es de US\$40.000 al año, a partir del primer año de cosecha.

<sup>4</sup> Resultados y Lecciones en Cultivo de Trufa en Chile, agosto 2009, p.8

<sup>5</sup> Precios de tiendas minoristas en Europa: Harrods, Plantin, Sibaritic, Fine Food Specialist

que el hemisferio norte –donde se encuentran los países que más consumen trufas en el mundo– carece de trufas frescas, sin embargo todavía hay una gran holgura entre la oferta y la demanda.

Adicionalmente, el mercado del lujo a nivel mundial crece constantemente año a año<sup>6</sup>, lo que resultará en un aumento tanto de la demanda mundial, como de los potenciales clientes que podemos tener en todo el mundo.

#### **1.4 Mercado/s a los que apuntará dicho producto o servicio.**

Debido a la estacionalidad de la producción, el suministro de trufa fresca desde Chile es considerado como complementario para los mercados de Europa, Estados Unidos y Japón, lográndose un mejor abastecimiento a través del año y por otra parte una consecuente ventaja en los precios debido a la contra temporada para el producto fresco. Dentro de estos países, nuestros potenciales clientes son tiendas minoristas de lujo, que tengan tradición y reputación en sus respectivos países, y que suelen vender la trufa tanto fresca como congelada, y procesada como otro tipo de alimentos. Este tipo de tiendas, por sobre los supermercados, tienen la ventaja de que podremos acceder de mejor manera, ya que las grandes cadenas por lo general suelen exigir una mayor trayectoria a sus proveedores, y Chile como productor de trufas todavía no estará posicionado competitivamente.

#### **1.5 Atracción de los clientes.**

Establecer alianzas con tiendas minoristas que se especialicen en trufas de Europa, Estados Unidos y Japón, estableciendo de partida cuáles son las condiciones que ellos exigen en cuanto a calidad y procesos, integrando estas solicitudes a la cadena de valor de nuestra empresa. La manera de realizar estos acuerdos será organizando viajes hacia estos locales, además de invitaciones a nuestras plantaciones, para consolidar los primeros acuerdos con clientes clave. Junto con esto tendremos habilitada una página web con todos los detalles de nuestro negocio, donde los clientes se pondrán en contacto con nosotros y podrán comprar trufas en línea, en el formato y tiempos deseados.

---

<sup>6</sup> Mercado del lujo a nivel mundial <http://fueraदेशerie.expansion.com/2014/03/26/cultural/1395828387.html>

## **2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes**

### **2.1 Análisis De la Industria**

La trufa, es posible definirla como el fructífero de un hongo subterráneo que vive en simbiosis con las raíces de alguna especie vegetal, generalmente encina, roble, coscoja o avellano. En el mundo gastronómico, una de las mayores delicatessen es la trufa negra, o trufa de perigord, cuyas características principales son su aroma y alto precio (Lara, 2006).

Últimamente el precio de la trufa ha tenido una tendencia al alza, coincidiendo con la baja en la producción natural. Los precios pagados a productores españoles pueden fluctuar entre 500 y 900 euros por kilo. No obstante, en el mercado retail el precio de las trufas puede alcanzar precios entre los US\$ 2000-2500 por kg (Morcillo, 2012; Andean Truffles, 2012).

En la Industria chilena, actualmente existen alrededor de 70 ha con cultivos de trufas, las cuales se han distribuido entre Talca y Coihaique. Hoy en día, los predios se encuentran en etapas pre - productivas o cosechas iniciales, en donde los resultados han sido muy promisorios. Tras la ejecución de los primeros proyectos agrícolas, la empresa Agrobiotruf se ha consolidado en el desarrollo de investigaciones y conocimiento técnico que permite desarrollar la truficultura en el país, generando plantas micorrizadas de alta calidad y rendimiento (Agrobiotruf, 2012).

#### **2.1.1 Identificación de actores claves de la industria**

La producción mundial proviene casi en su totalidad de Europa (Francia, España e Italia); sin embargo, existen dificultades para estimarla, ya que en estos países se lleva escaso control de ella y, además, gran parte de la producción proviene de la recolección, que es muy variable.

Actualmente existen en el mercado internacional, especialmente en Francia, diferentes tipos de trufas comestibles, y varias de estas especies presentan características morfológicas muy similares a la *Tuber melanosporum*, principalmente trufas de origen Chino como por ejemplo *Tuber Indicum* y *Tuber Sinense*, que presentan calidad y precios muy inferiores.

#### **2.1.2 Identificación de Macrosegmentos**

Encontramos los Restaurantes Gourmet de Francia, España, Italia Estados Unidos y Japón, en donde se consumen distintas variedades de trufas negras y blancas.

### 2.1.3 Análisis del Entorno de la Industria

Respecto a la producción media de un productor no se tienen datos ciertos, pero sí de la producción europea que varía entre los 30 y 50 kg por hectárea al año, mientras que en otros lugares como Carolina del Norte (EE.UU.) y Nueva Zelanda, se ha llegado también a producciones de 50 kg/ha. California (EE.UU.) y Tasmania (Australia) son otros lugares donde se cultivan trufas con éxito.

Con España, Italia y Francia como los principales productores de esta delicatessen culinaria, en el último tiempo, Australia se ha sumado al negocio y ya está produciendo cerca de 3.000 kg. Sin embargo, la cosecha va en aumento, y se espera que dentro de los próximos años en nuestro país alcance a tener cerca de 500 hectáreas plantadas, que se traducirán en unas 15 toneladas al año, lo que equivale a aproximadamente un 5% de la producción mundial, evaluada en unos US\$18 millones.

### 2.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida

Tradicionalmente la trufa negra sólo se producía de manera natural en países europeos, obteniéndose de sus bosques nativos. A partir de fines de los años setenta, debido a sus altos precios, se ha introducido su cultivo en Europa. Asimismo, nuevos países con clima mediterráneo-templado se han interesado en su producción, como es el caso de Estados Unidos, Nueva Zelanda, Australia, Argentina y Chile, entre otros.

La producción de *Tuber melanosporum* en Europa se estima en unas 60 toneladas anuales, repartida entre Francia, España e Italia. Según el Grupo Europeo Tuber (GET) la producción española está estabilizada en una media de 22 ton anuales, con valores entre 5 y 80 ton según el año climático, representando entre el 30% y el 40% de la producción mundial.

### 2.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter).

#### a) Potenciales Entrantes:

- El mercado está en crecimiento, lo que hace atractivo el ingreso de nuevos competidores.
- El costo de producción es alto inicialmente, lo requiere tener una espalda financiera suficiente para al menos cinco años.

- Para el ingreso al negocio, la obtención de materias primas calificadas requiere de una red de proveedores más especializada, difícil de conseguir.
- Los procesos productivos son imitables, pero se requiere de la infraestructura, procesos, conocimiento y tratamientos específicos del producto para asegurar el cumplimiento de las normas vigentes y los niveles de calidad exigidos por los clientes.

Dado estos antecedentes, podemos concluir que la amenaza de nuevos competidores es **media**.

b) Rivalidad entre compañías existentes:

- Si bien existe una amplia oferta de productos gourmet, en el mercado nacional e internacional, es difícil encontrar proveedores de productos que cumplan con los exigentes paladares de la alta gastronomía.
- La industria tiene bajas barreras de entrada y salida, permitiendo alta movilidad en ella.
- La industria de las trufas se encuentra en crecimiento, lo que se manifiesta en la constante aparición de nuevas alternativas para este tipo de productos.
- No se observan competidores que se destaquen como líderes o que busquen dicha posición. Los competidores, para cumplir con la esencia de este tipo de productos, se basan en procesos de carácter artesanal, volúmenes a baja escala y alta especialización, llegando a un número acotado de clientes.

Por lo tanto la rivalidad entre competidores es **baja**.

c) Presión de los productos sustitutos:

- No existe un producto sustituto para las trufas. Las personas que consumen este producto, no cambian sus gustos por otros productos de alto valor como las langostas, caviar y centolla
- La industria está en crecimiento, impulsado por las nuevas tendencias de cocina Gourmet, pudiendo generarse nuevas alternativas para el producto.
- Existe dificultad para el cumplimiento de las certificaciones sanitarias y de calidad exigidas, lo que requiere de un amplio conocimiento en estos temas.
- Pocos productos proveen los sabores y aromas, más una textura y sabor acorde con la alta cocina.

Por lo tanto, podemos la amenaza de productos sustitutos es de nivel **medio**

d) Poder de negociación de los compradores:

- Por ser un mercado muy específico, existe un alto número de compradores, por lo que el acceso a nuevos clientes, no requiere importantes esfuerzos.
- Dado que la trufa negra no es un producto que se encuentra masificado y este se ofrece por un número limitado de proveedores, para los clientes es difícil el reemplazo de proveedor.
- No existen costos económicos para el cliente en cambiar de proveedor.

Dado estos antecedentes, podemos concluir que el poder de negociación de los clientes es **bajo**

e) Poder de negociación de los proveedores:

- Los proveedores deben ser productores altamente especializados y cumplir con rigurosos estándares de calidad, lo cual disminuye considerablemente el número de ellos.
- Dado el nivel de especialización de los proveedores, cuentan con un limitado número de clientes que valoren las características intangibles de sus productos.

Dado estos antecedentes, podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es **alto**.

Conclusiones del análisis del atractivo de la industria:

- El crecimiento de la industria en la que se encuentra la producción de trufas es menor a la demanda de este producto. De acuerdo a las estimaciones, esta se puede equiparar en un periodo no superior a 20 años (Agrobiotruf, 2012; Morcillo, 2011).
- Las primeras plantaciones de trufas fuera de Europa datan de 1987 en Nueva Zelanda. Los nuevos actores como Inglaterra, Suecia, África tiene un promedio de 10 años en la industria.
- Anualmente no se tienen antecedentes de actores que abandonen el negocio, muy por el contrario, sigue siendo un atractivo para nuevos participantes.

