



EL CLUB DEL SIBARITA

Únete al placer por el sabor

Parte I

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

Alumno: Edgar Isaac Nanjari Serrano

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Julio 2018

Contenidos

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de Negocio	2
1.1 Servicio y aspectos distintivos	2
1.2 Oportunidad o necesidad que atiende	3
1.3 Atracción de clientes	4
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	5
2.1 Descripción de la Industria	5
2.1.1 Análisis PESTEL	5
2.1.2 Tendencias de la industria (nacional e internacional)	6
2.1.3 Análisis M. Porter	7
2.2 Competidores	8
2.2.1 Caracterización e identificación de los competidores	8
2.2.2 Fortalezas y debilidades de los competidores	10
2.2.3 Factores claves del éxito	10
2.3 Clientes	11
2.3.1 Identificación de los clientes	11
2.3.2 Tamaño de mercado	12
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	15
3.1 Modelo de negocios (CANVAS)	15
3.2 Descripción de la empresa	16
3.2.1 Misión y visión	16
3.2.2 Slogan y valores corporativos	17
3.2.3 Logo	17
3.2.4 Recursos y actividades claves	18
3.2.5 Competencia central	18
3.2.6. Análisis VRIO.	19
3.2.7. Ventaja competitiva	20
3.2.8 Estrategia genérica.	21
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global	21
3.4 RSE y sustentabilidad	22

IV Plan de Marketing	25
4.1 Objetivos de marketing	25
4.2 Estrategia de segmentación	26
4.3 Estrategia de producto	27
4.4 Estrategia de precios	27
4.4.1 Estructura de Precio por Tipo de Producto	28
4.5 Estrategia de distribución	29
4.6 Estrategia de comunicación y ventas	29
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	30
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma	32
V. Plan de Operaciones	33
VI. Equipo del Proyecto	34
VII. Plan Financiero	35
VIII. Riesgos Críticos	36
IX. Propuesta Inversionista y Conclusiones	37
X. Bibliografía	38
XI. Anexos	39

Esquemas, Imágenes y Tablas

Esquema N° 1: Análisis PESTEL	6
Esquema N° 2: Análisis de M. Porter	8
Esquema N° 3: Matriz “CANVAS”	15
Esquema N° 4: Esquematización de la Competencia Central	19
Esquema N° 5: Análisis “VRIO”	20
Imagen N° 1: Valores del Club del Sibarita	17
Imagen N° 2: Logo Empresa Club del Sibarita	17
Imagen N° 3: Matriz de Segmentación, Club del Sibarita	26
Imagen N° 4: Estimación de la demanda mensual, Club del Sibarita	31
Imagen N° 5: Inversión Inicial Estrategia de Marketing (mensual)	32
Imagen N° 6: Detalle Inversión Anual Estrategia de Marketing	32
Tabla N° 1: Debilidades y Fortalezas de la Competencia Relevante	10
Tabla N° 2: Atributos de los Competidores	11
Tabla N° 3: Resultados Censo 2017	13
Tabla N° 4: Tamaño y Cuota de Mercado	13
Tabla N° 5: Matriz de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	23
Tabla N° 6: Tabla Comparativa de Precios (Industria y Competencia)	28

Resumen Ejecutivo

En el último tiempo, los productos gourmet han tenido un alto grado de aceptación entre los chilenos y su comercialización en el mercado tradicional ha ido proliferando exitosamente. Lo anterior se sustenta principalmente en la importancia que han tomado los productos gourmet en los últimos años entre los chilenos, los que, a su vez, apoyados por la globalización, han permitido dar a conocer productos exóticos del Chile y el mundo. Adicionalmente, las formas de adquirir productos también han ido cambiando conforme el avance tecnológico, logrando desplazar la compra tradicional de productos, posicionando con cada vez más fuerza la compra vía plataformas en Internet. En esta línea los profesionales Edgar Nanjari y Patricio Oyarzo, equipo gestor de esta iniciativa, visualizan una oportunidad de negocio con vistas a ingresar al mercado de venta de productos gourmet vía suscripción online.

El modelo de negocio consiste en la entrega de un set de productos gourmet mediante una suscripción, mensual o quincenal, a través de un sistema online, la cual será entregada, en la residencia del cliente mediante un sistema de delivery. En esta caja gourmet el cliente podrá elegir el contenido o podrá dejarse sorprender por exclusivos maridajes seleccionados cuidadosamente los cuales irán variando en su contenido mes a mes. Esta última idea se apalanca en la constante retroalimentación que el servicio de SST (Servicio Satisfacción Total) recogerá de los clientes y que dan forma a la ventaja competitiva de la compañía que es entregar una “variedad de productos seleccionados basado en la opinión de sus socios”.

El mercado potencial sobre el cual el Club concentrará esfuerzos tiene un tamaño de MM\$ 20.842, distribuidos en 173.682 familias (694.729 personas) con residencia en 8 comunas de Región Metropolitana, del cual se espera captar como cliente una cuota de mercado de un 1,7% el primer año llegando a un 3% al quinto año. En lo que respecta al ámbito financiero, este proyecto implica una inversión inicial total de MM\$24,9 cuyo payback será de 3 años de los 5 que será evaluado el proyecto. Por otra parte, el proyecto tiene un VAN de MM\$9,1 y una TIR de un 19% lo cual lo hace atractivo para el inversionista. Finalmente, se puede indicar que al quinto año se espera un EBITDA de MM\$52,5 y un ROE al tercer año de 52,4%.

I. Oportunidad de Negocio

Al creciente interés de los consumidores por preferir productos no tradicionales y además al crecimiento de los hábitos de compra de las personas a través de distintas plataformas en Internet, se suman interesantes resultados obtenidos en la Investigación de Mercado (IM).

Utilizando como herramienta fundamental la extrapolación de los resultados de la IM (encuesta In Situ), se pudo constatar que el 93% de los encuestados manifestaron un gusto especial por los alimentos gourmet, haciendo de estos productos deseables de consumir. En la misma encuesta y frente a la pregunta ¿Con qué regularidad consumes productos gourmet? un 63% señaló que consume entre 2 y 6 veces al mes estos productos. Al consultar precisamente ¿Por cuánto tiempo te suscribirías?, el 57% se mostró dispuesto a suscribirse por más de 6 meses. **(Ver detalle en anexo N° 1)**

“Club del Sibarita” consiste en la entrega a domicilio de una set de productos gourmet mediante una suscripción online. Esta oferta culinaria irá acompañada con una revista donde se explica en qué consiste cada elaboración y cómo aprovechar al máximo su sabor, fortaleciendo el vínculo con los clientes a través el concepto de “Club”.

Por otra parte, este modelo de negocio se destaca también por ser una plataforma de difusión para diversos productores y pequeños empresarios nacionales acercando sus productos a las mesas de los consumidores, generando así un círculo virtuoso entre emprendedores, el “Club del Sibarita” y los consumidores.

En general todos los datos recabados llevan a la conclusión que efectivamente existe un nicho de negocio con necesidades por cubrir que merece la creación de una oferta de valor ad-hoc para estos consumidores “especiales” que desean probar sabores distintos. Por otra parte, se puede señalar que existe una disposición a pagar un valor más elevado por estos alimentos por parte de los clientes, apalancado principalmente por el valor agregado que genera este servicio. **(Ver detalle en anexos N° 2 y N°3)**

1.1 Servicio y aspectos distintivos

Cada set que entregue el Club del Sibarita, tendrá una combinación de un bebestible que puede ir variando entre Vino, Cervezas, Espumante y/o licores artesanales como Mistela, Licor de oro y/ licores en base a frutas de la estación. Lo anterior, se combinará con

quesos frescos, Frutos Secos, café y té, Dátiles, Mermeladas y/o pasta de vegetales. Esta oferta culinaria irá acompañada con una revista donde se explica en qué consiste cada elaboración y cómo aprovechar de la mejor manera las preferencias. A través de esta misma revista se intentará crear un vínculo con los clientes mediante el concepto de socio del “Club del Sibarita” ofreciendo a los suscriptores una comunicación de ofertas, charlas por expertos y reconocidos chef nacionales, a modo de generar fidelización entre los consumidores entregando descuentos a eventos relacionados con el propósito de generar la necesidad de pertenencia al “club”. El negocio contará con una página web donde el público general podrá conocer el producto y sus características; así como el cliente tendrá un acceso preferencial a las temáticas de las próximas cajas y sus contenidos. En cuanto a la contratación del servicio, esta será por medio de una suscripción vía internet, con cargo a una tarjeta de crédito. El plazo mínimo de suscripción será de 6 meses, pasado este plazo el cliente puede renovar la suscripción cada 3 meses o de forma indefinida. Pero el aspecto más distintivo a destacar de esta idea de negocios es la gran variedad de productos que se pueden abarcar mediante la entrega mensual.

1.2 Oportunidad o necesidad que atiende

La idea es acercar a los amantes de la buena mesa, a los productos gourmet producidos en Chile y el mundo, evitando que el cliente busque en distintos locales comerciales los productos que se encuentran dispersos. La principal necesidad que atiende este servicio es satisfacer una demanda que silenciosamente consume productos de la línea gourmet, que sí está dispuesta a pagar un precio más alto por estos productos pero que actualmente no está suscrita a un despacho mensual pese a desear el servicio. Como oportunidad de negocio se puede apreciar que actualmente existen pocos servicios de suscripción que agrupen y entreguen por delivery un producto que contenga alimentos que combinen lo exótico con lo autóctono y mariden con un bebestible. Al variar la temática que aborda la caja todos los meses, las posibilidades de sorprender al cliente se maximizan.

1.3 Atracción de clientes

Para atraer clientes a este negocio se realizará una fuerte difusión en programas radiales acordes al segmento definido con la finalidad que conozcan el producto, como por ejemplo: Radio Paula, Radio Play, Radio El Conquistador y Radio Concierto, como también una agresiva difusión en redes sociales como por ejemplo Facebook. La satisfacción de la necesidad por consumir productos distintos será una de las principales actividades que efectuará el Club del Sibarita para atraer a sus clientes.

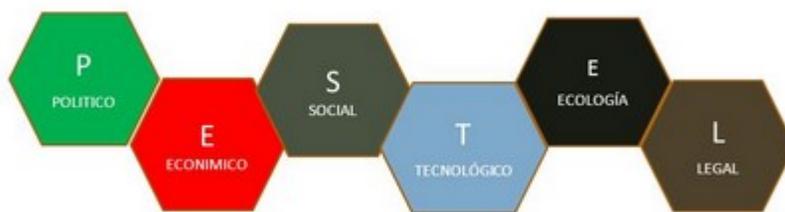
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Descripción de la Industria

La industria de productos Gourmet es altamente fragmentada desde el punto de vista de las alternativas gourmet existentes. Si se considera solo las empresas por suscripción que entregan soluciones gourmet, estas se encuentran un poco menos fragmentadas, pero perciben mayores rentabilidades que las por canales tradicionales de venta, lo cual las convierte en fuertes competidores por la captura de nuevos clientes y la lealtad de ellos. Un ejemplo de lo competitivo que puede ser esta industria se ve reflejado en una constante innovación en cuanto al diseño de los envases, el delivery, el diseño de los sitios web y las alianzas estratégicas con empresas relacionadas.

2.1.1 Análisis PESTEL

En conclusión, el análisis PESTEL como pieza de evaluación del entorno, no advierte dificultades evidentes para desarrollar la inversión en este negocio. Por lo tanto, se puede determinar que la entrada a esta industria no es riesgosa desde el punto de vista macro y entrega luces a los gestores de esta idea que están frente a una real oportunidad de negocio. El ingreso a esta Industria es atractivo debido a que presenta una serie de condiciones viables que estimulan la inversión, sin embargo los análisis realizados levantan al menos dos situaciones a considerar que no hay que perder de vista para desarrollar exitosamente actividades en esta Industria, una es el poder de los productos sustitutos dada la gran variedad que presentan en conjunto (y no en forma individual) la venta de tiendas en anaqueles, y los cuidados en el aspecto tecnológico que siempre debe estar presente en el que hacer de la compañía para no caer en la obsolescencia. **(Ver detalle en anexo N°5)**



Esquema N° 1: Análisis PESTEL

Fuente de la Imagen: Imagen predeterminadas de Google, Internet

2.1.2 Tendencias de la Industria (Nacional e Internacional)

En Chile, el mercado gastronómico ha crecido exponencialmente debido a la apertura comercial y la influencia de la gastronomía internacional. Los chilenos hoy disfrutan de nuevos sabores y sus paladares se han vuelto más exigentes. La llegada de inmigrantes ha tenido también un impacto positivo en el mercado gastronómico, enriqueciendo la variedad de productos disponibles en la mesa de los consumidores. Con la explosión del comercio online, el cliente prefiere contratar productos por suscripción vía internet, gracias al avance tecnológico y la confianza en este tipo de compra. Los Cyberdays y las suscripciones como Spotify o Netflix son un claro ejemplo que los chilenos están abiertos a probar nuevas maneras de satisfacer sus necesidades. Todo lo anterior indica que hay un mercado que le interesaría y que estaría dispuesto a comprar el servicio a través de una suscripción online que le ofrezca productos gourmet, exóticos y autóctonos, rompiendo así los canales tradicionales para probar nuevos sabores.

Investigación web nacional: Se revisó gran cantidad de páginas web de empresas que podrían ser competencia relevante y que operan principalmente en Santiago. Al conocerlas, se investigó sobre diseño y arquitectura en las cuales están construidas, se realizó un test de usabilidad, se revisó los sistemas de enlace bancarios, declaraciones de visión y misión, etc. De esta acción se concluyó que los colores y el formato de la página deben ser acorde al segmento objetivo. También se pudo corroborar la banda de precio existente en el mercado, los descuentos y beneficios.

Investigación web de tendencia (nacional): Durante esta investigación se pudo conocer las tendencias en Chile y su estrecha relación con el uso de la tecnología. Hoy son cada vez más las personas que están suscritas a algún producto con envío a domicilio. En

cuanto a la oferta de comida y productos con un toque gourmet, estas si bien no son muchas, si están fuertemente establecidas y con una oferta de valor muy clara. De esta investigación se puede concluir que la competencia será dura y que la diferenciación será la clave para competir en una industria fragmentada.