### 2.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.

Datos fiables de la producción europea de trufa son difíciles de obtener, principalmente debido a la subestimación de las cosechas por parte de los truficultores y recolectores, además de la escasez de registros oficiales. Dentro de los stakeholders, se pueden identificar organismos públicos y privados según el siguiente detalle:

- Fundación para la Innovación Agraria FIA. (Ministerio de Agricultura, Chile): FIA desde el año 2002 ha impulsado el desarrollo de la truficultura en Chile, mediante apoyo a la investigación, transferencia tecnológica y difusión del cultivo en el país.
- Agrícola y Comercial Chilenut: Empresa pionera en el desarrollo del cultivo en la VIII Región. Compra-Venta, importación, exportación y distribución de trufas.
- Centro Tecnológico de Suelos y Cultivos, Universidad de Talca: Convenio de Investigación en el manejo de suelos para el cultivo de trufas. Proyecto FIA-PYT-2007-019
- Departamento de Ciencias Forestales. Universidad Católica del Maule: Convenio de colaboración en Biotecnología aplicada a la truficultura en Chile.

## 2.2 Competidores

### 2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores

- Un elemento relevante a considerar es que las producciones silvestres están disminuyendo drásticamente.
- La producción de trufas en Europa, cuenta con una reconocida calidad que se transforma en un símbolo de confianza del producto.
- Los países productores son: España, Francia, Italia, Australia, Nueva Zelanda
- Las plantaciones artificiales en Europa no han logrado compensar la caída de la producción natural.
- Producción total esperada de trufa negra en Europa: 50 a 70 toneladas anuales.

### 2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo.

No se contempla el desarrollo de esta gráfica, debido a que la demanda supera ampliamente a la oferta. Por lo tanto nuestros competidores venden el total de su producción, solo para cubrir una pequeña fracción de la demanda.

### 2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

#### a) Fortalezas de los competidores

- La producción mundial proviene casi en su totalidad de Europa (Francia, España e Italia)
- La producción de hongos micorrízicos comestibles en Chile, se concentra actualmente solo en algunas especies, las cuales tienen un relativo bajo valor comercial.
- Conocimiento de las variables que afectan la fructificación de las trufas.
- Mejor calidad de las trufas y mejor rendimiento de las plantaciones en comparación a la incipiente industria chilena.

#### b) Debilidades de los competidores:

- En Europa la recolección trufera ha disminuido drásticamente en el tiempo debido a diversas razones: sobreexplotación, contaminación, pérdida y disminución de hábitats naturales, cambios climáticos, etc.
- Producción europea limitada por diferentes factores:
  - ✓ Escasez de plantaciones a gran escala
  - ✓ Bajos niveles de habilidades técnicas y experticia de pequeños productores
  - ✓ Gran presión desde otras formas de uso de la tierra.
- Las condiciones meteorológicas de los últimos años en el arco mediterráneo, disminuyen con frecuencia la producción.
- Disminución ligada al descuido de las trufas naturales y su pobre renovación.

## 2.3 Clientes

2.3.1 Caracterización de los consumidores Las trufas se usan principalmente en la gastronomía refinada, por lo que su consumo se ha concentrado históricamente en los países desarrollados. Por su alto valor y características organolépticas (textura, sabor, color, aroma) estas son principalmente utilizadas por chefs como ingrediente gourmet.

### 2.3.2 Macro y micro segmentos.

- Macrosegmentos: Restaurantes de alta cocina Gourmet, ubicados en España, Francia, Italia, Estados Unidos principalmente. Se puede ingresar a otros países de acuerdo a las tendencias gastronómicas y a sus niveles de ingresos.
- Microsegmentos: Los puntos de venta de la trufa en general son bastante atípicos en cuanto a lugares, horarios y las transacciones se asemejan a un mercado clandestino. El comercio se realiza entre productores e intermediarios que compran para los exportadores.

### 2.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.

#### Oferta:

Hoy en día la producción media, en el conjunto de la Unión Europea, se estima alrededor de las 80 toneladas, a diferencia de las 1.000 toneladas que se recogían a principios del siglo XX. La producción mundial total es limitada.

#### Demanda:

La demanda para las Trufas Negras es alta. Además, desde que la Trufa negra se produce en el hemisferio sur, durante el verano europeo (su estación de máximo turismo), cuando trufa negra europea no se produce, por lo cual existe una gran oportunidad de mercado de exportación para las Trufas crecidas en la Sudamérica.

Cabe destacar que nuestros principales mercados de exportación estarán focalizados en Europa, América del Norte y Asia. Nuestra empresa al ubicarse en el hemisferio sur, cuenta con la garantía de producir en la contra temporada europea, lo cual permite innovar en las fechas de producción y ofrecer en el mercado un producto fresco con muy baja competencia de parte de los grandes y tradicionales productores.

## 2.4 Matriz de perfiles competitivos

Factor Clave del Éxito	Francia			España			Italia		
	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Rapidez en la entrega del Producto	0,2	4	0,8	0,3	4	1,2	0,2	4	0,8
Calidad y características organolépticas	0,3	4	1,2	0,3	4	1,2	0,3	4	1,2
Precios de Mercado	0,2	2	0,4	0,1	2	0,2	0,2	2	0,4
Ventas fuera de la estación	0,2	1	0,2	0,2	2	0,4	0,1	1	0,1
Certificación de origen	0,1	1	0,1	0,1	1	0,1	0,2	1	0,2
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2,7</b>	<b>1</b>		<b>3,1</b>	<b>1</b>		<b>2,7</b>

4 Muy Fuerte

3 Fuerte

2 Menos Debil

1 Debil

Conclusiones matrices de perfiles competitivos:

- La MPC muestra que la calidad y características organolépticas de las trufas es el factor crítico más importante como lo indica su ponderación 0.3, en este factor Francia, Italia y España tiene la misma valoración.
- En segundo lugar de importancia se encuentran los factores de Rapidez en la entrega del producto, Precios de Mercado y Ventas Fuera de Estación.
- Certificación de Origen tiene en promedio la ponderación más baja. En términos generales Francia e Italia mantienen una misma posición. España presenta una posición más fuerte en los perfiles competitivos.

## 2.5 Tamaño de mercado.

A principios del siglo XX los países productores de trufas eran España, Francia e Italia que cosechaban trufas silvestres a un promedio anual de 1.000 toneladas anuales.

Actualmente, la comercialización se realiza básicamente a través de los mercados o ferias existen en las localidades con tradición trufera por los que los datos de mercado son estimar. Inclusive los precios son muy variados debido a que dependen de la disponibilidad de las mismas, el tamaño y otros factores.

Son varios también los tipos de trufas que se comercializan: T. Melanosporum, T. Aestivum, T. Uncinatum, T. Magnatum, T. Mesentericum. Pero es la T. Melanosporum la más codiciada debido a sus propiedades culinarias.

De las últimas campañas se pudieron estimar los siguientes datos:

<b>Especie</b>	<b>España</b>	<b>Francia</b>	<b>Italia</b>	<b>Total</b>
<b>Tuber melanosporum</b>	<b>5 a 80</b>	<b>15 a 80</b>	<b>10 a 80</b>	<b>30 a 240</b>
<b>Tuber aestivum</b>	<b>20 a 30</b>	<b>15 a 30</b>	<b>15 a 30</b>	<b>55 a 120</b>
<b>Tuber uncinatum</b>	<b>5 a 10</b>	<b>2 a 5</b>	<b>2 a 5</b>	<b>9 a 20</b>
<b>Tuber magnatum</b>			<b>5 a 50</b>	<b>5 a 50</b>
<b>Tuber mesentericum</b>	<b>2 a 4</b>		<b>4 a 9</b>	<b>4 a 50</b>

Estimación de la producción de trufas en Toneladas en los tres principales países productores, mínima y máxima en toneladas.

### Toneladas de producción por cepa y país

Conclusiones:

1. Actualmente en Chile, la introducción de nuevas especies de hongos comestibles de alto valor y el desarrollo de técnicas de cultivo, ofrecen una gran oportunidad para la creación de nuevas industrias que ofrecen opciones de diversificación para el sector silvoagropecuario. En este marco la trufa negra se presenta como una gran alternativa de cultivo en Chile, especialmente debido a su escasez, sus elevados precios en los mercados internacionales, además de la posibilidad de generar una oferta del producto en fresco seis meses contra-temporada en los mercados del hemisferio Norte.
2. Por otra parte, Chile posee algunas zonas que presentan excelentes condiciones para desarrollar la truficultura, debido especialmente a las características agroclimáticas presentes, además de su posición geográfica, la cual ha originado que algunas áreas del país presenten una baja cantidad y diversidad de hongos que puedan competir con las trufas en las nuevas plantaciones.
3. El mundo de la trufa se ha visto desde siempre envuelto en un aura de misterio y secretismo. Existen un gran número de pequeños productores, pero el porcentaje de empresas dedicadas a la producción de trufa es muy reducido. Todo esto provoca una situación óptima para la implantación de nuestra nueva empresa.

Por todo lo anterior, se concluye que existe una oportunidad de negocio atractiva de acuerdo a la información técnica disponible y la opinión de los expertos, presentan potencial de éxito en su desarrollo. Existe además la capacidad instalada y know how en las regiones en que se han iniciado las plantaciones y cultivos de trufas.