Investigación web de tendencia (internacional): Principalmente en Europa se puede apreciar una fuerte proliferación de empresas que entregan a domicilio, mediante la suscripción mensual, una caja con variados productos que van desde revistas hasta repuestos para autos. En cuanto a la oferta de productos gourmet se puede concluir que con las corrientes naturistas, veganas y vida sana será bueno considerar una oferta alternativa o complementaria para este tipo de clientes. ***(Ver detalle en anexo N°6)***

2.1.3 Análisis M. Porter

Como conclusión, el análisis Porter indica que la Industria de suscripción online de productos gourmet no es atractiva. Lo anterior se sustenta principalmente en la visualización de una intensidad colectiva de fuerzas que estimula a nuevos entrantes a invertir y capturar valor ingresando como un nuevo competidor. Las barreras de entrada son bajas, la rivalidad entre los competidores es alta, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes es bajo, el poder de los sustitutos es alto y la complementariedad tiene también un nivel bajo (un mayor detalle del comportamiento de las fuerzas se puede encontrar en anexo). ***(Ver detalle en anexo N°7)***



Esquema N° 2: Análisis de M. Porter
Fuente: Elaboración Propia

2.2 Competidores

2.2.1 Caracterización e identificación de los competidores

Los principales competidores del Club de Sibarita son Pulmay y Kokomo pero además hay un tercer competidor llamado Emporio Nacional. Tres empresas que venden productos similares por Internet, las características más representativas de ellas son las siguientes:

- Pulmay: ofrece tres tipos de productos donde varía la cantidad de elementos por caja (entre 4, 5 y 6 artículos). El periodo de suscripción es de 3 meses y el precio medio de sus productos es de \$ 25.000. Al profundizar en su suscripción se puede apreciar que carecen de reparto integrado a su sistema de costos, haciendo que los clientes incurran en un costo extra a la suscripción encareciendo así la oferta y la velocidad de entrega del producto.
- Kokomo: ofrece productos variados en líneas desde Snack y golosinas hasta Cremas corporales. Pese a contar con una gran variedad, Kokomo tiene una cobertura limitada, ya que opera en pocas comunas de la ciudad de Santiago.
- Emporio Nacional: posee una oferta similar al Club del Sibarita pero orienta sus esfuerzos a la compra por unidad y no a la suscripción mensual. Su oferta fluctúa entre \$79.990 y los \$94.780.

En cuanto a los proveedores hay una gran variedad de empresas que venden distintas clases de productos (Los Cisnes, Mieles de Chile, Sabores del Sur y muchas más) lo cual hace que el poder de los proveedores sea bajo. En conclusión, si bien el escenario es altamente competitivo, los esfuerzos estarán puestos en la diferenciación que pueda lograr tanto en lo oferta, en la innovación de la caja como también en el sistema de delivery, el cual estará externalizado, pero con una supervisión especial. Esto se basa en la disposición a pagar de los clientes en este sistema de negocios la cual está por encima de los valores pagados por los consumidores de productos gourmet en el canal tradicional. **(Ver detalle en anexo N° 4)**

Finalmente, si bien existen en el mercado empresas que compiten en esta industria con ofertas similares, estas no representan una amenaza creíble para el desarrollo del negocio del Club del Sibarita como tampoco presentan condiciones para caer en una guerra de precios. **(Ver detalle en anexo N° 8)**

2.2.2 Fortalezas y debilidades de los competidores

EMPRESA KOKOMO	
FORTALEZA	DEBILIDAD
Es una compañía conocida y cuenta con variedad de productos.	No posee una variedad en varias líneas de productos que la destaquen en la competencia.
Tiene experiencia en la venta de productos por suscripción.	Entrega productos solo en algunas comunas de Santiago
EMPRESA PULMAY	
FORTALEZA	DEBILIDAD
Es una compañía que tiene un valor económico en la caja de productos gourmet que ofrece.	Traspasa al cliente el valor del delivery.
Posee una variedad de productos en su caja de productos gourmet.	Esta variedad es limitada debido a que tiene solo 3 productos donde varía la cantidad de artículos.
EMPRESA EMPORIO NACIONAL	
FORTALEZA	DEBILIDAD
Tiene experiencia en la venta de productos Gourmet vía Internet	No presenta una oferta de valor que contenga venta por suscripción vía Internet.
Ofrece una caja de productos con una gran variedad de artículos.	El precio de la caja tiene un valor elevado en comparación con la competencia.
TIENDAS PRODUCTOS GOURMET	
FORTALEZA	DEBILIDAD
Debido a su oferta en vitrinas y anaqueles tienen una forma más directa de dar a conocer sus productos.	Ofrecen en anaqueles una cantidad y variedad limitada de artículos y productos gourmet.

Tabla N° 1: Fortalezas y Debilidades de la Competencia Relevante

Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Factores claves del éxito

En la actividad de IM se efectuó observación sobre los competidores directos del “El Club del Sibarita” y para ello se exploró en los desempeños de cada uno en atributos que los clientes valoran a la hora de elegir una compañía, los resultados demostraron que hay al menos 2 aspectos que estas empresas no consideran importantes en el desarrollo del negocio.

ATRIBUTOS	EMPRESAS		
	KOKOMO	PULMAY	EMPORIO NACIONAL
Puntualidad	Yellow	Yellow	Yellow
Experiencia de Compra	Green	Green	Green
Plataforma WEB fácil de usar (Intuitiva)	Yellow	Yellow	Green
Seguridad de Compra por WEB	Green	Green	Green
Presentación del Producto	Green	Yellow	Green
Satisfacción del Cliente	Red	Red	Red
Variedad de Productos	Red	Red	Red

NIVEL DE IMPORTANCIA DEL ATRIBUTO		
ALTO	MEDIO	BAJO
Green	Yellow	Red

Tabla N° 2: Atributos de los Competidores
Fuente: Elaboración propia

Al revisar la imagen adjunta se puede concluir que los atributos de “Satisfacción del Cliente” y “Variedad de Productos” calificaron con un nivel de importancia Bajo, esto demuestra que el desarrollo de las actividades del Club del Sibarita debe cuidarse estos aspectos y son factores que pueden ser considerados claves en el éxito sobre el desempeño del negocio en la Industria de venta por suscripción de productos gourmet.

2.3 Clientes

2.3.1 Identificación de los clientes

Para el Club del Sibarita el cliente es aquel que está en búsqueda de sabores distintos y que salgan de lo común y tradicional que tiene el consumo masivo de alimentos, por lo tanto, la satisfacción de esta particular característica será la forma de atraerlos. Gracias a la investigación de mercado realizada, se pudo detectar y apuntar de forma mucho más precisa a quien será el Cliente Objetivo del “Club del Sibarita”.

Segmentación Demográfica, Género: Hombres y Mujeres, Edad: 25 años en adelante, Solvencia económica: cliente bancarizado con cuenta corriente y tarjeta de crédito. Estrato económico: Según el Comité Retail Financiero (CRF) a través de la Asociación de

Investigadores de Mercado (AIM), este servicio estará orientado al sector socioeconómico AB (Clase alta), C1a (Clase Media Acomodada), C1b (Clase Media Emergente).

Segmentación Geográfica: Las operaciones estarán centradas, en esta primera etapa, en la Región Metropolitana. Específicamente en las comunas de La Reina, Peñalolén, Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Lo Barnechea y Huechuraba. Adicionalmente y a modo de generar ingresos para el negocio, se considerará a empresas de gran tamaño (sobre 1.000 empleados) como potenciales clientes a los que se les ofertará el mismo producto (no por suscripción) con un envasado acorde a los emblemas corporativos de cada empresa. Esta sección será complementaria a la idea principal sin ser el foco del negocio. ***(Ver detalle en anexo N° 9)***

2.3.2 Tamaño de mercado

De acuerdo con el último censo efectuado el año 2017 cuyos resultados se encuentran publicados la página de Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Chile tiene una población total de 17.373.831 habitantes. Del total antes descrito anteriormente 7.036.792 personas pertenecen a la Región Metropolitana.

Al efectuar un zoom sobre las comunas de Región Metropolitana donde Club del Sibarita planea lanzar sus productos (La Reina, Peñalolén, Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Lo Barnechea y Huechuraba), se puede apreciar que hay un total de 694.729 personas (Hombres y mujeres), entre los 25 y 64 años (Edad que se estima perciben ingresos) que pueden ser potenciales clientes.

La investigación de mercado pudo establecer que la frecuencia con la que los consumidores frecuentan y consumen productos gourmet es de 2 veces al mes y tienen una disposición de pagar que supera los 15.000 pesos en cada compra. (Frecuencia y disposición a pagar en promedios simple).

Se puede concluir que el mercado potencial sobre el cual enfocará sus esfuerzos el Club del Sibarita tiene un tamaño de MM\$ 20.842. ***(Ver detalle en anexo N°10)***

COMUNA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL POBLACIÓN COMUNA
La Reina	22.399	26.063	48.462
Peñalolén	61.522	66.067	127.589
Vitacura	18.909	24.549	43.458
La Condes	73.704	87.430	161.134
Providencia	40.675	45.297	85.972
Ñuñoa	56.831	65.722	122.553
Lo Barnechea	25.018	29.327	54.345
Huechuraba	24.895	26.321	51.216
TOTAL HABITANTES	323953	370776	694729

Tabla N° 3: Resultados Censo 2017
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

CUOTA DE MERCADO	CLIENTE OBJETIVO	FRECUENCIA DE COMPRA	MONTO PROMEDIO POR COMPRA	TAMAÑO MERCADO
100%	694.729	2	15.000	20.841.870.000
50%	347.365	2	15.000	10.420.950.000
30%	208.419	2	15.000	6.252.570.000
10%	69.473	2	15.000	2.084.190.000
5%	34.736	2	15.000	1.042.080.000
1%	6.947	2	15.000	208.410.000

Tabla N° 4: Tamaño y Cuota de Mercado
Fuente: Elaboración propia

Conclusión

Finalmente y una vez analizada la industria con las herramientas que presenta el análisis Pestel y Porter se concluye lo siguiente: La industria no es atractiva, sin embargo y una vez efectuada la Investigación de Mercado, esta Industria presenta aspectos interesantes de analizar, revisar y trabajar, cuyo resultado si logra estímulo en la inversión para esta Idea de Negocio. La tendencia nacional e internacional sumado a los cambios de hábito de consumo de alimentos y compra de producto propician el desarrollo de esta oportunidad en un adecuado tamaño de mercado. Los principales competidores de esta Industria tienen fortalezas que pasan principalmente por el conocimiento que tienen de ella, pero a su vez presentan debilidades que Club del Sibarita puede aprovechar para lograr su propio posicionamiento y lograr satisfacción en sus consumidores. Para lograr este objetivo

la IM ha sido muy importante debido que a partir de este trabajo se han podido detectar preferencias y atributos no considerados por los competidores que si están bien trabajadas y explotadas pueden convertirse en factores claves de éxito de la compañía que sumados a un conjunto de actividades y recursos importantes lograrán el desarrollo de una destacada ventaja competitiva.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1 Modelo de negocios (CANVAS)

Aliados Clave -Investigador de tendencias gastronómicas. -Constructores del servicio WEB -Microempresarios elaboradores de productos gourmet que actuarán como proveedores, pero también son claves en alianza de beneficio mutuo. -Transbank	Actividades Clave -Búsqueda y establecimiento de convenios y alianzas especiales para enriquecer la oferta de valor a los socios del Club del Sibarita -Fortalecer el concepto de “socio del Club del Sibarita” en cada contacto con cliente -Mantener actualizados contenidos de página WEB y Facebook del Club del Sibarita -Aseguramiento calidad proveedores y materia prima -SST (Servicio Satisfacción Total) -Logística especial de distribución supervisada. -Capacidad de acceder a una amplia variedad de proveedores.	Propuesta de Valor -Entrega mensual a domicilio de un set de productos gourmet, los que varían y sorprenden mes a mes. Esto les permitirá a los amantes de la buena mesa probar nuevos sabores de Chile y el mundo sin salir de la comodidad de sus casas	Relación con el Cliente -Servicio de atención a socios del Club del Sibarita, a través de e-mail, whatsapp, telefonía fija y móvil	Segmentos de Clientes -Mujeres y hombres de 25 a 64 años, con cuenta corriente y tarjeta de crédito, provenientes de los segmentos AB (clase alta), C1a (clase media acomodada), C1b (clase media emergente). De las siguientes comunas: La Reina, Ñuñoa, Peñalolén, Vitacura, Providencia, Las Condes, Lo Barnechea y Huechuraba
	Recursos Clave -Base de datos de clientes (socios del club) -Amplia variedad de productos. -Analista de tendencias y compra de productos gourmet -Staff competente de desarrolladores web		Canales -Radio, página WEB, teléfono móvil, whatsapp, Facebook e Instagram. -Entrega de productos a través de sistema de Delivery.	
Estructura de Costes y gastos -Costo de insumos básicos -Costos de distribución -Costos de mantenimiento web -Costo de marketing -Gasto de personal		Estructura de Ingresos -Ingresos por suscripción mensual Ingresos por venta de productos -Ingresos por venta de Caja de Regalos Institucionales -Ingresos por concepto “arriendo de espacio publicitario” en sitio web		

Esquema N° 3: Matriz “CANVAS”

Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocio que plantea el “Club del Sibarita” pone al cliente en el centro de las operaciones ya que es él quien podrá contar, mes a mes, con un maridaje de productos gourmet que será entregado en una innovadora caja que podrá obtener a través

de una suscripción online por Internet, probando los más variados sabores del mundo sin salir de su casa.

La suscripción inicial será por 3 meses, luego de este periodo, el cliente quedará suscrito de forma indefinida pudiendo poner término cuando él estime conveniente. Dicha suscripción se realizará en la página web de la empresa a través de un formulario simple y el enrolamiento de su tarjeta de crédito otorgada por Instituciones nacionales y que tengan sede de sus operaciones en Chile. Una vez suscrito y elegido el producto o productos que desea recibir mensual o quincenalmente, el cliente deberá elegir los días de despacho (entrega del producto) según las fechas predispuestas por el Club. **(Ver detalle en anexo N° 11)**

3.2 Descripción de la empresa

La compañía que llevará a cabo el desarrollo de la oportunidad de negocio se llama “Club del Sibarita” y esta se define claramente a través de valores predefinidos sobre los cuales los gestores de esta idea de negocios pretenden desarrollar sus actividades entregando un valor agregado más allá de la entrega de la caja con productos gourmet. Adicionalmente a esto se han definido los conceptos de Misión y Visión para establecer un camino común para todos aquellos que participen en la construcción de la oferta de valor que se entregará al cliente.

3.2.1 Misión y visión

MISION

“Ser reconocidos por nuestros clientes como una compañía que entiende y satisface sus necesidades, cuando desea probar nuevos y diversos sabores gourmet que llevamos a su hogar”

VISION

“Ser la compañía más valorada y querida por nuestros clientes en el servicio de entrega de cajas con productos gourmet, sorprendiendo y entregando placer a través de los sabores por siempre”

3.2.2 Slogan y valores corporativos

El slogan del Club del Sibarita es: “**Únete al placer por el sabor**”

La compañía inspira su quehacer empresarial en los siguientes valores:



Imagen N° 1: Valores del Club del Sibarita
Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Logo



Imagen N° 2: Logo Empresa Club del Sibarita
Fuente: Elaboración propia

El logo del Club del Sibarita representa una propuesta fácil de entender con un carácter serio y sobrio. Para ello se ha escogido el color negro que representa poder y elegancia. Por otra parte, está el color azul que representa frescura y transparencia con un sentido de madurez y confianza que transmite al socio que está en manos de una compañía

que conoce sus gustos. Finalmente, la escritura simple entrega un concepto de cercanía y tradición.

3.2.4 Recursos y actividades claves

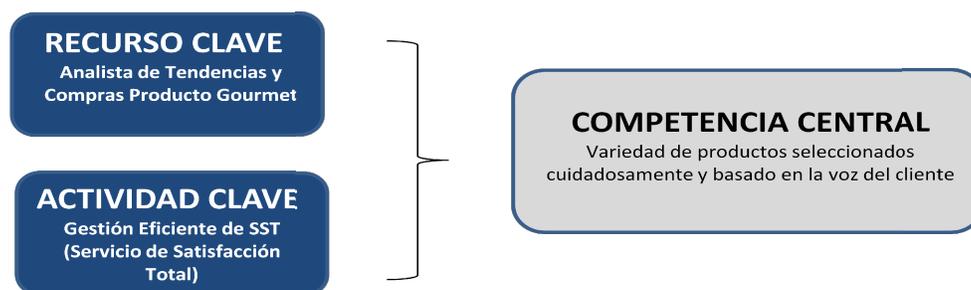
Recursos clave, uno de estos recursos es el Analista de Tendencias y Compras de Productos Gourmet, que analiza las ofertas que ofrece el mercado de los proveedores. Esta persona representa para la compañía una fuente importante de búsqueda de nuevos abastecedores de productos alineados con las tendencias gourmet en el ámbito nacional e internacional. Por otra parte, están las bases de datos que posee la compañía y que permite dar a conocer oferta de valor en forma directa a una gran cantidad de personas vía mail y otros contactos. Otro recurso importante es la capacidad de la compañía para ofrecer una gran variedad de artículos a estos potenciales socios del Club del Sibarita y finalmente todo lo anterior sustentado sobre otro recurso vital, un Staff competente de desarrolladores WEB que logre entender la idea de negocio y plasme sobre la construcción de la propuesta, una idea clara y directa que permita la preferencia de los cibernautas en el Club del Sibarita.

Actividades Clave, una de las actividades importantes para la compañía es estar siempre en búsqueda y posterior construcción de los mejores convenios y alianzas especiales para poder enriquecer la oferta de valor que el Club del Sibarita ofrece a sus socios, mostrando siempre productos innovadores. Otra actividad clave, es fortalecer y afianzar el acercamiento que pueda generar el club con sus socios cuando logré contacto efectivo ya sea vía teléfono o redes sociales. Otra importante actividad es mantener siempre actualizado todos los contenidos de la WEB y las redes sociales (Facebook) del Club del Sibarita. Por otra parte, está la actividad de asegurar la calidad de los proveedores y sus materias primas que son vitales para la confección de la oferta de valor de productos gourmet y finalmente está la actividad de gestión exigente sobre el SST (Servicio Calidad Total) que permita detectar necesidades no cubiertas y la satisfacción de los socios con una adecuada supervisión al proceso de logística de distribución.

3.2.5 Competencia central

La competencia Central del Club del Sibarita, se basa en el constante accionar del círculo virtuoso entre la mezcla del recurso clave Analista de Tendencias y Compras de

Productos Gourmet (permite estar a la vanguardia de los gustos y preferencias en el consumo de productos gourmet) y la actividad clave de preocupación constante sobre la satisfacción del cliente y su opinión sobre el servicio y producto, que es recogida con dedicación por la compañía. La actividad clave del SST (Servicio Satisfacción Total) cobra una importancia relevante debido a que es aquí donde se puede detectar la percepción real del servicio y producto que tiene el socio y permite a la compañía ajustar la oferta de valor en función de los gustos del cliente.



Esquema N° 4: Esquematización de la Competencia Central
Fuente: Elaboración propia

3.2.6. Análisis VRIO.

Valor: El recurso mencionado anteriormente “Analista de Tendencias y Compras del Mercado de Productos Gourmet”, es valioso porque la gestión de este colaborador permite tomar ventaja sobre las oportunidades que ofrece la competencia proveniente de las carencias observadas. Los competidores cercanos no presentan interés evidente por estar a la vanguardia sobre las tendencias de productos gourmet.

Rareza: El recurso es raro porque de acuerdo con todo lo investigado no existe en los demás competidores una persona que efectúe las actividades de sondear tendencias y al mismo tiempo conocer el mercado para detectar las mejores oportunidades de compra, ahora su gestión efectiva depende de la información que entregue aliados claves como también de una serie de actividades distintas que realiza la compañía.

Inimitabilidad: El recurso es inimitable debido a que si bien es cierto la competencia podría tener una persona que realice la misma labor, esta misma persona trabajando en otra empresa no contaría con la información necesaria que se desprende de las distintas

actividades que se realizan solo en el Club del Sibarita para lograr hacer una gestión efectiva.

Organizacional: En este sentido Club del Sibarita cuenta con plena capacidad de poder explotar el recurso del Analista de Tendencias y Compras de Productos Gourmet, debido a que posee un conjunto de actividades que sostienen el funcionamiento de la competencia central. Por otra parte, la compañía posee una estructura organizacional que descansa en sólidos valores los cuales ayudarán a alcanzar una ventaja competitiva por sobre sus competidores.

Conclusión

En síntesis y una vez aplicado el análisis VRIO se puede concluir que la competencia central identificada anteriormente, reúne los atributos necesarios para poder visualizar y materializar el uso de una ventaja competitiva que permita al Club del Sibarita competir en la Industria con la capacidad suficiente de lograr beneficios superiores a los demás competidores, utilizando y explotando los recursos y actividades identificados. Es vital para la compañía mantener estable y en acción la actividad de observación sobre las oportunidades y amenazas de la industria con la finalidad de poder detectar rápidamente cambios que pudieran afectar negativamente el desempeño de la compañía y la sustentabilidad en el tiempo de esta ventaja.



Esquema N° 5: Análisis "VRIO"
Fuente: Elaboración propia

3.2.7. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva del Club del Sibarita está en su oferta de valor que contemple una amplia gama de productos cuidadosamente seleccionada con una propuesta basada

siempre en la opinión de sus socios. El conjunto de recursos y actividades clave del Club del Sibarita mencionados anteriormente, sumado a los factores claves de éxito y las capacidades presentadas para poder explotar los beneficios de estos elementos, le dan a la compañía una ventaja competitiva que le permitirá diferenciarse de sus competidores y lograr beneficios superiores, sin embargo el éxito en el tiempo de esta ventaja competitiva no es perdurable por sí misma y depende de la constancia de la alta administración en mantener la supervisión y el continuo funcionamiento de este círculo virtuosos entre sus recursos y actividades clave.

3.2.8 Estrategia genérica.

El Club del Sibarita adoptará una estrategia de enfoque con diferenciación, y para ello la compañía ha escogido un segmento objetivo de la industria y persigue diferenciarse entre los competidores de este segmento apuntando todos sus esfuerzos a ser reconocidos como únicos por sus socios y que este atributo sea reconocido por ellos logrando un desempeño superior a la competencia. El constante funcionamiento de la gestión efectiva del SST (Servicio Satisfacción Total), más la preocupación por la selección de los productos que conformarán la oferta de valor, dan vida a la ventaja competitiva del Club que la hace diferente a los demás. Se espera que esta diferenciación sea percibida por el segmento objetivo y este sienta que captura valor en cada una de sus compras. En lo que se refiere a la sustentabilidad de esta estrategia en el tiempo, se señala que la constancia y cultura interna que se logre crear al interior de la compañía, será la motivación principal de los gestores de esta oportunidad para que todos entiendan la importancia del conjunto de actividades clave que soportan la ventaja, por lo tanto en este punto, es vital transmitir al equipo de la compañía, como su quehacer diario aporta a la concreción de la estrategia de diferenciación definida por la alta dirección.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global

“Club del Sibarita” declara en su Misión lograr reconocimiento dentro de los clientes de la Industria, pero en primera instancia como estrategia de entrada, comenzará sus actividades en la Región Metropolitana, específicamente en 8 comunas (La Reina, Peñalolén, Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Lo Barnechea y Huechuraba). El

diseño del modelo de negocio del club del sibarita aspira a que los gastos crezcan de forma lineal mientras que los ingresos lo hagan de forma exponencial. En este sentido, la compañía cuenta con una posibilidad real de expandir sus operaciones a otras ciudades de gran Santiago y/o regiones del país como por ejemplo la región de Coquimbo. Esto último se basa en que la idea de negocio puede funcionar como células independientes en cada región ya que el producto no necesita una solución distinta según el tipo de cliente.

El escalamiento para la compañía irá en directa relación con el aumento de suscriptores interesados que se revisará en la proyección de demanda estimada en el estudio del plan de marketing (capítulo IV), como también de la variación de las tendencias del consumo para este tipo de producto que irán determinando decisiones tales como la expansión a otras regiones como también la búsqueda de nuevos proveedores que satisfagan las necesidades de nuevos sabores para los clientes a través de nuevos productos.

3.4 RSE y sustentabilidad

El desarrollo de esta idea de negocios afecta positivamente el concepto de responsabilidad social empresarial debido a que no solo existe una preocupación por la satisfacción al cliente o el crecimiento de la compañía y la rentabilidad económica de los accionistas, sino además contempla la preocupación por otros participantes de la cadena de valor como por ejemplo los proveedores. Cuando en un comienzo la idea de negocio habla de un círculo virtuoso, aquí se mencionan a los proveedores, muchas veces cuando se habla de estos participantes se cree que se habla de grandes empresas con una serie de clientes y con un gran respaldo económico, pero la verdad que esta oportunidad de negocio abarca también a otro tipo proveedores que son pequeños productores de localidades y provincias en sectores rurales los cuales no tienen muchas veces la oportunidad de comercializar sus productos en forma efectiva más allá de poder ofrecerlos en alguna feria costumbrista o en plazas artesanales frente a turistas u otros chilenos que se encuentran de vacaciones. En esta última actividad Club del Sibarita aporta una preocupación social muy especial por otros participantes de esta Industria. A continuación, se muestra un cuadro que señala los grupos de Interés ms importantes para la compañía.

GRUPOS DE INTERES	TEMA AFECTADO	SITUACION	COMPROMISO GESTION COMPAÑIA
PROVEEDORES	Venta Productos Gourmet	Atendida	Lograr que pequeños proveedores (pequeños productores), puedan vender sus productos más allá de su mercado local.
CLIENTES	Calidad productos Gourmet	Atendida	Satisfacer las necesidades de los socios del Club del Sibarita con la entrega de productos de la mayor calidad.
EMPLEADOS	Trabajo Remunerado	Atendida	Proporcionar fuente de trabajo remunerada a colaboradores, preocupándose del bienestar y la dignidad de las personas que trabajan en la compañía.
ACCIONISTAS	Valor para accionistas	Atendida	Crear Valor para los accionistas de la compañía a través de un sistema de administración alineado con conductas éticas y legales.
SOCIEDAD	Venta de Productos Gourmet	Atendida	Entregar productos inocuos a la sociedad y crear canales para dar a conocer los productos y lugares apartados de Chile.
MEDIOAMBIENTE	Comercialización de Productos Gourmet	Atendida	Entregar una propuesta de valor en la oferta de productos gourmet que contemple la preocupación del medio ambiente.

Tabla N° 5: Matriz de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, Club del Sibarita ofrece la oportunidad de poder comercializar estos productos artesanales para productores rurales y al mismo tiempo en el ámbito social entrega la posibilidad de mostrar la cultura de un país a través de la preparación de alimentos autóctonos, haciendo crecer el interés de otras personas de Chile y el extranjero un gusto especial por productos que le eran desconocidos y de zonas distantes. Otro ámbito importante que no se puede dejar de mencionar es la responsabilidad de la compañía por sus empleados y la preocupación de cancelar sus remuneraciones correctamente siempre pensando en el bienestar y dignidad de ellos como personas. Finalmente está la entrega de productos de calidad para cada uno de los socios agotando todos los medios posibles para que cada uno de ellos sienta que logra satisfacción en cada una de sus compras.

Desde otro punto de vista la proliferación de este tipo de productos gourmet incentiva a las personas a consumir productos naturales privilegiando su consumo por sobre otros similares pero que contienen una cantidad de químicos y preservantes que en muchas

ocasiones se ha descubierto daña la salud de las personas, de acuerdo con estudios efectuados por profesionales en alimentos. En general la comercialización de estos productos tiene adicionalmente un componente ecológico que privilegia lo natural por sobre la producción industrial.

IV Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Generar lealtad en el consumidor a través de la utilización de elementos que representen la excelencia, el lujo y la experiencia única de disfrutar el placer de una buena compañía entorno a los productos culinarios que entrega el club del sibarita mes a mes.

El Crear valor para la empresa y para los clientes genera una relación valiosa entre las partes. Como consecuencia de lo anterior, se logra que sean fieles a la marca y por tanto continúen consumiendo el producto ya que este poderoso vinculo se inserta en las mentes de los clientes donde el producto ofrecido es el mejor entre todas las marcas.