### 3. Modelo de Negocio

#### 3.1 Descripción completa del modelo de negocios

Alianzas	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmentos de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores: existen proveedores especializados en el cultivo de trufas en el país, quienes entregan todos los insumos necesarios.</li> <li>- Comercialización: debemos utilizar a distintos organismos gubernamentales para aprovechar vínculos comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción: proceso de cultivo, monitoreo y cosecha impecable, para asegurar calidad del producto.</li> <li>- Captación de clientes: darse a conocer como país productor, generar confianza en los clientes a través de distintas estrategias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción de trufa negra del perigord de calidad garantizada para entrega inmediata a cualquier parte del mundo"</li> <li>- Calidad: nuestros productos vendrán con validación de calidad de parte de expertos.</li> <li>- Novedad: ofreceremos nuestros productos frescos en el momento en que nuestros clientes no pueden obtenerlos.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captación de clientes: visita a potenciales clientes</li> <li>2. Fidelización: ofrecer ventajas para obtener lazos a largo plazo</li> <li>3. Estimulación: publicidad, ofertas, venta in situ</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intermediarios</li> <li>- Tiendas minoristas de lujo</li> <li>- Restaurantes</li> <li>- Sitios pequeños especializados en Internet</li> </ul>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Físicos: árboles micorrizados, terreno con las condiciones requeridas.</li> <li>- Intelectuales: estudios de cultivo de trufas en Chile, FIA</li> <li>- Humanos: Vendedor conocedor del negocio y bilingüe</li> <li>- Económicos: obtener inversionista con mirada a largo plazo</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información: página web</li> <li>2. Evaluación: muestras a clientes</li> <li>3. Compra: página web</li> <li>4. Entrega: a cualquier parte del mundo</li> <li>5. Postventa: seguimiento a clientes</li> </ol>	
	<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos Fijos: sueldo de colaboradores (operadores, gerentes de venta y general), gastos básicos, mantenimiento de cultivos.</li> <li>- Costos Variables: insumos, empaque, sueldos de personal de empaque.</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <p>Productos a producir y vender: trufa fresca y trufa congelada</p> <p>Precios: el precio de la trufa fresca oscila entre los USD 1.376, mientras que el de la trufa congelada llega a los USD 700. El aumento promedio es de 4.4% anual.</p> <p>Precio de ingreso será menor a nuestros competidores, como productores de Australia y Nueva Zelanda</p>		

Modelo Canvas Maputruffles

### 3.1.1 Segmentos de Mercado

Análisis de Mercados Empresariales, principalmente en:

- ✓ Intermediarios
- ✓ Sitios pequeños especializados por internet y pequeños minoristas gourmet
- ✓ Grandes tiendas de retail enfocadas al lujo
- ✓ Restaurantes

### 3.1.2 Propuesta de Valor

- ✓ Nuestra propuesta de valor se resume en la siguiente frase: “Producción de trufa negra del perigord de calidad certificada para entrega inmediata a cualquier parte del mundo”
- ✓ Dentro de los segmentos de mercado identificados anteriormente, basaremos nuestra propuesta de valor en principalmente uno:

“Sitios pequeños especializados por internet y pequeños minoristas gourmet”

- ✓ Para éstos diseñaremos una propuesta de valor que se basa en los siguientes puntos:
  - **Calidad:** nuestros productos vendrán certificados en calidad desde su origen
  - **Novedad:** ofreceremos nuestros productos frescos en el momento en que nuestros clientes no pueden obtenerlos en otra parte (estacionalidad de la cosecha)
  - **Competitivo:** los productos tendrán una atractiva relación precio/calidad
  - **Accesible:** a través del sitio web se podrá realizar el pedido y constatar stock y tiempos de entrega en minutos

### 3.1.3 Canales de Distribución

Fases de los canales de distribución:

- 1. Información:** nos daremos a conocer a través del portal por internet, pero inicialmente llegaremos a los clientes elegidos viajando hacia ellos, participando en ferias gastronómicas en sus países.
- 2. Evaluación:** Llevando muestras del producto a los clientes, invitándolos a visitar nuestros campos y mostrándoles el proceso productivo.

**3. Compra:** Los pueden comprar en línea, a través de nuestra página web, o contactándose con nuestro especialista de ventas que le guiará en todos los pasos.

**4. Entrega:** es certificada a la dirección del comprador.

**5. Posventa:** Seguimiento a los compradores respecto a su satisfacción, encuestas para realizar una mejora continua del proceso.

#### 3.1.4 Relaciones con los Clientes

**1. Captación de clientes:** al inicio, debido al poco conocimiento de Chile como país de producción de trufas, se debe hacer una fuerte campaña de información a nuestros potenciales clientes. Para esto realizaremos una gira a los países donde estén nuestros más grandes clientes, además de participar en concursos de trufas y seminarios y ferias gastronómicas gourmet.

**2. Fidelización de clientes:** generar lazos estrechos con nuestros clientes, ofreciendo prioridad para los pedidos, economías de escala, visitas a nuestros campos, de acuerdo al volumen comprometido.

**3. Estimulación de las ventas:** ofrecer promociones por pedidos oportunos, realizar publicidad en sitios de gastronomía gourmet en los países target, asistir con productos frescos presencialmente.

#### 3.1.5 Modelo de Flujo de Ingresos

Los ingresos estarán relacionados principalmente a la venta de trufas, tanto frescas como congeladas, considerando que no tenemos algún otro subproducto definido o relacionado con la trufa. Para realizar la estimación de los ingresos realizamos los siguientes supuestos:

- ✓ Precios de venta al consumidor de la trufa promedian los US\$1.876 entre los países competidores (la trufa congelada parte de los US\$700).
- ✓ Margen de producto de la empresa mínimo de un 10%
- ✓ Precio de ingreso al mercado menor a nuestros competidores (productores de Australia, Nueva Zelanda).
- ✓ Precios diferenciados de acuerdo a volúmenes y contratos a mediano plazo

### 3.1.6 Recursos Clave

**Físicos:** los árboles micorrizados y el perro adiestrado para buscar trufa; un terreno en la región del Maule que cumpla con las condiciones de suelo.

**Intelectuales:** estudios de cultivo de trufas en Chile, FIA.

**Humanos:** vendedor con gran conocimiento del negocio, bilingüe, que pueda generar confianza en clientes en los países target.

**Económicos:** obtener inversionista con mirada a largo plazo.

### 3.1.7 Actividades Clave

**Producción:** el proceso de cultivo, monitoreo y cosecha es clave ya que mediante éste generaremos la certificación de la trufa negra del perigord.

**Captación de clientes:** este proceso es vital y debe ser planificado con mucha cautela y detalle. Debido a que es un país que recién en estos años está exportando los primeros kgs de trufas, se debe aprovechar las instancias que se tengan para generar una buena impresión acerca de la seriedad de la empresa y la calidad del producto.

### 3.1.8 Asociaciones Clave

**Proveedores:** tendremos al menos dos proveedores clave, el principal se refiere a quien nos venderá los árboles micorrizados y asesoría técnica para el cultivo y cosecha de las trufas. El segundo, es el que nos brindará el perro entrenado para detectar las trufas en la cosecha.

**Comercialización:** para esto nos apoyaremos bastante en los organismos gubernamentales tales como ProChile y la FIA, para aprovechar los vínculos comerciales y la experticia en la exportación.

### 3.1.9 Estructura de Costos

**Inversión:** Terreno (que puede ser tanto arrendado como comprado, de acuerdo a las facilidades que podamos obtener como Pyme), construcción de bodega, maquinaria para empaque y refrigeración y almacenamiento de las trufas.

**Costos fijos:** sueldo de colaboradores (cuidador, gerente de ventas, gerente general), gastos básicos (agua, luz, gas), mantenimiento de las plantas micorrizadas.

**Costos variables:** insumos, empaque, sueldos de personal de empaque.

## **3.2 Análisis Interno y Externo**

### 3.2.1 Análisis FODA y sus Estrategias

#### Interno

##### **Fortalezas**

- ✓ El proceso productivo de la trufa es conocido, hay diferentes estudios realizados en Chile acerca de la implementación de este tipo de cultivo.
- ✓ Grupo manejable de colaboradores, operación sin mayores complicaciones los primeros años antes de la primera cosecha.

##### **Debilidades**

- ✓ El capital de trabajo que se necesita para implementar la empresa, considerando los primeros años sin ingresos.
- ✓ La lejanía entre la planta productiva y las oficinas comerciales.

#### Externo

##### **Oportunidades**

- ✓ Chile se presenta como uno de los pocos países con las condiciones ideales para el cultivo y desarrollo de la trufa negra del Perigord.
- ✓ La oferta de trufa negra del Perigord se encuentra actualmente contrayéndose, al contrario de la demanda, lo que ha generado una fuerte alza del producto en el mercado internacional

- ✓ Debido a que los mayores consumidores de trufas se encuentran en el hemisferio norte, y la trufa se cosecha sólo en la temporada de invierno, se puede ofrecer trufas frescas en una época en que escasean en el Norte.

### **Amenazas**

- ✓ Países como Australia, Nueva Zelanda y China se encuentran actualmente también comenzando sus primeras incursiones en el cultivo de trufas, por lo que podrían ser amenaza si tuvieran un importante volumen de producción.
- ✓ El escaso conocimiento de Chile como país productor de trufas, lo que puede significar que la inserción en los mercados objetivo sea dificultosa.

### 3.2.2 Cadena de Valor

#### Actividades Primarias

- **Logística Interna:** Luego de la implementación del cultivo, que consiste en la preparación del suelo, el sistema de riego, y la plantación de los árboles micorrizados (a cargo del proveedor Agrobiotruf), los primeros cuatro años básicamente la logística es mínima. Desde el quinto año principalmente se debe considerar el flujo de insumos para empaque y despacho.
- **Operaciones:** ya teniendo la plantación implementada, los primeros cuatro años sólo se debe hacer un control continuo de las condiciones de suelo y humedad de las plantaciones. Desde el quinto año, para la cosecha se comienza a usar el perro trufero, pieza vital para encontrar las trufas y posteriormente guardarlas a una temperatura determinada a la espera del despacho a clientes.
- **Logística Externa:** de acuerdo al pedido y ubicación del cliente, se realiza el empaque para cumplir con normas sanitarias para el correcto y oportuno envío, a través de servicio de mensajería privado.
- **Marketing y Ventas:** la estrategia de marketing se desarrolla en los países target (USA, Europa, Japón), en medios de información seleccionados, además de hacer una campaña presencial con los prospectos escogidos.
- **Servicios:** al cliente debemos darle una gama de servicios para que quede conforme con nuestros productos, y para poder fidelizarlo y generar relaciones a largo plazo. Entre estos están la visita presencial al país de origen, invitación a las plantaciones para que puedan

conocer el proceso completo, además de un servicio de post-venta que incluye solicitar la opinión a través de encuesta, al 100% de nuestros clientes.

#### Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** se requiere una mínima infraestructura: una bodega para mantener los insumos, materiales de empaque y un refrigerador industrial (pudiendo variar la cantidad de acuerdo a la producción), con un baño y una oficina simple. La oficina comercial se arrendará en Santiago, del tipo “oficina virtual”.
- **Gestión de recursos humanos:** Se debe ser cuidadoso al momento de la contratación de la(s) persona(s) que cuidará las plantaciones, ya que estará físicamente solo por una gran cantidad de tiempo (la supervisión física se realizará una vez a la semana). Ya desde el quinto año se requerirán más personas
- **Desarrollo tecnológico:** será muy importante para que el desarrollo de las trufas sea óptimo el mantener todas las variables químicas del suelo y árboles controladas. Por esto, y además por la lejanía que tendrán los líderes de la empresa de las plantaciones, es que trabajaremos en desarrollar un sistema de control de éstas variables de manera remota, pudiendo tomar decisiones oportunas en línea, manteniendo la calidad de los productos en el máximo posible.
- **Aprovisionamiento:** los insumos a recibir serán abonos y suplementos para los árboles, que podemos realizar de manera anual o semestral para almacenar en la bodega. Los insumos para el empaque serán adquiridos en el quinto año, solamente para la temporada de cosecha, que ocurre la temporada de primavera todos los años.

#### 3.2.3 Recursos, Capacidades y Competencias

Tangibles: el terreno, la bodega y todo su mobiliario; los recursos financieros, como el capital de trabajo para asegurar la operación de los primeros años sin ingresos.

Intangibles: éstos se refieren a la experticia que tenemos como empresa acerca del cultivo de las trufas, que será perfeccionado con el tiempo ya que nos especializaremos en las condiciones que requiere la región del Maule en particular para obtener un producto de la calidad esperada.

Humanos: El personal es limitado (sólo cuatro personas en los primeros cuatro años, aumentando a ocho desde el quinto año), pero se debe generar una mística y alianza a largo plazo con ellos, haciéndolos partícipes de las utilidades y considerarlos en cuanto a beneficios (seguros de salud, beca de estudio, alimentación, aguinaldos). Trabajar

Tecnológicos: se implementará un sistema de medición de los factores clave del cultivo para poder controlarlo en línea, de manera de asegurar la calidad esperada del producto.

### 3.2.4 Ventajas Competitivas

Respecto de nuestros competidores en el hemisferio norte, nuestra ventaja competitiva es tener disponibilidad de trufas frescas en una temporada en la que ellos no tienen, debido a la estacionalidad de la cosecha.

Consideramos que dado el escaso desarrollo de la industria trufera en Chile, nuestros competidores son principalmente productores de otros países del hemisferio norte, tales como Australia y Nueva Zelanda. En comparación con estos países, las condiciones meteorológicas y de suelo ideales están en Chile, por lo que no debemos invertir en métodos para generar artificialmente estas condiciones, lo que resulta en tener una estructura de costos menor a estos países competidores.

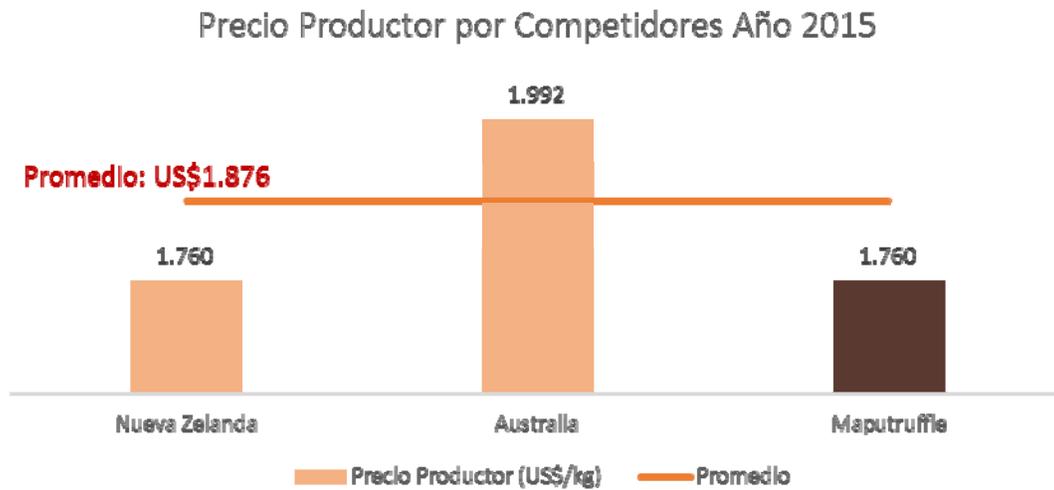
### **Elección de la Estrategia Competitiva**

En base a lo expuesto en cuanto al mercado de las trufas, los competidores y los beneficios de las condiciones de suelo y meteorológicas presentes en Chile, hemos elegido la estrategia de **Diferenciación**. Esto se sustenta no solamente por las razones previamente esgrimidas, sino además por la imagen que tiene el país como productor de productos agrícolas de alta calidad. Para potenciar esta estrategia, hemos trabajado en la imagen que tendremos como empresa, poniendo énfasis en la ubicación de Chile: ***Black truffles from the end of the world*** (“trufas negras desde el fin del mundo”), y habiendo seleccionado el nombre de la empresa como una mezcla entre palabras del mapudungun (Mapu, que significa “de la tierra”) y de la lengua inglesa (Truffle, trufa en inglés), en breve, la suma de la imagen país como productor y el lenguaje de nuestro mercado objetivo. Los valles de la región del Maule se muestran en pleno en el diseño de nuestra página web, de manera similar a cómo se visualiza la imagen de las viñas chilenas.



Logo y página web de Maputruffle

Gracias a esta estrategia podemos partir con un precio elevado (al nivel de Nueva Zelanda), lo que nos generará un mejor resultado financiero. A continuación se puede apreciar una tabla comparativa de los precios promedio por país competidor de la trufa negra del perigord:



País	Precio Promedio Venta (US\$/kg)	Precio Productor (US\$/kg)
Nueva Zelanda	2.200	1.760
Australia	2.490	1.992
<b>Promedio</b>	<b>2.345</b>	<b>1.876</b>

Precios de competencia y Maputruffle

Por lo tanto, el precio a compararse, debido a la calidad del producto, es entre 1.760 y 1.992 US\$/kg. En la evaluación financiera, Maputruffle considera un precio estimado de US\$ 1.760 por kg en el año cero.

### **3.3 Estrategia de Entrada**

Trabajar junto con entidades gubernamentales para potenciar el nombre de Chile en el mercado mundial de trufas, participando en todas las exposiciones de productos que se realicen tanto en Europa como en Japón y Estados Unidos.

Realizar reuniones con los potenciales clientes específicos que hayamos escogido en estos países, para comenzar a generar relaciones a largo plazo.

Certificar, aunque sea nominalmente, la calidad de nuestras trufas con alguna entidad o experto internacional del tema, o bien teniendo la validación de algún chef importante.

### **3.4 Estrategia de Crecimiento**

- a) Para tener perspectivas futuras de crecimiento, debemos realizar la compra del terreno donde podamos seguir comprando más hectáreas colindantes, así podemos tener economías de escala a futuro. Evaluar la compra de una cantidad mayor de hectáreas desde un principio, con el fin de aprovechar el precio y tener asegurado el crecimiento futuro.
- b) Explorar la posibilidad de instalar un negocio minorista en algunos de los países target, en asociación con otros pequeños y medianos empresarios que realicen productos gourmet característicos de nuestro país. Esto debe ser coordinado con entidades gubernamentales como ProChile, o directamente con otras pymes del rubro.
- c) Una vez habiendo llegado con éxito a los países target, empezar a expandir nuestro mercado, principalmente a economías que en estos momentos son emergentes y que en cinco años más habrán aumentado mucho más su demanda de productos gourmet.

- d) Luego de las primeras cosechas exitosas, comenzar a trabajar en el desarrollo de productos derivados que puedan venderse en todas las estaciones, tales como el aceite de trufas.
- e) De acuerdo al éxito del negocio, considerar arrendar una oficina fija en Santiago, y aumentar la dedicación que los gerentes le dediquen diariamente.
- f) La planta fija debe aumentar a medida que aumenten las ventas, principalmente lo relacionado con el marketing y las relaciones con los clientes.

### **3.5 Estrategia de Salida**

El terreno se puede vender a un precio mucho más alto, ya que se puede valorizar los flujos futuros del negocio. En el peor de los casos, el terreno se puede vender sólo como tal, con la apreciación correspondiente. De igual manera, todos los activos adquiridos son de fácil venta.

Conclusiones Capítulo 3:

Este modelo de negocios presenta una serie de fortalezas a largo plazo que son compartidos en parte por otros proyectos de tipo agrícolas, como la estacionalidad, la escasez de oferta y exceso de demanda. Las actividades clave están bien definidas y son factibles de realizar en la práctica en Chile, por lo que la calidad esperada del producto está garantizada. El punto de mayor cuidado es la inserción en los mercados internacionales, para lo cual se debe tener un plan de marketing y estrategias de entrada muy afiatados, aprovechando los TLC firmados por Chile y generando contactos importantes con los intermediarios en los mercados objetivo.

## **4. Plan de Marketing**

### **4.1 Objetivos de marketing**

Nuestra empresa pretende entregar nuevas alternativas de cultivos de trufas a los profesionales de la cocina internacional, que están en búsqueda constante de nuevas creaciones culinarias basadas en productos que aporten distintos y sofisticados sabores.

Esto conlleva a tener día a día productos de la mejor selección, cumpliendo con los altos estándares exigidos por los mercados internacionales. Nuestra empresa ofrece la posibilidad de cultivar y producir trufas, a través de la implantación de un huerto productor o truferas.

Todo esto con el objetivo de posicionar a Maputruffle como su primera opción, basado en: Atención al Cliente mediante personal calificado, Investigación y Desarrollo de Productos, aprovechar la diferenciación con el factor de salud y cumplir con certificaciones orgánicas.

.

### **4.2 Estrategia de segmentación**

Nos enfocaremos en un mercado específico (nicho), con un producto diferenciado, abarcándolo por canales especializados y ofreciendo servicios complementarios.

Los procesos productivos y tecnologías utilizados en nuestros productos buscarán una respetable elaboración basada en técnicas artesanales, que velen por la higiene y el respeto de las propiedades organolépticas y orgánicas de todas nuestras materias primas, utilizando tecnologías poco invasivas con el medio ambiente.