En términos cuantitativos, El Club del Sibarita se desafía a alcanzar los siguientes objetivos según la matriz SMART:

- Obtener una cuota de mercado al primer año del 1% y del 3,5% al quinto año del proyecto.
- Tener un crecimiento en ventas netas del 26% en promedio anual para los 5 años del proyecto. En el interanual (2020 v/s 2019) el objetivo es crecer en ventas netas un 37%.
- Lograr un retorno sobre el capital de un 50% al tercer año de ejercicio comercial. Sin considerar aumento de capital por parte de sus socios o nuevos inversionistas.
- Cumplir con el payback a los inversionistas en el tiempo estimado para ello: 3,01 años
- Contar al primer año con al menos 10 proveedores publicitando sus productos en el portal web del Club del Sibarita.
- Llegar al 5.000 fans en el fanpage de Facebook al primer año. Generando engagement del 5% sobre las ofertas y concursos difundidos en esta plataforma.
- Llegar a 5.000 seguidores en Instagram al primer año
- No sobrepasar en más de 24hrs los SLA (tiempos de respuesta a los clientes) tanto para consultas como para la gestión de los reclamos.
- Tener un SST (Servicio de Satisfacción Total) sobre el 90% en cada una de las mediciones de calidad tanto online como telefónica.

4.2 Estrategia de segmentación

El segmento de clientes escogidos por el Club del Sibarita responde a hombres y mujeres, desde los 25 años en adelante y que poseen cuenta corriente y/o tarjeta de crédito. Estos, residen en la Región Metropolitana, específicamente en las comunas de La Reina, Peñalolén, Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Lo Barnechea y Huechuraba.

El Club contactará e irá a buscar a estos clientes en los puntos sociales en donde acostumbran a frecuentar. Es decir, cafeterías, pastelerías, etc. Con esta estrategia de segmentación, el Club aprovechará la localización de los clientes y la información que esto aporta para el anclaje al Club y su posterior vinculación.

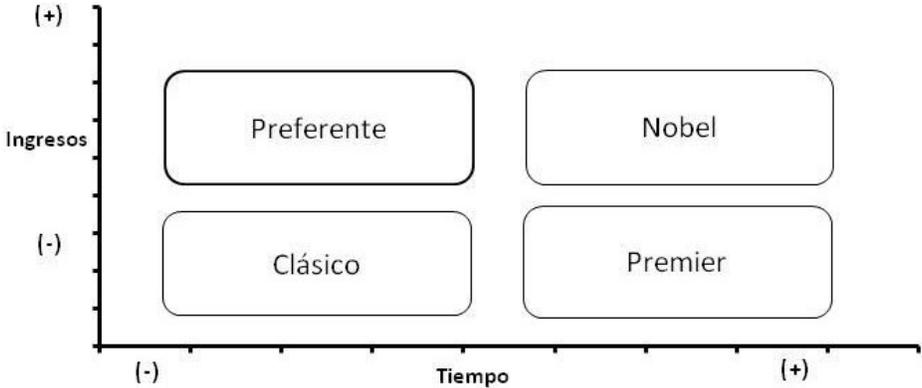


Imagen N° 3: Matriz de Segmentación, Club del Sibarita
Fuente: Elaboración propia

La estrategia de segmentación interna a implementar irá acorde al comportamiento que demuestren los clientes en el tiempo frente a los estímulos comerciales ofertados por el Club del Sibarita. Para este efecto, se establece una matriz de segmentación que medirá dos variables importantes para el resultado del negocio, El tiempo de suscripción del cliente y los ingresos que el cliente le otorgue al club del Sibarita.

Como muestra la imagen N° 3, los clientes serán segmentados conforme el nivel de vinculación que tengan con el Club del Sibarita y desde allí se desprenderá el foco de las campañas comerciales, las ofertas y la estrategia de fidelización.

4.3 Estrategia de producto

En relación con la estrategia de producto, el Club del Sibarita contara con dos productos específicos detectados a partir de la necesidad y preferencias de los consumidores. El primero de ellos está dirigido a los “*Beginners of the pairing*” (principiantes) quienes prefieren les recomienden un maridaje y se les guie en este descubrimiento de sabores y maridajes. Esta caja de productos estará diseñada por el club del sibarita mes a mes y no contará con la opción de cambiar su contenido por parte del cliente durante el período de suscripción elegido. El detalle del contenido de la caja para los 12 primeros meses (***Ver detalle en anexo N° 12***).

El segundo producto está dirigido a los clientes expertos y conocedores del mundo culinario “Taste Owner”. El contenido de este producto estará 100% diseñado por el consumidor, en donde podrá elegir el contenido de la caja entre múltiples opciones de comida y bebestibles con un tope de hasta 6 productos por caja. El detalle del contenido de la caja para los 12 primeros meses (***Ver detalle en anexo N° 13***).

4.4 Estrategia de precios

La fijación del precio está dada por la sumatoria de los gastos de: compra de productos terminados, gastos de administración, costos de venta, servicios de externalización (distribución y almacenamiento).

Niveles de precio: Club del sibarita se posicionará en un nivel de precio medio en comparación a la competencia y un 8% bajo el precio promedio de la industria en la sumatoria de precios, principalmente por el sector donde operará y el público al cual está dirigiendo su oferta. No obstante, se encuentra en línea con el mercado de bienes suntuarios donde económicamente ha decidido establecerse. En comparación con la competencia, el Club del Sibarita se encontrará ligeramente por sobre la oferta de la competencia (3% sobre el precio mayor de la competencia para un producto similar). Sin embargo, se tiene considerado una disminución del margen de ganancia durante los primeros 4 meses, como una estrategia de posicionamiento inicial, donde se buscará penetrar con precios fuertemente competitivos para dar a conocer la empresa, para luego volver los márgenes y precios estimados.

4.4.1 Estructura de Precio por Tipo de Producto

La estatura de precios para el set “*Beginners of the pairing*”, se basa en el costo total de la caja, la cual está estrictamente relacionada con la lista de precios establecidos y negociados con cada uno de los proveedores de alimentos y de bebidas alcohólicas. A lo anterior se le suma el costo de distribución, costo de almacenaje y refrigeración, costo de embalaje y el margen de ganancia fijado en 35% para este producto.

Al comparar los precios ofrecidos por la competencia para un producto similar al “*Beginners of the pairing*” se tiene que la estrategia de precios para este producto es ligeramente superior (3%) sobre el precio promedio de la industria.

La estatura de precios para el set “*Teste Owner*”, se basa en el costo total por artículo seleccionado por el cliente para la confección de su caja mensual. A lo anterior se le suma el costo de distribución, costo de almacenaje y refrigeración, costo de embalaje y el margen de ganancia fijado en 45% para este producto en particular.

Al comparar los precios ofrecidos por la competencia para un producto similar al “*Taste Owner*” se tiene que la estrategia de precios para este producto es ampliamente inferior al precio promedio de la industria (-15%) lo que le permitirá crecer fuertemente en este segmento de clientes según la estrategia y proyección de la demanda.

Empresas	Precio Producto 1	Precio Producto 2	Banda Promedio
Kokomo	\$41.900	\$50.100	\$46.000
Pulmay	\$29.000	\$39.500	\$34.250
Emporio Nacional	\$45.980	\$79.900	\$62.940
Promedio Industria	\$38.960	\$56.500	\$47.730
Club del Sibarita	\$39.990	\$47.990	\$43.990
Var% (Club v/s Industria)	3%	-15%	-8%

Producto 1: Producto similar al ofrecido por el Club (*Beginners of the pairing*)

Producto 2: Producto similar al ofrecido por el Club (*Teste Owner*)

Tabla N° 6: Tabla Comparativa de Precios (Industria y Competencia)
Fuente: Elaboración propia

4.5 Estrategia de distribución

La forma con la cual se hará la entrega del producto a los clientes será a través de una estrategia de distribución directa, pero a través del uso de intermediarios para su distribución final.

Al tratarse de un negocio donde la obtención del producto está condicionada a una suscripción online por un tiempo determinado y donde una de sus principales palancas comercial es el despacho a domicilio, entonces, la estrategia de distribución será la de distribución exclusiva, ya que el único punto de venta será por la vía de suscripción online. Una vez establecida la suscripción y el tiempo que durare la misma, el producto será distribuido por empresas especialistas, externalizando así el sistema de delivery. **(Ver detalle en anexo N° 14)**

El plazo mínimo de suscripción será de 6 meses, pasado este plazo el cliente puede renovar la suscripción cada 3 meses o de forma indefinida.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Para atraer clientes al negocio se realizará una fuerte difusión en programas radiales acordes al segmento definido como, por ejemplo: Radio Paula, Radio Play, Radio El Conquistador y Radio Concierto, donde asisten reconocidos chefs como Virginia Demaría y Chris Carpentier. Los horarios donde se intentará colgar anuncios radiales serán al medio día (entre 12:00 y 14:00hrs.) y en el bloque de la tarde (entre las 18:00 y las 20:30) los lunes, martes miércoles y jueves. Los viernes, sábados el bloque de la tarde será entre los horarios 20:00hrs y 23:00hrs. y los domingos solo entre las 12:00 y 14:00hrs.

En cuanto a las redes sociales (RR.SS.) se realizará una estrategia de difusión de la marca y producto más agresiva en materia de contenidos y dirección de la publicidad. Facebook, por ejemplo, ofrece la posibilidad de realizar campañas publicitarias pagadas y segmentadas, lo que brinda la posibilidad de llegar a las comunas mencionadas en los puntos anteriores.

En cuanto a la imagen de la publicidad, junto con posicionar el logo del “Club del sibarita” también se pretende que el público asocie el producto con esos momentos de buena conversación junto a amigos o familiares, como una alternativa para un viernes en la tarde/noche o el domingo junto a la película o serie. También se implantará la idea de lo

simple, fácil y conveniente que resulta tener este producto en la despensa / refrigerador / cocina, cuando llegan invitados.

El cliente que consume productos Gourmet es una persona que está en búsqueda de sabores distintos y que salgan de lo común y tradicional que tiene el consumo masivo de alimentos, por lo tanto, la satisfacción de esta particular característica será la forma de atraer clientes. Para ello se acuñará el lema de “Diversidad culinaria”. Por otra parte, es importante destacar y transmitir el concepto de Sibarita (consumidor de sabores refinados) a través de la marca, de forma tal que se sienta parte de un grupo exclusivo con un servicio de productos variados y con un trato preferente. Este efecto se logrará mediante beneficios, descuentos y alianzas estratégicas con empresas como la sociedad de viñateros de Aconcagua las que se irán desarrollando con el tiempo y que estarán disponibles solo para los socios del Club. **(Ver detalle en anexo N° 19)**

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Del total de habitantes de las comunas objetivo (La Reina, Peñalolén, Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Lo Barnechea y Huechuraba) y considerando hombre y mujeres entre 25 y 64 años, esto deja un mercado potencial, en número de habitantes, de 694.729 personas (Cifras entregadas por el INE y recogidas del Censo 2017).

Durante la investigación de mercado se pudo establecer que la frecuencia con la que los consumidores frecuentan y consumen productos gourmet es entre 2 y 3 veces al mes, teniendo una disposición de pago que supera los 15.000 pesos en cada compra. (Frecuencia y disposición a pagar en promedios simple) De esta manera se aprecia que el mercado potencial al cual está enfocando los esfuerzos el Club, tiene un tamaño de MM\$ 20.842. Ahora bien, teniendo en consideración los números macros del mercado, se puede estimar la demanda al primer año de funcionamiento bajo los siguientes supuestos y antecedentes:

Los impactados por el plan de difusión son de 16.983 familias de un total de 173.682, de las comunas definidas como foco de las operaciones. **(Ver detalle en anexo N° 15)**

- Los clientes contratan la suscripción por el plazo mínimo (tres meses)
- Del total de clientes impactados por las campañas publicitarias, el 17% se convertirá en cliente

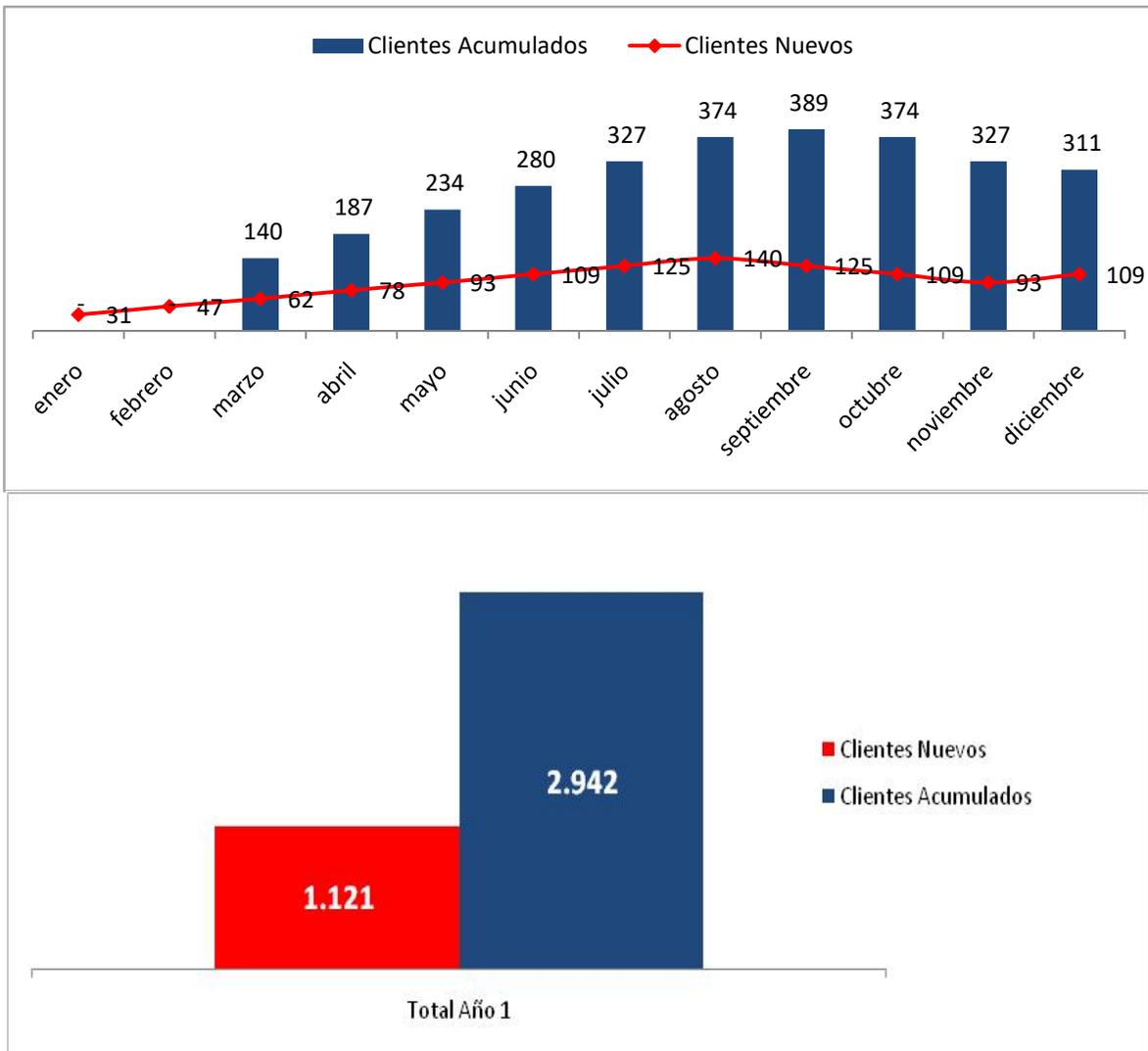


Imagen N° 4: Estimación de la demanda mensual, Club del Sibarita
Fuente: Elaboración propia

El Club del Sibarita establece, a través de su campaña de difusión y marketing, una meta de 60% de vinculación y reconocimiento sobre un total de 185.145 clientes que escuchan radio según estudio IPSOS al primer año de funcionamiento.

En relación a la estimación de la demanda, que al cabo de un año, la empresa contara con 2.900 clientes lo que equivale a un 1,67% de cuota de mercado y aun 17% de conversión a cliente sobre los clientes mensualmente impactados con las campañas publicitarias. EL crecimiento sobre los resultados obtenidos al año 1 se estima superen al quinto año al 3%.

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

El presupuesto para desarrollar el plan de marketing, se estima alcance los \$ 6,2 millones al cabo de un año, repartidos mensualmente según muestra la imagen N°5 y N°6

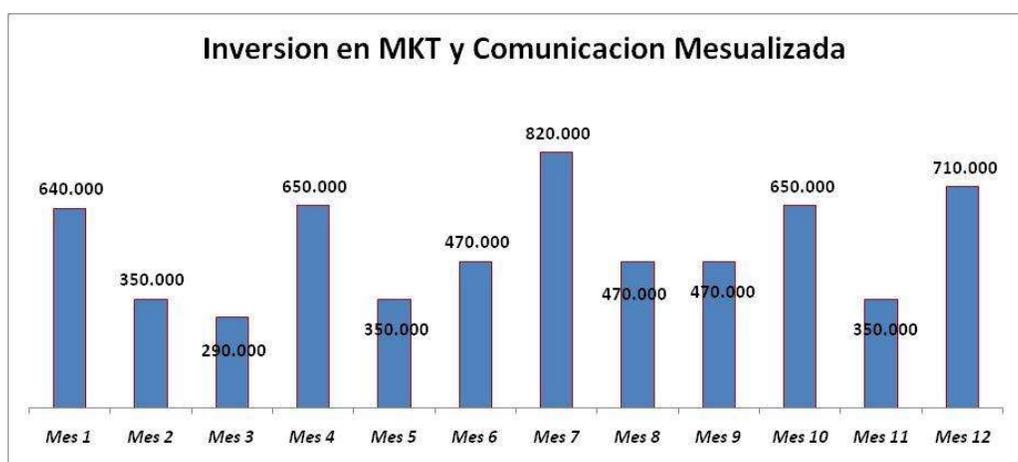


Imagen N° 5: Inversión Inicial Estrategia de Marketing (mensual) , Club del Sibarita
Fuente: Elaboración propia

Inversión Publicitaria y MKT													
Item	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Radio Paula	60.000			60.000		120.000		120.000		60.000		120.000	540.000
Radio Bio-Bio		60.000			60.000		120.000		120.000		60.000	120.000	540.000
Radio el Conquistador			60.000		60.000		120.000		120.000		60.000	120.000	540.000
Radio Duna		60.000		60.000		120.000		120.000		60.000		120.000	540.000
Total Inversión Radial	60.000	120.000	60.000	120.000	120.000	240.000	240.000	240.000	240.000	120.000	120.000	480.000	2.160.000
Facebook	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000
Instagram	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Sitios Web similares	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Total Inversión RRSS	210.000	2.520.000											
Luminarias y Paraderos	300.000			300.000			300.000			300.000			1.200.000
Mailing	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
Afiches y Volantería	50.000						50.000						100.000
Total Inversión Mes / Año	640.000	350.000	290.000	650.000	350.000	470.000	820.000	470.000	470.000	650.000	350.000	710.000	6.220.000

Imagen N° 6: Detalle Inversión Anual Estrategia de Marketing, Club del Sibarita
Fuente: Elaboración propia

V. Plan de Operaciones

La estrategia de operaciones estará en directa relación con la oferta de valor del Club, por lo que definir los procedimientos, flujos y procesos resultan claves para el éxito y el cumplimiento de la promesa declarada en la misión de la compañía. Las operaciones se diferenciarán de la competencia relevante principalmente por la velocidad y facilidad con la que podrá el cliente suscribirse o dar de baja su membresía al Club.

Las operaciones claves para la compañía se encuentran; (a) La Operación con los Proveedores, mediante una comunicación fluida para garantizar el abastecimiento oportuno según las demandas de los clientes y las tendencias gastronómicas, (b) El Control de la Calidad, donde se plantea un flujo apropiado para asegurar la calidad de los productos mediante auditorías y tests previos a una adquisición. (c) Proceso de Suscripción, el cliente tendrá la opción de una atención remota que le permita responder sus dudas durante el proceso de suscripción y (d) el flujo de Post Venta que garantice dar respuesta a los clientes con un máximo de 48 hrs cualquiera sea su necesidad.

En cuanto al personal de planta de la compañía mencionar que está compuesta por tres personas y que tendrá una nómina total anual de MM\$ 16,5 el primer año.

Finalmente, mencionar que para cualquier efecto legal el Club del Sibarita estará comercialmente domiciliada en calle Las Arañas 1450, en la comuna de La Reina, Santiago. Donde contará con un terreno de 110 metros cuadrados construidos y estacionamientos para su dotación. Dicho espacio tiene un arriendo mensual de \$ 880.000 (MM\$10.5 anual) y gastos generales que se detallan en tabla N°8. **(Ver detalle en Parte II)**

VI. Equipo del Proyecto

El equipo gestor e inversionistas del Plan de Negocio, está conformado por Edgar Isaac Nanjari Serrano, (MBA) Master of Business Administration Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Ingeniero Civil Industrial, Facultad de Ingeniería de la Universidad Andrés Bello, profesional altamente capacitado en estrategia de segmentación de Clientes con gran experiencia en la Industria bancaria. Actualmente se desempeña en el cargo de Segment Manager en la Gerencia de Segmentos en el Banco Crédito e Inversiones; y Patricio Fernando Oyarzo Agüero, (MBA) Master of Business Administration Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Contador Auditor Público de la Universidad Autónoma de Chile, Diplomado en Procesos Six sigma Nivel Black Belt de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, profesional con una amplia experiencia en auditoría de procesos internos y riesgo de procesos operacionales bancarios. Actualmente se desempeña en el cargo de Jefe del Departamento de Canje y Protestos del Banco Crédito e Inversiones con supervisión directa de un equipo de 14 personas y 4 proveedores externos de procesos críticos de la corporación. Ambos serán socios en partes iguales y constituirán sociedad legal con los trámites correspondientes para la iniciación de actividades frente al Servicio de Impuestos Internos.

El lo que respecta a la configuración de sus estructura organizacional, el Club del Sibarita contará con un Administrador General, una Secretaria Administrativa y Analista de Tendencias y Compras.

En Cuanto al sistema de incentivos y compensaciones para con sus socios, estos participarán del directorio bajo las condiciones establecidas por la ley para la conformación de sociedades. En lo referente al personal, cada uno de los integrantes de la compañía Club del Sibarita, tendrán una remuneración mensual por su trabajo incluyendo el pago de leyes sociales conforme a la ley vigente. **(Ver detalle en Parte II)**

VII. Plan Financiero

Utilizando algunos supuestos y estimaciones se tienen las siguientes conclusiones financieras:

La estimación de ingresos al primer año alcanza los MM\$ 124,5 con un crecimiento promedio por año de un 15%. En cuanto a los costos de producción y venta, esto representa un 65% de los ingresos el primer año logrando eficiencia al quinto año de un 55%. En cuanto a los flujos, tanto para los 5 años en lo que esta evaluad el proyecto como a perpetuidad, estos generan flujos positivos a partir del año cuatro, lo s que al cierre del año 5 significan un retorno de MM\$53.0 pesos. Esta cifra considera la recuperación del capital de trabajo, así como también el valor residual de los activos, no obstante, se espera que la venta de los activos sean vendidos a precio de mercado. Bajo el suspuesto de perpetuidad, el valor residual de los flujos futuros del Club del Sibarita es de \$301.244.276.

Utilizando el modelo CAPM y los datos aportados por Damoradan y el Banco Central de Chile mediante sus instrumentos financieros en Pesos y en Unidad de Fomento, se tiene que los flujos esperados serán descontados y exigidos a un 12,50% para el proyecto a 5 años y de 14,89% a perpetuidad respectivamente. De esta manera se tiene que el proyecto a 5 años genera un valor presente neto (VAN) de MM\$ 9,1 y una tasa interna de retorno (TIR) del 19%.

Para hacer realidad el proyecto los socios se comprometen a aportar, en partes iguales, la suma total de MM\$ 24.9 pesos. EL aporte que realizan los socios corresponde a recursos propios por lo que El Club del Sibarita queda exento de los beneficios fiscales que otorga la deuda. Este aporte será empleado en un 60% para capital de trabajo (MM\$ 14,3 pesos) y en un 40% en inversión en activos fijos (MM\$ 10,6). **(Ver detalle en Parte II)**

VIII. Riesgos Críticos

8.1 Clasificación de los Riesgos

Los riesgos críticos identificados en la compañía Club del Sibarita, tanto interno como externo, obedecen principalmente a cambios en la legislación vigente que regula la venta de productos vía internet. Ante cambios impositivos o de seguridad en la WEB, el Club centrará sus esfuerzos en adaptarse al entorno ofreciendo siempre una forma segura para el consumidor.

En general, El Club del Sibarita a identificado los riesgos posibles y a esquematizado, mediante una matriz de riesgos, estrategias que le permita afrontar los desafíos minimizando el impacto sobre las ventas de la compañía. **(Ver detalle en Parte II).**

IX. Propuesta Inversionista y Conclusiones

Los socios aportaran, en partes iguales, la suma total de 24.901.388 millones de pesos, de los cuales el 60% será utilizado como capital de trabajo y el 40% restante en inversión en activos fijos. En los 5 de duración el proyecto y al cierre de este, los socios obtendrán, según cálculos estimativos, una utilidad de 53.777.688 millones, los cuales serán divididos en partes iguales. **((Ver detalle en Parte II)).**

El Club del Sibarita, es el resultado final de una acabada investigación de mercado que se efectuó sobre la Industria de alimentos gourmet, y donde el grupo gestor detectó una interesante oportunidad de negocio en una creciente tendencia por consumir estos productos. El análisis realizado también le otorgo las herramientas claves para formular su estrategia competitiva, de manera que le permita posicionarse en un segmento poco explotado y que presenta necesidades no cubierta. Esta estrategia le permitirá al club desafiar sus recursos y actividades para ganar cuota de mercado en esta industria fuertemente fragmentada.

X. Bibliografía

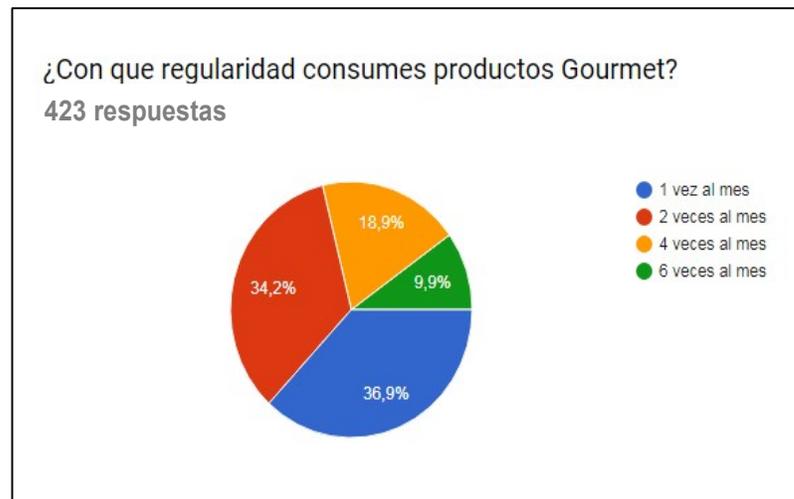
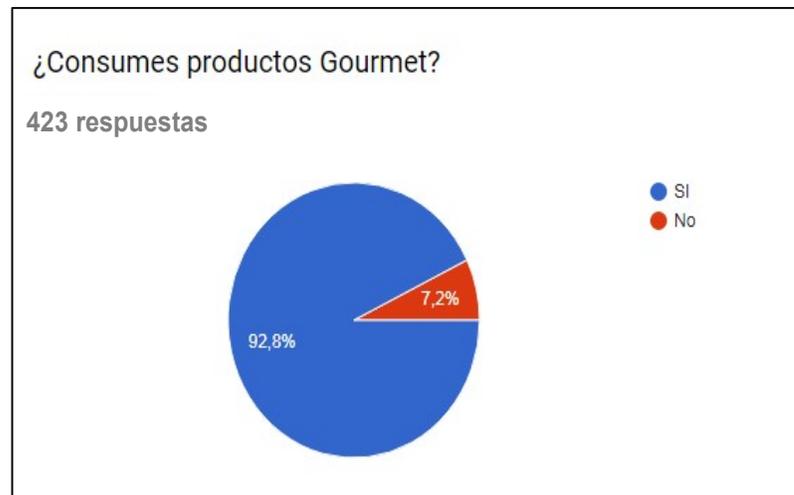
- BAYE, M. (2006). *Economías de Empresa*. McGraw-Hill / Interamericana Capítulos V, VIII y IX.
- COOPER, A. (2006). *Como hacer el Planeamiento Estratégico de las Comunicaciones*. Ediciones Paraninfo.
- GITMAM, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. Decimo Primera Edición, Pearson.
- KEARRNY, A. (2004). *Precios Alineados con el Valor*. Trend Management, vol 6 N°3.
- KELLER, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. Tercera edición Pearson.
- MAQUIEIRA, C. (2015). *Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica*. Santiago, Chile: Thomson Reuters.
- OLIVA, I. (2018). *Notas de Clases: Estrategia, Fundamentos*. Postgrado Economía y Negocios Universidad de Chile.
- OLIVARES, J (2017) *Apuntes de Contabilidad Financiera*. Postgrado Economía y Negocios Universidad de Chile.
- PORTER, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- PORTE, M. (1997). ¿Qué es la Estrategia? Revista INCAE p35 - p52.
- PORTE, M. (2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia*. Harvard Business Review p58 - p57.
- SAPAG, N. R. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill.
- WEINREICH, R. (2007). *Segmentar, Apuntar, Posicionar*. Trend Management, Edición Especial, Mayo 2007.
- ZALTMAN, G. (2003). *Como Piensan los Consumidores*. Cap Prefacio I,II,IV y VI

XI. Anexos

Anexo N° 1: Oportunidad de Negocio

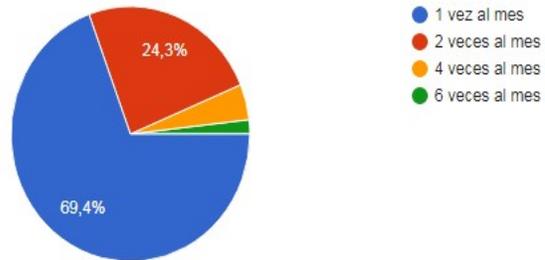
Fuente: Elaboración propia

Resultados de la encuesta Online



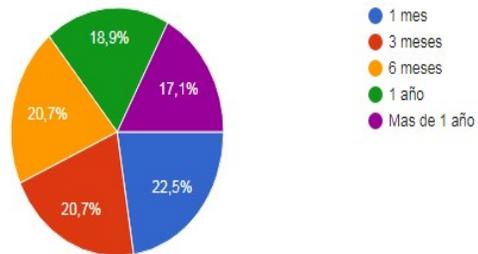
- ¿Con qué frecuencia te gustaría recibir tu caja con productos Gourmet?