Las actividades para la adquisición y mantención de clientes se sustentarán en procesos de venta asistida y permanente asesoría, donde educará respecto a la versatilidad y propiedades de nuestro producto.

Finalmente se estima que nuestras primeras producciones se venderán vía bróker a los principales mercados de trufa en Francia por medio de los más importantes actores del mercado como lo es Pebeyre Plantin y Comptoir Sud Est de la Truffe. En España por medio

de la única y más importante importadora Urbani Tartufi. En Asia y Australia por medio de Perigord Truffles of Tasmania y finalmente en Estados Unidos por medio de Garland Truffles.

#### **4.3 Estimación de la demanda**

La producción de trufa negra en Europa presenta una marcada estacionalidad, y el producto en fresco es comercializado entre los meses de diciembre a marzo. En nuestro país, una de las principales ventajas comerciales será el ingreso al mercado europeo, 6 meses contra temporada, lo cual permite llegar con el producto fresco en los meses en que no está disponible, por tanto la oferta desde Chile debiera lograr precios iguales o superiores a los que se transan en el mercado europeo tradicional.

La particularidad de este mercado mundial, es que la demanda está insatisfecha. Se estima una demanda de 1.000 toneladas anuales, para una oferta que no supera las 300 toneladas.

##### **4.3.1 Estimación de participación de mercado**

Nuestro plan no contempla una participación de mercado, ya que se enfoca en un nicho específico, contando con la asesoría de Agrobiotruf, quien hace los nexos comerciales con nuestros potenciales compradores, considerando la alta demanda de trufas y su escasa oferta.

Se debe tener en cuenta que en el país actualmente existen 300 ha de cultivo y el crecimiento anual esperado es de 50-60 hectáreas de cultivo por año, a partir del año 2014 la producción total anual se incrementa cada año en unos 30 kg.

##### **4.3.2 Número de clientes:**

Con un comercio internacional en torno a 62 millones de dólares y creciendo, la truficultura se abre paso como una interesante industria de nicho, en los países de Europa, Asia y América del Norte. Las trufas se usan principalmente en la gastronomía refinada, por lo que su consumo se ha concentrado históricamente en los países desarrollados.

##### **4.3.3 Demanda anual por producto**

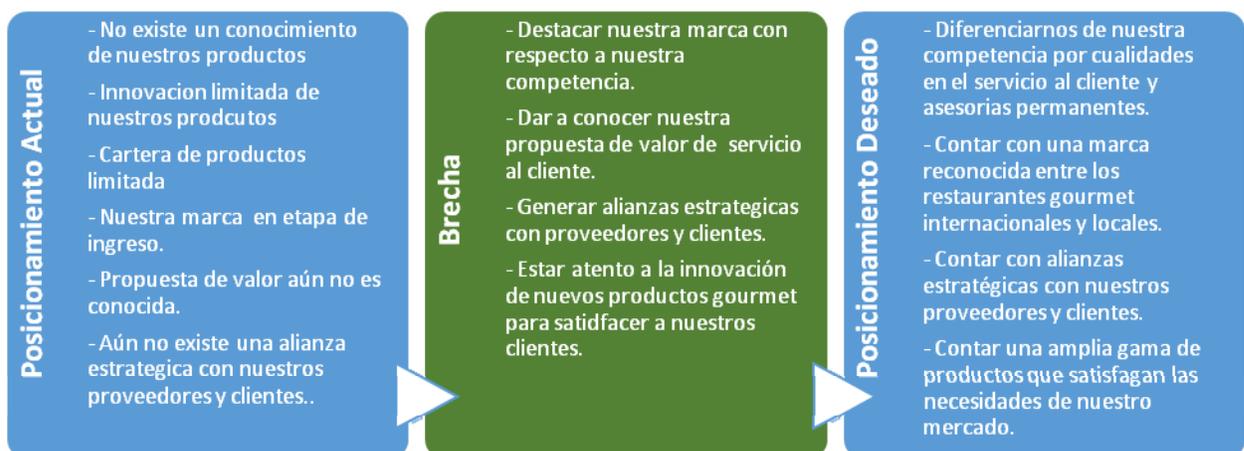
La producción de Tuber melanosporum en Europa se estima en unas 60 toneladas anuales, repartida entre Francia, España e Italia. Según el Grupo Europeo Tuber (GET) la producción española está estabilizada en una media de 22 ton anuales, con valores entre 5 y 80 ton según el año climático, representando entre el 30 y el 40% de la producción mundial.

#### 4.4 Estrategia de producto/servicio

La estrategia competitiva de Maputruffle se basa en la diferenciación. La trufa negra del perigord, además de ser en si un producto gourmet que goza naturalmente su fama de exclusividad, ésta será producida en la contra temporada europea. Por lo cual, al ser un producto que se consume preferentemente fresco, tendrá muy pocos o casi nulos competidores en el mercado internacional. Es decir, se establece una barrera de entrada natural a los grandes productores provenientes de Europa, como España, Francia e Italia. Sin embargo, se debe considerar la entrada en el mercado, el cual ya cuenta con ciertos proveedores provenientes de Europa, principalmente Italia y Francia.

Para lograr una introducción del producto al mercado, se debe principalmente cumplir con los estándares establecidos para la industria alimentaria en ambos países. Protocolos de salud y calidad, etiquetado, empaque y traslado del producto, son pasos clave en el cumplimiento de las normas respectivas.

##### 4.4.1 Mapas de posicionamiento



## 4.5 Estrategia de Precio

Una producción silvestre cada vez menor y una demanda de trufa negra *Tuber melanosporum* cada vez mayor hacen que el precio de la trufa sea elevado, y que lleve una línea ascendente desde hace años.

Por otra parte, también existe una diferencia entre los precios pagados dependiendo de la cadena de distribución, ya sea el precio pagado por el cliente directo (restaurantes y hoteles) o el Broker. Cabe destacar que Francia concentra casi un 70% del mercado de las trufas negras, por lo que no tendremos capacidad para fijar un precio distinto al que fije el mercado de este producto. Se estima que el precio de venta inicial por kilo de trufa fresca será de US\$ 1.707, y de trufa congelada de US\$ 700. Se contempla el aumento de un 4.4% del valor anualmente.

Cabe destacar que los precios de la trufa, están dados por el mercado, y nuestra empresa se alinearán a estos valores. Por ser un producto con una alta demanda y poca oferta, los precios son fijados por los grandes consumidores de este producto como lo es Francia, España e Italia.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se realiza una gráfica con la evolución de los precios en el mercado Francés, quien concentra cerca del 70% de la demanda de este producto a nivel mundial.

### 4.5.1 Para el inicio y el largo plazo

Hay un aspecto que debemos de tener en cuenta, y es que el mercado de la trufa negra es realmente muy singular. Como ya se ha mencionado, a diferencia de otros productos agrícolas que se cultivan, la producción de la trufa es irregular y depende mucho de las condiciones climatológicas y de otros factores.

Teniendo en cuenta estos aspectos, en nuestro caso, tanto para la trufa negra como para la trufa congelada se seguirá la política de precio de mercado en el corto como en el largo plazo.

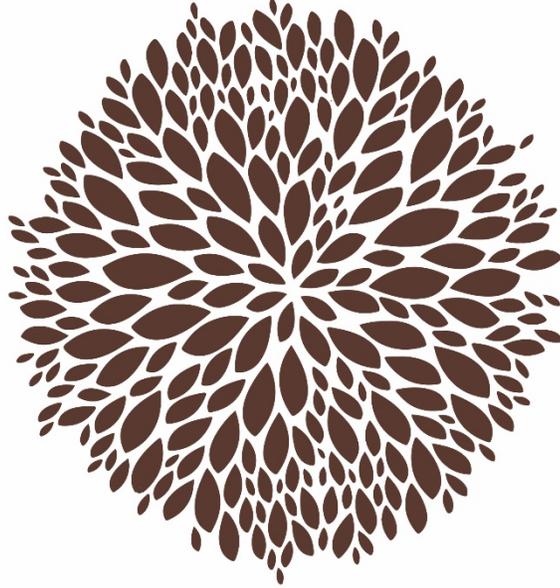
#### 4.5.2 Criterios considerados para competir en los mercados Europeos

Para determinar una estructura de precios competitivos en el mercado, en primer lugar se ha estructurado una categorización del producto a ofrecer por Maputruffle tomando en consideración 2 atributos: el estado del producto (fresco/congelado) y el tamaño. Nuestra empresa ofrecerá las trufas negras en los siguientes formatos:

- Trufa Negra del Perigord fresca
- Trufa Negra del Perigord congelada.

Las trufas frescas son las que tienen un mayor precio, pero también una menor duración, lo que exige tener en cuenta los tiempos de entrega al comprador. Por otra parte, se sabe que la calidad de la trufa, depende del tamaño de ésta, lo cual determina la disposición a pagar de los consumidores.

Nuestra marca, dará un toque étnico y sofisticado, destacando su naturaleza exótica, ya que proviene del país más austral del mundo.



---

# Maputruffle

---

black truffles from the  
end of the world

#### **4.6 Estrategia de Distribución**

En la perspectiva específica, se planea establecer lazos comerciales inicialmente con un bróker que pueda intermediar nuestras trufas para continuar una vez posicionado nuestro producto con clientes directos y distribuidores de la industria gourmet.

La distribución de la cosecha se realiza por medios rápidos y refrigerados dada la condición que exige su almacenamiento. Para la distribución del producto fresco el transporte aéreo es la opción más apropiada. Una gran cantidad de empresas de logística proporcionan medios

de transporte aéreos refrigerados hasta los mercados europeos, americanos y asiáticos, desde Fed Ex, UPS, DHL, por citar algunos de ellos. El costo del transporte impactará en forma relativamente baja en el costo total del producto ya que su precio por volumen o peso es muy alto.

#### 4.6.1 Identificar los principales canales

Las ventas de nuestra empresa se van a realizar de modos diferentes:

- ✓ A través de un bróker en el extranjero.
- ✓ Venta directa online a través de Internet.