423 respuestas



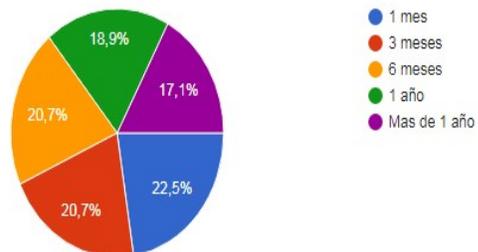
- ¿Por cuánto tiempo te suscribirías para recibir esta caja con productos Gourmet?

423 respuestas



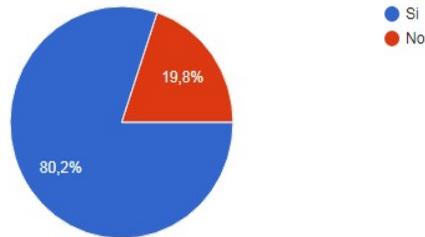
- ¿Por cuánto tiempo te suscribirías para recibir esta caja con productos Gourmet?

423 respuestas



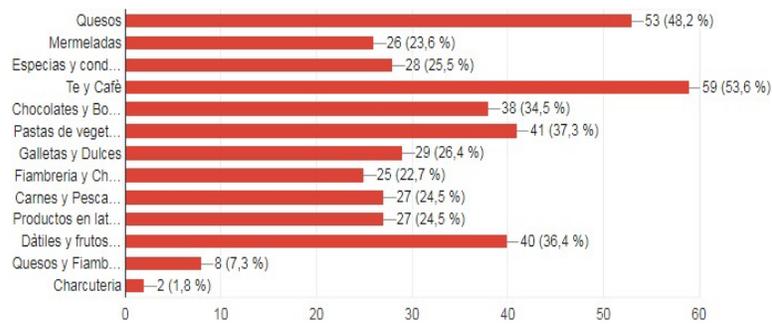
¿Te suscribirías a la recepción mensual de una caja con productos Gourmet?

423 respuestas



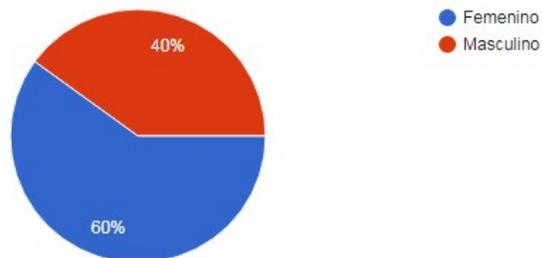
¿Que productos Gourmet te gustaría recibir? (puedes elegir mas de una opción)

423 respuestas



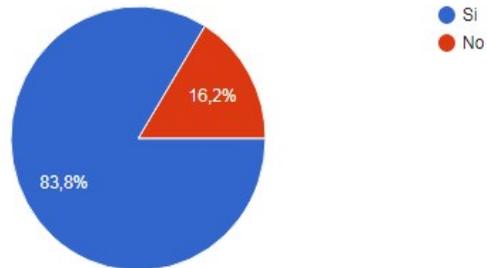
Favor indicarnos tu genero

423 respuestas



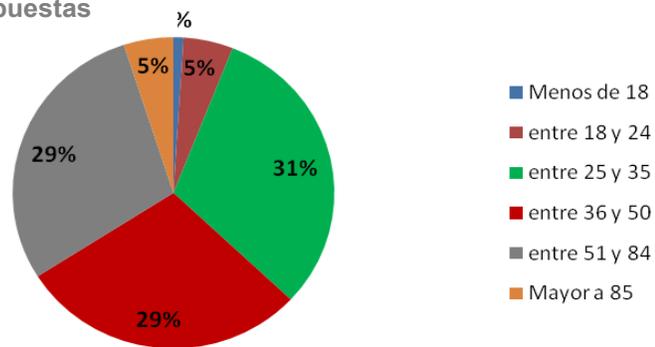
¿Sería atractivo que tu caja de productos Gourmet incluyera un bebestibles?

423 respuestas



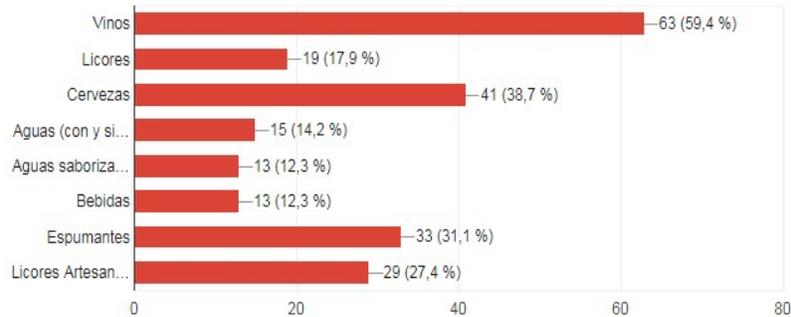
Favor indicanos tu edad (Tramos)

423 respuestas

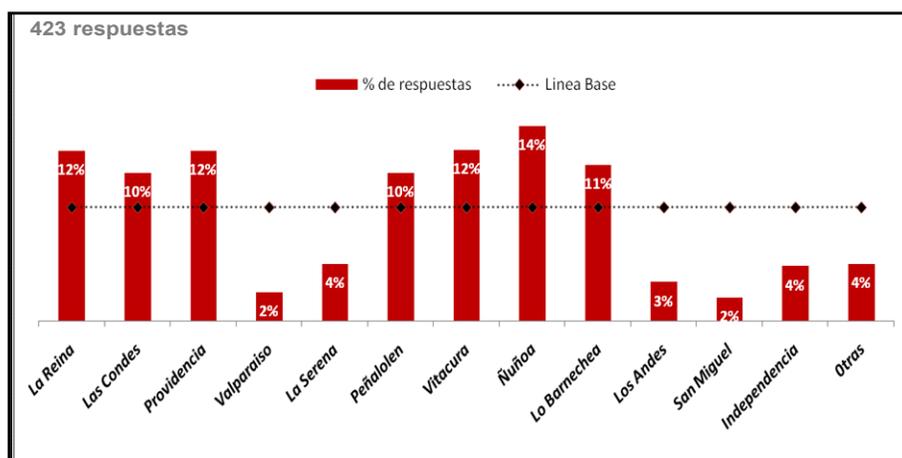


¿Qué tipo de bebestibles te gustaría que fuera incluido en tu caja de productos Gourmet? (puedes marcar mas de una opción)

423 respuestas



Favor, indícanos en que comuna Vives. (Ej: Las Condes)



Anexo N° 2: Oportunidad de Negocio (Disposición a pagar tiendas tradicionales v/s Suscripción, Tasa de suscripción de los entrevistados y frecuencia de compra)

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas. (Online e In situ)

Entrevistado N°	Frecuencia de compra mes	Suscrito	Disposición a suscripción	compra promedio	Compra mes
N° 1	1	1	1	\$ 35.000	\$ 35.000
N° 2	2	0	1	\$ 20.000	\$ 40.000
N° 3	2	0	0	\$ 15.000	\$ 30.000
N° 4	1	0	0	\$ 45.000	\$ 45.000
N° 5	1	0	1	\$ 15.000	\$ 15.000
N° 6	1	1	1	\$ 24.000	\$ 24.000
N° 7	1	0	0	\$ 10.000	\$ 10.000
N° 8	2	0	0	\$ 30.000	\$ 60.000
N° 9	2	0	0	\$ 20.000	\$ 40.000
N° 10	1	0	0	\$ 10.000	\$ 10.000
N° 11	2	0	1	\$ 27.000	\$ 54.000
N° 12	1	0	0	\$ 15.000	\$ 15.000
N° 13	1	0	0	\$ 10.000	\$ 10.000
N° 14	3	0	0	\$ 25.000	\$ 75.000
N° 15	2	0	1	\$ 20.000	\$ 40.000
N° 16	1	0	0	\$ 19.000	\$ 19.000
N° 17	2	1	1	\$ 30.000	\$ 60.000
N° 18	1	0	0	\$ 35.000	\$ 35.000
N° 19	1	0	0	\$ 20.000	\$ 20.000
N° 20	2	1	1	\$ 25.000	\$ 50.000

Frecuencia de compra	2 Veces mes
Suscritos	4
Tasa de suscripción	20%
Disposición a suscripción	8
Tasa disposición a suscripción	40%
Valor promedio compra mes	\$ 34.350
Valor promedio (cliente no suscrito) mes	\$ 32.375
Valor promedio (cliente con disposición a suscripción) mes	\$ 39.750

Anexo N° 3: Oportunidad de Negocio (Preguntas encuesta In Situ)

Fuente: Elaboración propia

Preguntas

- ¿Compra usted generalmente productos Gourmet?
- ¿Con que frecuencia compra productos Gourmet?
- ¿Prefería comprar sus productos Gourmet, sin tener que trasladarse a la tienda?
 - Respuesta Si: ¿Que no le gusta de trasladarse a comprar a la tienda?
 - Respuesta No: ¿Que le gusta de trasladarse a comprar a la tienda?
- ¿Le gusta el envoltorio o la bolsa que le entregan en la tienda para llevar sus productos Gourmet?
- ¿Compraría productos Gourmet a través de suscripción con la entrega de una caja?
- ¿Cuánto gasta usted generalmente en productos Gourmet?

Resultados de la encuesta In Situ

El 77% de las personas entrevistadas señalaron que compran generalmente productos Gourmet (10/13). El 69% de las personas entrevistadas señalaron que compran más de 2 veces al mes productos Gourmet (9/13). El 46% de las personas entrevistadas señalaron

que no le gusta trasladarse a la tienda para comprar productos Gourmet (6/13). El 54% de las personas entrevistadas señalaron que si le gusta trasladarse a la tienda para comprar productos Gourmet (7/13). El motivo que señalaron fue principalmente porque pueden ver la variedad de productos que ofrece la tienda. El 62% de las personas entrevistadas señalaron que no les gustaba el envoltorio en el cual les entregaban los productos Gourmet (Bolas plásticas) (8/13). El 54% de las personas entrevistadas señalaron que comprarían a través de suscripción, pero les gustaría saber antes que productos se ofertan. El 84% de las personas entrevistadas señalaron que gastan más de \$15.000 cada vez que asisten a tiendas Gourmet a comprar distintos tipos de productos (11/13). El 69% de los entrevistados señalaron que compran más de 2 veces al mes productos Gourmet, lo que muestra la frecuencia que se puede estimar para hacer el caso de Negocios. Por otra parte un porcentaje importante indicó que no les gusta la presentación del envoltorio que les entregaron en la tienda (bolsa plástica), se pudo constatar comprando directamente, esto significa que la caja de productos Gourmet, debe contemplar una presentación atractiva de cara al cliente, y finalmente se pudo descubrir que el 84% de las personas entrevistadas gasta más de \$15.000 en cada una de sus compras, esto indica más o menos los valores que se debe manejar en el momento de asignar el precio de la oferta de valor.

Anexo N° 4: Competidores Directos

Fuente: Elaboración a partir de Investigación en Páginas WEB Nacionales

<http://www.pulmay.cl/>

<http://www.emporionacional.cl/>

Empresa Pulmay



SUSCRIPCIÓN 4 PRODUCTOS

\$20.000 mensual + Revista Copa y Platos

Suscribete

SUSCRIPCIÓN 5 PRODUCTOS

\$24.500 mensual + Revista Copa y Platos

Suscribete

SUSCRIPCIÓN 6 PRODUCTOS

\$29.000 mensual + Revista Copa y Platos

Suscribete

Empresa Emporio Nacional



BANDEJA GOURMET PREMIUM

\$79.900



Anexos Complementarios: Material visual de Visitas a empresas (Venta canal tradicional)

Fuente: Elaboración a partir de Visitas a Empresas

En las fotos se muestra charcutería, quesos, refrescos, mermeladas y carne importada.



Imágenes: Productos sustitutos
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°5: Análisis PESTEL

Político: No se visualizan obstáculos que se transformen en barreras para desarrollar la actividad de venta de productos gourmet, por lo demás este tipo de iniciativas promueve la venta de productos naturales y locales asociadas muchas veces al emprendimiento e incluso a la vida sana. El desarrollar productos de autor políticamente es bien visto ya que genera empleo y desarrollo y no tiene impacto negativo sobre las políticas de salud como lo pueden tener las empresas de alimentación masiva.