Se le dará preferencia al canal de distribución directa para crear fidelidad con el cliente lo que permite conocer bien a los mismos y darles un trato personal.

Con la venta directa tenemos una mejor visión del cliente y podemos adaptarnos a sus necesidades con mayor facilidad, además de prestar un servicio más cercano que mejore la percepción de calidad del producto mismo.

En el caso de la venta online a través de Internet, el cliente podrá elegir el tipo y la cantidad de producto que desee adquirir y le será enviado por mensajería urgente en un período máximo de 24 - 48 horas,

#### 4.6.2 Sitio web y redes sociales

Utilización de las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) para darse a conocer. En estas páginas podemos publicar artículos relacionados con la trufa negra, informar del inicio de la temporada de recolección de la misma y actualizaciones acerca de los avances de nuestras plantaciones.

## 4.7 Estrategia de Comunicaciones

Vamos a contemplar la posibilidad de anunciarnos en revistas especializadas tanto a nivel gastronómico como revistas de micología. Este medio nos va a permitir darnos a conocer a nivel nacional e internacional.

Creación de un blog en el que publicaremos regularmente artículos relacionados con la trufa negra. En él, los usuarios podrán participar de forma activa. Desde el blog se podrá acceder a nuestra página Web para que los usuarios puedan de esta forma adquirir nuestros productos.

### 4.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto

Uno de los métodos más utilizados para dar a conocer productos internacionales de distinta índole es participando en ferias que se calendarizan habitualmente en las principales ciudades del mundo.

Nuestra producción contempla el siguiente mix de productos:

- Trufa negra
- Trufa congelada

#### 4.7.1.1 Trufa Fresca



- a) Producto:** Es la mejor forma para consumir la trufa dado que así se conservan sus propiedades perfectamente. Alcanza los 10/12 días de conservación en buenas condiciones. Se presentará en caja de poliespan y con acumuladores de frío. La cantidad de producto se preparará bajo pedido.
- b) Precio:** Se fijara en base a su valor de mercado. Por ser Francia quien consume cerca de un 70% de las trufas negras, esta es la que en gran medida determina su precio en Europa, por lo que no tenemos capacidad para fijarlos.
- c) Promoción:** Se contempla una promoción por medios especializados, redes sociales, correos masivos a potenciales clientes estratégicos. Además se contempla la posibilidad de agruparse con los productores de trufas a nivel nacional.
- d) Plaza:** Nuestras ventas estarán focalizadas en Europa, principalmente en Francia, Italia y España. En América del Norte principalmente en Estados Unidos. Posteriormente de acuerdo a la demanda y resultados iniciales se planea seguir al mercado asiático, principalmente Japón y China. Nuestra estrategia será generar lasos y acuerdos con agentes intermediarios que puedan colocar nuestros productos con los principales agentes comercializadores de esos mercados

#### 4.7.1.2 Trufa congelada



- a) Producto:** De este modo se puede adquirir trufa negra durante todo el año. En comparación con la trufa fresca, difiere tanto en la textura como en la intensidad del

aroma aunque en general se podría decir que conserva muy dignamente sus cualidades. Venta bajo pedido y envío por correo urgente.

- b) **Precio:** Se fijara en base a su valor de mercado. Por ser Francia quien consume cerca de un 70% de las trufas negras, esta es la que en gran medida determina su precio en Europa, por lo que no tenemos capacidad para fijarlos.
- c) **Promoción:** Se contempla una promoción por medios especializados, utilización de nuestro portal corporativo y redes sociales, correos masivos a potenciales clientes estratégicos.
- d) **Plaza:** Nuestras ventas estarán focalizadas en Europa, principalmente en Francia, Italia y España. En América del Norte principalmente en Estados Unidos. Posteriormente de acuerdo a la demanda y resultados iniciales se planea seguir al mercado asiático, principalmente Japón y China. Nuestra estrategia será generar lasos y acuerdos con agentes intermediarios que puedan colocar nuestros productos con los principales agentes comercializadores de esos mercados.

#### 4.7.1.2 A quiénes se dirige (clientes final, mayoristas, minoristas)

Para la empresa le resulta conveniente vender el producto a una selección acotada de clientes, esencialmente hoteles y restaurantes en Europa, Asia y América del Norte.

El comercio electrónico viene a ser un excelente complemento para el modelo de comercialización, ya que permite disminuir los costos de venta, costos de compra y los costos de gestión de la cadena de distribución. Por otra parte, permite una mayor agilidad en la entrega, y un fácil acceso a los potenciales clientes; tanto para acciones de comercialización como de asistencia en cuanto al producto.

#### 4.7.1.3 Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo

Para lograr una introducción del producto al mercado, se debe principalmente cumplir con los estándares establecidos para la industria alimentaria de los países a los que haremos llegar

nuestras trufas. Protocolos de salud y calidad, etiquetado, empaque y traslado del producto, son pasos clave en el cumplimiento de las normas respectivas.

En conjunto con esto, se proyectan la realización también de actividades de marketing y difusión, con el fin de dar a conocer el producto y su origen diferenciado, haciendo posible su adquisición en fresco, durante una temporada, antes ausente.

De este modo, considerando la estrategia por diferenciación y la entrada al mercado en contra temporada del producto fresco, una de las cosas a considerar es el desarrollar y mantener buenas relaciones personales, lo cual constituye un factor clave en este mercado. Para lo anterior visitar el mercado es vital al momento de pensar en exportar a Europa y Asia, visita que puede materializarse en el marco de alguna de las múltiples ferias especializadas que se desarrollan durante el año en estos continentes. A continuación se detallan algunas de las más importantes en Europa, Asia y América del Norte:

País	Ciudad	Nombre Feria	Audiencia	Antecedentes
España	Valencia	Gastrónoma	Visitantes profesionales	En España se llevan a cabo en 154 ferias en 21 ciudades. De las 154 ferias 7 son Ferias gastronómicas.
	Vizcaya	Foccus Bilbao	Visitantes profesionales	
Italia	Rimini	Rhex	Visitantes profesionales	En Italia se llevan a cabo en 204 ferias en 49 ciudades. De las 204 ferias 1 son Ferias de exquisiteces y productos gourmet
	Milan	Host	Visitantes profesionales	
Francia	Paris	Sial	Visitantes profesionales	En Francia se llevan a cabo en 245 ferias en 60 ciudades. De las 245 ferias
	Paris	MMD Expo	Visitantes profesionales	
China	Shanghai	Sial China	Visitantes profesionales	En China se llevan a cabo en 541 ferias en 30 ciudades. De las 541 ferias 3 son Ferias de exquisiteces y productos
		World of Food Beijing	Visitantes profesionales	
EE.UU	Nueva York	Summer Fancy Food Show	Visitantes profesionales	En EE.UU. se llevan a cabo en 512 ferias en 106 ciudades. De las 512 ferias 2 son Ferias de exquisiteces y productos gourmet.

Fuente: <http://www.feriasinfo.es/Ferias-de-exquisiteces-y-productos-gourmet-WB108.html>

#### Ferias gastronómicas por país

Cabe destacar que para el logro de nuestros objetivos esto se basa en tres estrategias de promoción, las que se detallan a continuación:

- ✓ Estrategia Promocional 1, Participación en Ferias nacionales e internacionales.
- ✓ Estrategia Promocional 2, Sitio web Corporativo.
- ✓ Estrategia Promocional 3, Envío de correo electrónico promocional a contactos estratégicos.

Las estrategias descritas, nos permiten tener una mejor llegada a nuestro consumidor final quienes están dados por restaurantes gourmet y hoteles de cinco estrellas en Europa, Estados Unidos y Asia.

#### 4.7.2 Programa de publicidad

Nuestro programa de publicidad contempla las siguientes estrategias de comunicación:

- ✓ Contemplar la posibilidad de anunciarnos en revistas especializadas tanto a nivel gastronómico como revistas de micología. Este medio nos va a permitir darnos a conocer a nivel nacional e internacional.
- ✓ Utilización de las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.) para darse a conocer. En estas páginas podemos publicar artículos relacionados con la trufa negra, informar del inicio de la temporada de recolección de la misma, anuncio de ferias en las que nuestra empresa estará presente, etc.
- ✓ Creación de un blog en donde se publicara regularmente artículos relacionados con la trufa negra. En él, los usuarios podrán participar de forma activa. Desde el blog se podrá acceder a nuestra página Web para que los usuarios puedan de esta forma adquirir nuestros productos.
- ✓ Lanzamiento de la página Web de la empresa. Hoy en día es de vital importancia disponer de una página Web que se adapte a los tiempos de la sociedad de la información en que vivimos. Debe ser moderna pero sencilla. Contrataremos servicios externos para su diseño inicial. La idea es lanzarla en el momento en el que la plantación sea productiva, y constará de las siguientes secciones:

- **Quiénes somos.** Acá explicaremos brevemente a qué nos dedicamos, las necesidades que trataremos de satisfacer, y nuestro compromiso con el cliente, con el medio ambiente y, en definitiva, con la sociedad en general.
- **Productos.** Tendremos enlazados todos nuestros productos, para que los usuarios puedan acceder de manera rápida y cómoda a toda la información sobre nuestros artículos: características, precio y foto.
- **Links.** Incluiremos links de interés relacionados con nuestra actividad, como por ejemplo los de las distintas ferias relacionadas con el mundo de la trufa, páginas Web de carácter científico vinculadas con las diferentes especies de hongos y setas,
- **Recomendaciones.** Daremos una serie de recomendaciones relacionadas con la correcta conservación de la trufa, así como recomendaciones de diferentes platos culinarios vinculados a la trufa negra.
- **Dónde estamos.** En este apartado, simplemente indicaremos la exacta localización de la empresa. Lo ilustraremos con diferentes imágenes haciendo referencia al paraje natural en el que nos encontramos.
- **Contacto.** Incluiremos un teléfono de contacto así como un correo electrónico para cualquier tipo de consulta.

#### **4.8 Estrategia de Ventas**

Hay un aspecto que debemos de tener en cuenta, y es que el mercado de la trufa negra es realmente muy singular. A diferencia de otros productos agrícolas que se cultivan, la producción de la trufa es irregular y depende mucho de las condiciones climatológicas y de otros factores.

Teniendo en cuenta estos aspectos, en nuestro caso, tanto para la trufa negra como para la trufa congelada se seguirá la política de precio de mercado. Por tratarse de un producto gourmet de lujo que se comercializará a un alto valor y a bajos volúmenes por pedido, lo más conveniente es la venta directa o a través de un canal de valor manejado por un bróker.

#### **4.9 Presupuesto de Marketing**

##### **4.9.1 Estrategia promocional 1, Participación en Feria Internacional**

**Acción:** Participar en feria internacional gastronómica en Francia, ya que es el principal actor en el consumo de trufas con una participación cercana al 70%. Para lo anterior se planea participar idealmente en SAIL.

**Objetivo:** Introducir nuestra marca en ese mercado y establecer el contacto de potenciales clientes estratégicos.

**Estrategia de Promoción:** Participación en ferias gastronómicas internacionales en mercados con una alta demanda de servicios de lujo.

**Tipo de promoción:** Promoción directa con el potencial cliente.

**Mensajes claves:** La exclusividad del producto, su calidad como producto fresco, producido a través de cultivos amigables con el ambiente y libres de cualquier agroquímico, en adición de su origen, Chile, zona protegida por barreras naturales frente a amenazas como plagas o enfermedades agrícolas.

Características del Stand y acciones publicitarias.

**Acción 1:** Construir un Stand sofisticado, moderno y exclusivo que proyecte los atributos del producto. Costo aproximado de US\$ 9.375.

**Acción 2:** Invitación personalizada a personas claves del mercado en el que se pretende introducir el producto. Por ejemplo, invitación a los chefs/manager de Restaurantes italianos, hoteles de lujo, etc., que incluyen la trufa negra del Perigord en sus menús. Costo aproximado de US\$ 1.563.

**Acción 3:** Cocina en vivo con un chef invitado, especializado en trufas. Costo aproximado de US\$ 1.563.

**Acción 4:** Realizar una degustación de platos exclusivos, donde el ingrediente distintivo es la trufa negra producida por nuestra empresa. Costo aproximado de US\$ 3.125.

**Acción 5:** Difundir información a través de brochures y trípticos publicitarios los atributos del producto, así como también las fortalezas del proceso de producción. Costo aproximado de US\$ 3.125.

**Acción 6:** Mostrar video corporativo del proceso de producción, propiedades y ventajas de la trufa negra del perigord de nuestra producción. Costo aproximado de US\$ 1.563.

Actividades	US\$
Stand	\$ 9.375
Invitaciones	\$ 1.563
Cocina en Vivo	\$ 1.563
Brochures /trípticos	\$ 3.125
Video corporativo	\$ 2.344
<b>Total acción promocional</b>	<b>\$ 17.969</b>
Pasajes	\$ 4.375
Estadia	\$ 2.813
<b>Total</b>	<b>\$ 25.156</b>

Costos de introducción y marketing del producto en el mercado europeo mediante participación en ferias gastronómicas.

#### 4.9.2 Estrategia Promocional 2, Sitio web Corporativo

Otra importante actividad de promoción comprende el instalar una plataforma web corporativa. Lo anterior debido a la extensa utilización de la tecnología a nivel global, y el importante rol que juega internet dentro del comercio mundial

**Acción:** Diseño y puesta en marcha de un sitio web corporativo.

**Objetivo:** Introducir nuestra marca en el mercado de las trufas a través de red global, Internet, con el fin de incrementar la notoriedad de la marca dándose a conocer como opción dentro de la oferta existente.

**Estrategia de Promoción:** Difusión de una web de calidad, que atraiga el tráfico cuyo perfil coincida con el público objetivo, lo cual estimule la conversión de tráfico en clientes y su posterior fidelización. Cabe destacar, la función de Post venta y servicio al cliente que incluiría además la plataforma web.

**Tipo de promoción:** Promoción on-line con el potencial cliente.

**Mensajes claves:** La exclusividad del producto, su calidad como producto fresco, producido a través de cultivos amigables con el ambiente y libres de cualquier agroquímico, en adición de su origen, Chile, zona protegida por barreras naturales frente a amenazas como plagas o enfermedades agrícolas.

Características del sitio web

**Acción 1:** Diseñar un sitio web que estratégicamente aparezca bien referenciado en los buscadores, de manera que por ejemplo los programas automáticos de indexación (spiders) la visiten.

**Acción 2:** Utilizar la estrategia de enlaces, ya que cuantas más páginas enlacen con el web-site corporativo, mayor tráfico atraerá e incrementará la “popularidad” de ésta. Procurar encontrar webs complementarias con la cual intercambiar enlaces, así como también colaborar con otros web relacionados.

**Acción 3:** Mantener relaciones públicas y contacto con la prensa, de manera de generar noticias interesantes para los medios de comunicación, con lo cual el volumen de tráfico a la web se podría incrementar inmensamente.

**Acción 4:** Incluir los medios tradicionales de promoción para el web-site, como notas de prensa a medios off-line, en donde una manera muy efectiva de promoción es incluir la dirección web en todas las comunicaciones, información corporativa, tarjetas de visita, etc.

**Acción 5:** Establecer asociaciones, como por ejemplo con la Cámara Nacional de Comercio, con la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) e Instituciones de mayor envergadura que

favorezcan una participación activa de nuestra marca dentro de foros de interés en el rubro y que permitan mantener una imagen actualizada y con presencia en el mercado.

Actividades	US\$
Costo diseño del web-site	\$ 1.000
Costo mantención (anual)	\$ 800
Costo total de la acción promocional	\$ 1.800
<b>Total</b>	<b>\$ 3.600</b>

#### Costos de Diseño y mantención de Sitio Web Corporativo

#### Estrategia Promocional 3, Envío de correo electrónico promocional a contactos estratégicos

Además de la actividad promocional a través del sitio web corporativo, se planea utilizar la información de contactos estratégicos obtenidos en la feria promocional y la base de datos de restaurantes de lujo conocidos, para el envío dirigido de información promocional. Esta actividad estará a cargo del personal gerencial de la empresa, por lo cual se contará con amplia información para atender cualquier necesidad de feedback de los clientes.

**Acción:** Envío de mail promocional a clientes estratégicos.

**Objetivo:** Introducir nuestra marca en el mercado de las trufas a través de la networking establecida en la estrategia promocional 1 y según la base de datos conocida de restaurantes y hoteles de lujo, con el fin de incrementar la promoción de la marca dándose a conocer como opción dentro de la oferta existente.

**Estrategia de Promoción:** En complemento con los objetivos y estrategias del sitio web corporativo, los mail promocionales prestarán una acción dirigida de difusión, permitiendo que aumente la sensación de exclusividad del producto. Cabe señalar, la función de asistencia y feedback al cliente que así lo requiera.

**Tipo de promoción:** Promoción on-line con el potencial cliente.

**Mensajes claves:** La exclusividad del producto, su calidad como producto fresco, producido a través de cultivos amigables con el ambiente y libres de cualquier agroquímico, en adición de su origen, Chile, zona protegida por barreras naturales frente a amenazas como plagas o enfermedades agrícolas.

### **Características del envío de mail promocionales.**

**Acción 1:** Envío dirigido a clientes selectos del mercado, adjuntando parte de los materiales promocionales digitales, detallando la exclusividad de la marca y del producto.

**Acción 2:** Mantener un feedback con los clientes que así lo requieran, atendiendo sus dudas, comentarios y aprovechando el incentivo a establecer lazos comerciales con la empresa.

**Acción 3:** Enlazar e incentivar las visitas de los clientes al sitio web corporativo, en donde se podrá también informar en detalle acerca de la empresa y del producto. Cabe destacar que las tres estrategias serán complementarias, fortaleciéndose recíprocamente con el objetivo de potenciar la promoción del producto en el mercado nacional e internacional.

## **4.10 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing**

### 4.10.1 Perspectiva Cliente.

**Objetivo 1:** Ser proveedores de al menos el 50% de restaurantes definido en la base de datos de clientes potenciales, durante el primer año de ejercicio.

**Estrategia 1:** Iniciar un plan de captación de clientes, con vendedores especializados que realicen contactos por el sitio web de nuestra empresa o por medio de envío de correos electrónicos para ofrecer nuestro producto como para sus propuestas gastronómicas.

**Estrategia 2:** Mantención y desarrollo del cliente mediante servicio postventa, relación cercana y capacitación con clientes.

Tareas, Plazos y Responsables

- ✓ Realización de un manual de atención y postventa que permita estandarizar los procesos de atención a clientes. Demora alrededor de 3 meses la elaboración, y se basará en las políticas y procedimientos estandarizados por la empresa además de los requerimientos de los clientes.
- ✓ Creación y mantención de una base de datos de clientes potenciales para Europa, Asia y América del Norte. El plazo para completar base de datos, indicando todos los restaurantes del rubro, será un mes, pero se actualizará de manera permanente. El responsable de la ejecución será el Jefe comercial.
- ✓ Capacitación al cliente se refiere a mostrarles todos los beneficios y aportes de nuestro producto además de proporcionar diferentes opciones de recetas para elaborar diferentes platos.

Ratio Indicador de Control: Ventas anuales a restaurantes.

$$\frac{\text{Cantidad de restaurantes que compraron}}{\text{Total restaurantes potenciales}} * 100 = \text{Ratio de ventas anuales a restaurantes}$$

Criterio de Control: Ratio ventas mayor o igual a 50% en un año.

#### 4.10.2 Perspectiva Producto para la introducción de nuevos formatos

**Objetivo 1:** Ampliar el mix en al menos 2 nuevas variedades de productos basados en las trufas procesadas durante el segundo año de ejercicio.

**Estrategia 1:** Establecimiento de Encargado de Investigación y Desarrollo de Productos.

Tareas, Plazos y Responsables

- ✓ Contratación de Encargado de I+D. El responsable de la búsqueda, selección y contratación de este cargo será el Encargado de Recursos Humanos. El plazo para realizar esta tarea es de dos meses.