Económico: desde este punto de vista la actividad de venta de productos gourmet se puede ver con proyecciones de ingresos rentables en el mediano y largo plazo, debido principalmente al aumento del poder adquisitivo que han logrado los chilenos en el último tiempo y que va acompañado de señales económicas sólidas y el enfoque en los

emprendedores como eje central del desarrollo económico y la capacidad de empleo que generan las PYMES.

Social: en lo que respecta a este punto existen claras señales con tendencia a la apertura en todo sentido de los chilenos. Una de ellas es probar nuevos sabores que hasta hace unos años era imposible acceder. El desarrollo de las comunicaciones y las redes sociales ha sido muy decisivo en este sentido y hoy los chilenos tienen un mayor acceso a productos y servicios como por ejemplo viajes, moda, eventos, nuevas relaciones sociales y alimentos de distinto tipo que eran antes de difícil acceso, en este contexto los productos gourmet son productos cada vez más conocidos y apetecidos.

Tecnológico: este factor hoy es relevante no tan solo en esta industria en específico, sino en todas en las industrias. La velocidad de desarrollo que presenta hoy la tecnología puede cambiar o alterar la forma de comercializar los productos en el futuro, hoy la suscripción para la entrega de productos gourmet es por la página Web y la entrega de la caja es a través de un delivery motorizado, tal vez la suscripción en un futuro cercano podría ser mediante un sistema de entrega distinto. Se debe tener principal consideración a estos cambios porque pueden tener una fuerte incidencia en nuevas formas de hacer las cosas. La innovación debe ser parte del quehacer cotidiano de la compañía ya que el fracaso por obsolescencia está siempre presente.

Ecológico: en lo que respecta a este factor se puede señalar que hay un clima propicio para comercializar este tipo de producto, hoy en día las personas buscan otro tipo de alimentación y esto se nota en las nuevas generaciones que buscan cada vez más alejarse de la comida sintética y al contrario buscan acercarse más a la comida natural, que propicie no tan solo el bienestar de la salud de la persona que consume el alimento, sino además del entorno ecológico que afecta con el consumo de estos alimentos.

Legal: en lo que se refiere a este ámbito, no se visualizan obstáculos de origen legal que impidan que este negocio desarrolle actividades fluidamente, la legislación actual permite la venta de productos gourmet y tampoco se aprecian barreras que impidan la comercialización de productos a través de Internet vía suscripción.

Anexo N°6: Tendencia Nacional e Internacional

Fuente: Elaboración a partir de Investigación en Páginas WEB Nacionales e Internacionales

WEB Nacional e Internacional

<http://fresbox.cl/>

<https://cav.cl/>

<https://elclubdelqueso.cl/>

<https://www.yochef.cl/>

<http://www.pulso.cl/evasion/alimentos-a-domicilio-suscripciones-en-formatos-amigables/>

www.foods.cl

<http://www.pulmay.cl/> <http://www.foodif.cl>

Blog; E-commerce por suscripción, una tendencia

Una bullante categoría es el e-commerce por suscripción que gana adeptos en todo el mundo. Podríamos dar muchos detalles, pero en términos simples, el modelo de e-commerce por suscripción es un paquete de productos despachados al cliente en intervalos recurrentes, siendo el tipo más popular la caja de suscripción.

Esta alternativa tiene muchos factores que deben ser definidos como la frecuencia con que recibirá su caja el cliente, si los productos los elige o son sorpresa e incluso el tipo de productos a recibir.

Este tipo de plataformas han sido muy exitosas en los últimos años. Es más, las páginas de venta por suscripción han aumentado en un 3.000% en los últimos 3 años, pasando de 722 mil visitas en enero de 2013 a 21,4 millones en enero de 2016.

Lo cierto es que grandes marcas han entrado a este negocio, como Starbucks, Sephora y Adidas. Además, las páginas de cajas por suscripción generan un vínculo mayor lo que se comprueba en que un 13,5% de su tráfico referido proviene de redes sociales versus el 8,4% de las empresas de retail.

Entre las ventajas de este tipo de plataformas se cuenta que ofrecen soluciones de nicho, con foco específico en cierto tipo de clientes, cosa que las empresas de retail no pueden lograr. También resuelven muchas veces la compleja tarea de decidir. Muchas veces la cantidad de alternativas que ofrece el mercado resulta abrumadora para el consumidor, problema que resuelven estas empresas.

Otra virtud es la comodidad de recibir los productos en la puerta de tu casa a un costo inferior que si hubieras comprado directamente los productos. Por último, siempre es una

experiencia recibir la caja y abrirla para ver qué viene esta vez. No es raro que se incluya algún regalo u otro detalle que el cliente siempre agradece.

Uno de los íconos de este tipo de plataformas es la empresa estadounidense Birchbox.com, líderes en cajas de maquillaje a domicilio. Otro caso de éxito es DollarShaveClub.com, página de suscripción de máquinas de afeitar a domicilio que fue adquirida por Unilever en 1.000 millones de dólares.

En Chile ya existen varios ejemplos de esta categoría, entre los que se cuentan:

MeatMe: plataforma que ofrece suscripciones de carne a domicilio con los cortes más exclusivos a un costo razonable.

CAV: el reconocido portal del Club de Amantes de Vino que despacha vinos, ofreciendo diversos planes y tarifas a sus suscriptores.

Lily & Bloom: e-commerce por suscripción 100% enfocado en la mujer. Hoy ofrece 2 planes de suscripción para el servicio de flores frescas a domicilio.

Café Terra: sitio especializado para que los amantes del café descubran la variedad de aromas y orígenes, en la comodidad de su casa.

Otros Anexos y links de interés revisados durante la investigación de mercado.

- Portal y directorio de pequeñas y medianas empresas chilenas emprendedores <http://www.pymesdechile.cl/comunidad.html>
- Portal Pyme. El punto de encuentro de las Pymes chilenas <http://pyme.emol.com/>
- Chilean Healthy Gourmet | http://www.chileanhealthygourmet.com/?page_id=71
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo | <http://www.economia.gob.cl/areas-de-trabajo/subs-economia/emprendimiento-y-pymes>
- Emol.com- <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>
- A servicios similares: El Club del Queso <https://elclubdelqueso.cl/>, Club de Amantes del Vino CAV <https://cav.cl/>
- Revista SUR <http://www.revistasur.cl/revistasur.cl/tag/comuna-de-providencia/>
- Web Platos y Copas <http://www.platosycopas.cl/home>
- Web El paladar <http://www.elpaladar.cl/>

- Web Chile In A Box <http://www.chileinabox.com/>
- INMA, https://www.inma.org/public_uploads/2011suscripcion-esp.pdf
- Caras <http://www.caras.cl/tecnologia/e-commerce-por-suscripcion-una-tendencia/>
- Cívico | Ferias Gourmet Santiago <https://www.civico.com/santiago/evento/feria-gourmet-la-despensa-en-santiago>
- N Ferias | Ferias de Alimentación Santiago <http://www.nferias.com/alimentacion/santiago-chile/>
- Ñam Santiago | <http://www.niamsantiago.cl/>
- Revista La Reina de Corazones https://issuu.com/mandragoraeditores/docs/reina_de_corazones_3
- Revista Las condes http://www.lascondes.cl/las_condes_al_dia/tv_detalle/643
- Cámara Chilena Norteamericana de Comercio <https://www.amchamchile.cl/revista-business-chile/>
- Buscador de Restaurantes de comida internacional | Restorando [https://santiago.restorando.cl/restaurantes-cocina-internacional?redomkt_source=google&redomkt_medium=CPC&redomkt_google_net_work=g&redomkt_keyword=&redomkt_matchtype=b&redomkt_placement=&redomkt_mobile=&redomkt_adposition=1t1&redomkt_creative=164897980235&redomkt_copy=\[name\]&redomkt_exp=&gclid=EAlaIQobChMI8va8s7Xd1QIVSiWBCh1y5wq8EAAAYASAAEgLW6PD_BwE](https://santiago.restorando.cl/restaurantes-cocina-internacional?redomkt_source=google&redomkt_medium=CPC&redomkt_google_net_work=g&redomkt_keyword=&redomkt_matchtype=b&redomkt_placement=&redomkt_mobile=&redomkt_adposition=1t1&redomkt_creative=164897980235&redomkt_copy=[name]&redomkt_exp=&gclid=EAlaIQobChMI8va8s7Xd1QIVSiWBCh1y5wq8EAAAYASAAEgLW6PD_BwE)
- Web Euro Corp <http://www.ecorpchile.cl/>
- Web Tendencias Gourmet <http://www.tendenciasgourmet.cl/>
- Web Mundo Gourmet <http://mundogourmet.cl/>
- Tesis “Análisis de la Industria Gastronómica de Santiago de Chile” <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113958>
- Análisis de la Industria Delicatessen Nacional INDAP <http://www.indap.gob.cl/docs/default-source/sabores-del-campo/estudio-del-mercado-delicatessen-nacional-u-central-2005.pdf?sfvrsn=0>
- Comercializadora CKOI Chilean Gourmet S.A <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/134356/Araya%20R.%2C%20Leonardo.pdf?sequence=1>

- Emol | Economía
<http://www.emol.com/noticias/economia/2013/09/27/621799/hogares-chilenos-gastan-mayor-parte-del-presupuesto-en-alimentos-y-pan-es-el-mas-consumido.html>
- Diario La Tercera <http://www.latercera.com/noticia/chilenos-gastan-mas-dinero-bebidas-pescados-legumbres-frutas/>
- Fuente: Emol.com -
<http://www.emol.com/noticias/economia/2013/09/27/621799/hogares-chilenos-gastan-mayor-parte-del-presupuesto-en-alimentos-y-pan-es-el-mas-consumido.html>
- Economía y Negocios
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=89818>

Anexo N°7: Análisis PORTER

Fuente: Elaboración propia

Potenciales Entrantes: Al efectuar análisis a esta fuerza de la industria se puede señalar que existen bajas barreras de entrada que permiten el fácil acceso a nuevos entrantes, esto provoca que sea una industria fragmentada donde hay muchos participantes, pero con modelos de negocios distintos. No se aprecia necesidad prioritaria para los nuevos entrantes de acceder a Economías de Escala que permitan tener un precio producto bajo y competitivo para participar en la industria. Por otra parte, los requerimientos de capital inicial son bajos, lo que permite el ingreso de nuevos entrantes al mercado. Finalmente, se puede indicar que en términos de diferenciación no existe una compañía líder en este mercado que predisponga en forma determinante la decisión de entrar o no en la industria.

Proveedores: los proveedores de productos gourmet tienen un bajo poder de negociación debido principalmente a que son muchos y muy diversos en su oferta. Frente a un eventual incumplimiento de uno de ellos, resultaría sencillo acudir al mercado para el abastecimiento. No se aprecia riesgo de integración hacia adelante por parte de los proveedores debido a que históricamente han preferido comercializar directamente sus productos a través del canal tradicional de venta.

Clientes: los clientes o compradores tienen un bajo poder de negociación debido a que no existen compradores que demanden compra de grandes volúmenes de productos gourmet, si bien es cierto demandan calidad en los productos que consumen, estos no son demandantes de precios ya que en el inconsciente de este tipo de consumidor está siempre la idea que están pagando más por un producto distinto.

Rivalidad: la rivalidad entre las compañías existentes en la industria de productos gourmet es alta, dado que compiten por calidad, todos los competidores tienen claro que la calidad de los productos es el factor imperante en la industria, los clientes valoran este atributo por sobre el precio que tenga el producto.

Bienes Sustitutos: Los sustitutos están entre todas aquellas compañías que ofrecen productos gourmet a través de la venta convencional. Estos conforman la alternativa a la oferta de valor que puede ofrecer esta industria, sin embargo, el poder que tienen estos sustitutos es alto debido a que ellos concentran en conjunto una variedad significativa de productos que es atractiva para el cliente.

Complementadores: La compañía puede complementar su oferta de valor apoyándose con proveedores que ofertan productos que no tienen mayor venta pero que pueden ser utilizados para sumar una mayor cantidad de productos en las cajas sin perder la calidad de la caja en general , pero estos a su vez no tienen un alto poder que sea una amenaza.

Anexo N°8: Caracterización e identificación de los competidores

Fuente: Elaboración a partir de investigación en páginas WEB de competidores

<http://www.pulmay.cl/>

<http://www.emporionacional.cl/>

<https://www.kokomo.cl/>

Anexo N°9: Identificación de los clientes

Fuente: Elaboración a partir de investigación en páginas WEB de INE y Censo 2017

<http://ine.cl/>

<http://www.censo2017.cl/>

Anexo N°10: Tamaño de Mercado

Fuente: Elaboración propia y partir de investigación realizada en página WEB de INE y Censo 2017

<http://ine.cl/>

<http://www.censo2017.cl/>

COMUNA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL POBLACIÓN COMUNA
La Reina	22.399	26.063	48.462
Peñalolén	61.522	66.067	127.589
Vitacura	18.909	24.549	43.458
La Condes	73.704	87.430	161.134
Providencia	40.675	45.297	85.972
Ñuñoa	56.831	65.722	122.553
Lo Barnechea	25.018	29.327	54.345
Huechuraba	24.895	26.321	51.216
TOTAL HABITANTES	323953	370776	694729

Anexo N°11: Modelo de negocios (CANVAS)

Fuente: Elaboración propia

Aliados claves, los cuales no se pueden perder de vista debido a que ellos representan una fuente importante de orientación vanguardista del Mercado de productos gourmet, están también algunos proveedores con los cuales se establecerán relaciones de beneficio mutuo y otros complementarios pero que son muy importantes y que permiten que el cliente pueda comprar en la WEB (Transbank).

Recursos clave, como son los investigadores de ofertas gastronómicas y que analizan tendencias y ofertas que el mercado ofrece, están representan para la compañía una fuente importante de búsqueda de nuevos abastecedores de productos alineados con las tendencias gourmet, por otra parte están las bases de datos que posee la compañía y que permite dar a conocer los productos en forma directa a una gran cantidad de personas, como también la capacidades de la compañía para ofrecer una gran variedad de artículos a estos potenciales clientes, todo lo anterior sustentado sobre un un Staff competente de desarrolladores WEB que permita plasmar y mostrar a los cibernautas la mejor imagen del Club del Sibarita.

Actividades Clave, la matriz señala como muy importante para la compañía estar siempre en búsqueda y posterior construcción de los mejores convenios y alianzas especiales para poder enriquecer la oferta de valor que el Club del Sibarita pueda ofrecer a sus socios, fortalecer el contacto que pueda haber entre el club y sus socios, mantener siempre actualizado todos los contenidos de la WEB y redes sociales (Facebook), asegurar la

calidad de los proveedores y las materias primas para la confección de las cajas de productos gourmet , una exigente gestión al proceso de postventa que permita detectar necesidades no cubiertas y la satisfacción de los socios y una adecuada supervisión al proceso de logística de distribución.