Ratio Indicador de Control: Mix de Productos.

$$\frac{\text{Productos totales año actual} - \text{Productos totales año anterior}}{\text{Productos totales año anterior}} * 100\% = \text{Ratio Mix Productos}$$

Criterio de Control: Ratio Mix Productos mayor o igual a 25% en comparación al año anterior

#### 4.10.3 Perspectiva Distribución

**Plan de Seguimiento:** Control anual del ratio.

**Objetivo 1:** Cumplir en un 85% los acuerdos de entrega con los clientes, dentro de los seis primeros meses.

**Estrategia 1:** Contar con un procedimiento de transporte que permita, a través de compañías de transporte contratadas, entregar de manera rápida y eficiente nuestros productos.

Tareas, Plazos y Responsables

- ✓ Comprar 1 furgón de transporte que permita el despacho seguro de nuestras trufas a las agencias de transporte, y cumpla con la normativa vigente para la manipulación y traslado de alimentos. El responsable de esta actividad es el jefe de operaciones y debe estar completada al comienzo de la operación.
- ✓ Contratar 1 chofer con licencia clase B, que tenga experiencia transportando carga hacia las agencias de transportes. El responsable es el jefe de Administración y debe estar completada al comienzo de la operación
- ✓ Comprar equipamiento para transportistas: Yegua, artículos de seguridad, uniformes, GPS, teléfono móvil. El responsable es el jefe de operaciones y debe estar completada al comienzo de la operación. Costos: US\$ 9.375.

**Estrategia 2:** Controlar bitácoras de uso del vehículo y repartos, e ingresarlas al sistema de gestión.

Tareas, Plazos y Responsables

- ✓ Control diario de registros de la planilla de reparto. El control consistirá en la entrega de la hoja de ruta al repartidor. Acto seguido debe llenar la bitácora de uso del vehículo la que se encuentra foliada con número correlativo, en donde debe registrar el kilometraje de inicio, y la hora de salida. El jefe de operaciones revisa el registro y lo firma dando su conformidad.
- ✓ Comprar un sistema de monitoreo de rutas, por medio de GPS, cuyo valor mensual es de US\$ 23 (<http://www.gps7000.cl>)

**Ratio Indicador de Control:** Cumplimiento de acuerdos de entrega

$$\frac{\text{Pedidos entregados bajo acuerdo}}{\text{Ventas totales bajo acuerdo}} * 100\% = \text{Cumplimiento de acuerdos de entrega}$$

**Criterio de Control:** Cumplimiento mayor o igual a 95%.

**Plan de Seguimiento:** Control mensual del ratio.

Conclusiones con respecto al desarrollo del plan de marketing

**Conclusión 1:** La nueva empresa sigue una política de producto basada en la calidad. Por ello, es muy importante cuidar su elaboración y presentación, así como todos aquellos factores que pueden afectarle.

**Conclusión 2:** La política de precios establecida se basa en precios de mercado. Para los productos frescos y los productos congelados se siguen los precios de mercado, mientras que en las futuras elaboraciones de productos derivados de la trufa negra se va a aplicar la política de costo más margen.

**Conclusión 3:** La nueva empresa va a utilizar como canal de distribución un canal directo y la intermediación de un broker. Estas ventas se van a realizar de modos diferentes: En los mercados internacionales de la trufa negra y por venta online a través de Internet.

**Conclusión 4:** Se necesita realizar una inversión en promoción y comunicación para darnos a conocer en el mercado. Mediante la promoción y comunicación la empresa va a dar a conocerse en el mercado, de forma que los clientes sepan dónde nos encontramos, con tal de atraerlos y fidelizarlos. Nos centraremos principalmente en redes sociales, blogs y páginas Web.

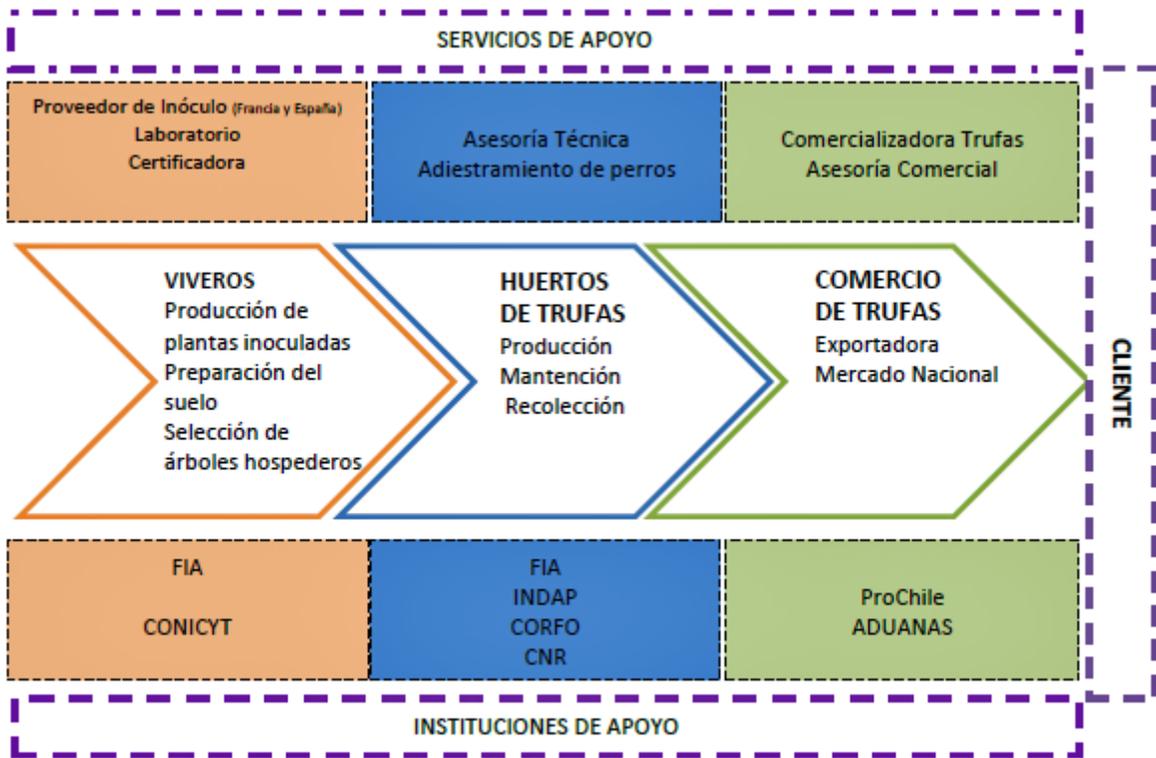
**9. RSE y Sustentabilidad**

**9.1 Mapa de stakeholders**

Nuestra producción se basará en el cultivo de árboles micorrizados, adquiridos a través de la empresa pionera en Chile, Agrobiotruf, la cual además entregará una amplia asesoría técnica respecto a diversos temas tales como: la elección, análisis y preparación previa del terreno, adquisición de plantas micorrizadas, plantación y cultivo de los árboles, cosecha de trufas y, nexos de comercialización del producto en el ambiente internacional (Agrobiotruf, 2012).

Actualmente se encuentra trabajando Agrobiotruf con la Fundación para la Innovación Agraria, en la validación gastronómica de las trufas cosechadas en Chile, con la finalidad de fortalecer los canales de comercialización

A continuación se presenta la cadena de valor, con todos los actores que participan en el proceso productivo:



## **9.2 Valores éticos del negocio**

Se implementará una metodología que intente replicar HSEC (Health / Safety / Environment / Community), después de un periodo de dos años, el cual es un modelo de gestión integrado que involucra aspectos de Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Comunidad.

Este modelo de gestión integrado será implementado al interior de nuestra Organización, permitiendo que Maputruffle establezca los equilibrios necesarios entre sus procesos productivos, la salud y seguridad tanto de los trabajadores como de la comunidad, y la constante interacción con el medio ambiente.

## **9.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos**

A partir de las conclusiones del proyecto, se definió como área potencial para el cultivo de trufas en Chile, el valle central desde la V Región de Valparaíso hasta el norte de la IX Región de La Araucanía. Las condiciones climáticas existentes en esta macro zona son similares a las encontradas en los cultivos de España e Italia, donde el clima, en términos generales, es predominantemente continental mediterráneo, presentando inviernos fríos y veranos calurosos. El régimen de precipitaciones de estas áreas de Europa, es el típico mediterráneo con sequía estival y máximo de precipitaciones en otoño (Reyna, 2000).

Lo anterior conlleva al desarrollo de una nueva agroindustria de exportación, de Producto no tradicional, generando nuevas plazas de empleo y el desarrollo económico de los pequeños agricultores de la región.

Finalmente, de acuerdo al nivel de inversión, el cultivo de trufas quedaría restringido a agricultores que tienen la capacidad financiera para invertir en un proyecto que requiere de un alto nivel de inversión inicial, sin considerar el valor del terreno, y que no generará ingresos por lo menos durante seis años

## 10. Bibliografía

- “Truficultura en España”, Santiago Reyna Domenech, 23 de septiembre de 2009
- “Contabilidad de Gestión Agropecuaria” en Programa de Gestión Agropecuaria, Juan Lerdón Ferrada, Instituto de Economía Agraria, Universidad Austral de Chile
- “Cultivo de Trufa en Chile”, Proyecto de innovación en VII Región del Maule, Fundación para la Innovación Agraria, agosto de 2009
- “Generación de Modelos de Negocio”, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, Nueva Jersey 2010
- “Dirección de Marketing”, Philip Kotler y Kevin Lane Keller, Mexico 2012
- “Gestión de Recursos Humanos”, Luis Gómez-Mejía, David Balkin y Robert Cardy, Madrid 2008
- “The dark side of the truffle trade”, The Atlantic newspaper, Estados Unidos, Enero de 2014
- Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica, Carlos Maqueira.
- Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa, Patricia Debelujh
- Tesoros de Nuestros Montes, Trufas de Andalucía, Baldomero Moreno Araya. Javier Gómez Fernández, Elena Pulido Calmaestra.
- Cultivo de Trufa en el Mundo, Marcos Morcillo, 2014
- Boletín Agrario, Situación Mercado de la Trufa en el Mundo. [www.agrimundo.cl](http://www.agrimundo.cl)