Canales, estos son por los cuales se establecerá la relación con los clientes (Radio, Web, teléfono y redes sociales).

Relación con el Cliente, aquellos con los cuales hoy existe una relación más estrecha con el cliente (principalmente redes sociales, telefonía fija y Móvil).

Segmento de Clientes, elemento muy importante y que se debe olvidar en la definición de la propuesta de valor es la segmentación que para esta oportunidad de negocio en particular está dada por aquellas personas hombres y mujeres entre los 25 y 64 años que pertenecen a niveles socioeconómicos medios altos y que tienen residencia en 8 comunas exclusivas de la Región Metropolitana.

Anexo N°12: Estrategia de Productos

Fuente: Elaboración propia

Composición SET 1 “Beginners of the pairing”

MES	DESCRIPCIÓN			
	BEBESTIBLE	SALADO	DULCE	COMPLEMENTO
ENERO	Pack degustación Cerveza Cerex: Ibérica de Bellota y Cereza	Frutos secos (especial Dátiles)	Miel de Quillay cardamomo	Aceite de Palta
FEBRERO	Estelado Uva País Rose Sparkling Wine Brut Santa Digna Miguel Torres Valle del Maule	Selección de quesos Franceses	cajita de macarons (7unidades) Hirondelle Pastelería	Condimento blanco de mosto de CONDIMENTO BLANCO DE MOSTO DE UVA VECCHIO DUCATO N°4
MARZO	Ron Edmund Dante	Selección de Pastas (Paté Finas Hierbas)		Galletas artesanales, Antipasto a la Arrabbiata
ABRIL	In Situ Wineryard Selección Chardonay (SWC)	Pepinillos Dulces By María	Dulce con avellanas, chocolate y galleta	Selección de Encurtidos
MAYO	Baron OTARD VSOP, Unitario 350 cc., Cognac	Frutos Secos Marroquies	Dulce Árabes deshidratados	Mermeladas orgánicas, Té verde con mango sobre 85gr (Adagio Teas)
JUNIO	Lagar de Bezana Cabernet Sauvignon Reserva 2013 Valle de Cachapoal (SWC)	Selección de Setas, Foie gras entero de ganzo	Caja de Chocolates La Fete extra cacao	Pasta de Alcachofas con Merken
JULIO	Selección de Cafés (Colombiano y Árabe)	Mousse de Erizos, Dip de tomates secos con setas	Dulce de castañas	Sal de Mar Pimienta Canelo Boyeruca 300
AGOSTO	Té negro arándano limón tarro 80gr (La Tetería)	Selección de quesos Suizos		Espicias orientales
SEPTIEMBRE	Casa Silva, Cuvee Reserva, Cabernet Sauvignon 2014	Selección de Enlatados	Chocolate Blanco Suizo	Charqui de vacuno y Conejo
OCTUBRE	Vodka Absolut (original)	Caviar Negro Ruso		Galletas artesanales
NOVIEMBRE	Folatre Espumante Brut 80%Ch 20%SB 2014 Valle de Curicó (SWC)	Selección de Charcutería Mi Sur	Miel Multifloral Nativa	Mix de aceitunas
DICIEMBRE	Pisco Bou Barroeta	Tabla Serrana y Paté Oporto	Caja de Chocolates Varsoviene (marrón glasé)	Aceite de nuez, Té rojo de Sri Lanca 80gr

Anexo N°13: Estrategia de Productos

Fuente: Elaboración propia

Listado de artículos a elección “Taste Owner”

LIQUIDOS	SOLIDOS
Ron Edmund Dante	Frutos secos (especial Dátiles)
Pack degustación Cerveza Cerex: Ibérica de Bellota y Cereza	Selección de quesos Franceses
Estelado Uva País Rose Sparkling Wine Brut Santa Digna Miguel Torres Valle del Maule	Selección de Pastas
Baron OTARD VSOP, Unitario 350 cc., Cognac	Pepinillos Dulces By María
Lagar de Bezana Cabernet Sauvignon Reserva 2013 Valle de Cachapoal (SWC)	Frutos Secos Marroquíes
In Situ Wineryard Selección Chardonay (SWC)	Selección de Setas
Casa Silva, Cuvee Reserva, Cabernet Sauvignon 2014	Mousse de Erizos, Dip de tomates secos con setas
Folatre Espumante Brut 80%Ch 20%SB 2014 Valle de Curicó (SWC)	Selección de quesos Suizos
Vodka Absolut (original)	Selección de Enlatados
Pisco Bou Barroeta	Caviar Negro Ruso
ERASMO CABERNET FRANC	Selección de Charcutería Mi Sur
Apaltagua Pinot Noir Reserva 2016	Tabla Serrana
SEAGRAM'S VODKA	Miel de Quillay cardamomo
Reyka Vodka	Caja de macarons (7unidades) Hironnelle Pastelería
Ron Zacapa Centenario 23 Años (Guatemala) 40º	Dulce con avellanas, chocolate y galleta
Wisky Glen Alba 22 Years Old Blended	Dulce Árabes
Aceite de nuez, Té rojo de Sri Lanca 80gr	Caja de Chocolates La Fete extra cacao
Condimento blanco de mosto de uva vecchio ducato N° 4	Dulce de castañas
Aceite de Palta	Chocolate Blanco Suizo
	Miel Multifloral Nativa
	Caja de Chocolates Varsoviene (marrón glasé)
	Galletas artesanales
	Selección de Encurtidos
	Mermeladas orgánicas
	Pasta de Alcachofas con Merken
	Sal de Mar Pimienta Canelo Boyeruca 300
	Espicias orientales
	Charqui de vacuno
	Charqui de conejo
	Galletas artesanales
	Mix de aceitunas
	Paté Finas Hierbas
	Foie gras entero de ganzo
	Paté Oporto
	Antipasto a la Arrabbiata
	Té verde con mango sobre 85gr (Adagio Teas)

Anexo N°14: Estrategia de Distribución

Fuente: Elaboración propia

Externalización de la entrega del producto (proveedores)

Las empresas que nos brindaran el servicio de delivery podrían ser las siguientes:

- MotoBoy: Empresa que opera en Santiago de Chile desde el año 1999 posee un sistemas que pueden servir al Club del Sibarita para su reparto: Servicio Express (no más de dos hora en buscar y entregar) y Cargo (Flota de camionetas)
- Torpedo: Empresa Chilena y primera en su género en ser sustentable de Chile en ofrecer servicios de reparto.
- Motutbano: Empresa que cuenta con tres tipos de servicios carga menor, media y mayor. Su principal atractivo es el monitoreo en línea del servicio.
- Cabify Express: Empresa que nace como extensión del servicio de pasajeros y que hoy diversifica su servicio a la entrega encomiendas y paquetería en motocicleta. Actualmente opera en Santiago y cuenta con más 100 motociclistas.

Anexo N°15: Estimación de la Demanda y Proyecciones

Fuente: Elaboración propia

Estimación de demanda y sus supuestos

	MERCADO Y METAS
Mercado Total (7 Comunas)	1.893.448
Publico radio *	359.755
Público Fiel Radio	248.231
Encuesta propia * (1)	230.855
Encuesta propia * (2)	185.146
Familias (supuesto 1)	46.286
Familias Mensualizadas	3.857
% Clientes	17%

<i>* Encuesta Ipsos 2016</i>
<i>Encuesta revela que el 19% de la población escucha activamente radio</i>
<i>y de esos el 69% lo hace diariamente</i>
<i>*(1) Estudio revela que 93% se muestra interesado</i>
<i>*(2) y que el 80,2% se suscribiría al Club del Sibarita</i>
<i>Supuesto 1 : Familias de cuatro personas</i>
<i>Meta Renombre: % de cumplimiento mensual sobre el número de familias mensualizadas</i>
<i>Renombre: Numero mensual de familias que se pretende impactar con la publicidad</i>

Anexo N°16: Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Descripciones de Cargo de acuerdo con Organigrama

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Administrador General
Proceso	Gestión de Operaciones, Comercial, Marketing y Administración
Categoría	Alta Administración
Interrelaciones del cargo	Todos los procesos de la compañía
Cargo del Jefe Inmediato	Directorio
Personal a cargo	Contador General y Secretaria Administrativa
Misión del cargo	Las principales misiones del cargo son planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades generales de la compañía en los ámbitos comercial, operativo y financiero de la Empresa
TOMA DE DECISIONES	
Decisiones del Cargo	Todas las decisiones atinentes a la gestión de Administración General de la compañía.
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO	
	. Dirigir la relación directa con proveedores de servicio en el ámbito administrativo tales como Transbank, Delivery, Insumos y Desarrolladores WEB .
	. Controlar la administración de los ingresos y pagos de la compañía en registros contables y supervisar las operaciones bancarias de la compañía.
	. Coordinar, dirigir y controlar la función de RRHH de la compañía.
	. Coordinar y dirigir todas las actividades relacionadas con la función de Marketing que tenga la compañía.
	. Planificar y controlar la relación directa con los proveedores de productos gourmet y de la gestión eficiencia del servicio de postventa de la compañía.
	. Planificar la materialización de las mejores oportunidades de convenios y alianzas con distintos actores de la Industria.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Analista de Tendencias y Compras de Productos Gourmet
Proceso	Gestión de búsqueda de Tendencias y Selección de Compras.
Categoría	Media
Interrelaciones del cargo	Todos los procesos Comerciales y de Marketing
Cargo del Jefe Inmediato	Encargado Función Comercial y Marketing
Personal a cargo	No tiene
Misión del cargo	La principal función del cargo es investigar y buscar las tendencias de la Industria como también efectuar la mejor selección de compras de productos gourmet.
TOMA DE DECISIONES	
Decisiones del Cargo	No tiene
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO	
. Investigar en las distintas redes sociales e Internet, el comportamiento de la competencia en lo que respecta a tendencias de la Industria de productos gourmet.	
. Controlar los volúmenes de venta y comparar con los datos entregados por la industria con la oferta de valor del Club del Sibarita.	
Seleccionar los mejores proveedores de productos gourmet haciendo gestión con foco en los compromisos de de RSE declarados por la compañía.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Secretaria Administrativa
Proceso	Gestión de Administración en General.
Categoría	Media
Interrelaciones del cargo	Todos los procesos que tengan relación con procesos administrativos.
Cargo del Jefe Inmediato	Encargado Función de Operaciones, Contabilidad y Administración
Personal a cargo	No tiene
Misión del cargo	La principal función del cargo es apoyar la gestión administrativa en forma transversal de la compañía incluyendo las que se desprenden del Encargado de la Función Comercial y Marketing
TOMA DE DECISIONES	
Decisiones del Cargo	No tiene
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO	
. Apoyar la gestión de Contador general en las diversas tareas que se desprenden de la gestión diaria contable y administrativa.	
. Apoyar la actividades del Analista de Tendencias y Compras en todas aquellas tareas provenientes de la gestión administrativa que genere el proceso.	
. Ejecutar las tareas de Asistente y Secretaria a los cargos del Gerente General, Encargado Función Operaciones Contabilidad y Administración y al Encargado de la función Comercial y Marketing.	

Anexo N° 17: Dotación Personal Externo (Con pago a honorarios)

PERSONAL EXTERNO (Con pago a Honorarios)				
PREFESION	DOTACION	CARGO	DESCRIPCION	REMUNERACION BRUTA ANUAL
Técnico de ventas y mercadeo	1	Vendedor	Personal de Ventas con honorarios, encargado de promocionar la compañía con el fin de atraer nuevos suscriptores	\$1.200.000
Agencia de Diseño	1	Encargado de Publicidad y Marketing	La agencia diseñara, según las definiciones del Club, el look and feel y la publicidad tanto para RRSS como sitio WEB.	\$1.200.000
Ingeniero Informático	1	Programador Y relacionador digital	El programador tendrá como principal función, actualizar mes a mes el contenido de la página del Club del Sibarita. Además, deberá velar por el perfecto funcionamiento de la misma	\$1.200.000
Sommelier / Enólogo (Accesoría)	1	Sommelier	El Sommelier, será el encargado de asesorar al club en relación al maridaje perfecto para cada set mensual. Además de proporcionar información relevante al mercado de vinos y espumantes.	\$1.800.000
Concina Internacional (Asesoría)	1	Chef	El Chef tendrá como función principal asesorar en el contenido del set y de las tendencias culinarias de Chile y el mundo.	\$1.800.000
Contador auditor	1	Contador	Encargo de velar por el tratamiento de los asuntos contables del Club y el pago de impuestos y otras obligaciones del cargo	\$600.000

Anexo N° 18: Betas Damoradan; Supuestos y Datos

ANTECEDENTES	OBSERVACIÓN
Periodo del proyecto	5 AÑOS
Tasa de descuento	12.50%
Impuesto 2018	25.00%
Impuesto 2018	25.00%
Impuesto 2019 en adelante	25.00%
tipo depreciación	Lineal
Estructura de capital	100% patrimonio
Capital de trabajo	Diferencial
IPC	3.26%
IVA	19%

Acrónimo	Tasa	Fuente
RF	4.02%	Banco Central BCP a 5 años Marzo 2018
RF	3,01%	Banco Central BCU a 30 años
B puro industria	0.43	Fuente de estudios Damoradan
RM-RF	5.8%	Fuente de estudios Damoradan
Premio por liquidez	3.0%	Fuente U. de Chile
Premio por STARTUP	3.0%	Estimación
TP	12.50%	Construcción a partir de los datos recabados

Dustry Name	Industrias	Number of firms
Food Processing	Procesamiento de alimentos	87
Retail (Grocery and Food)	Venta al por menor (comestibles y alimentos)	14

Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate
0.68	0.3082	0.1513
0.71	0.8368	0.2104

Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
0.55	0.0158	0.56
0.43	0.0161	0.44

HiLo Risk	Standard deviation of equity	Country
0.4234	0.4118	Chile
0.4397	0.4573	

Equity Risk Premium	Adj. Default Spread	GDP (in billions)
5.78%	0.62%	247.03
Country Risk Premium (added to mature market premium)		0.70%

Moody's rating
Aa3

Fuente: <http://www.betasdamodaran.com/> Damoradan

Anexo N° 19: Maqueta Pagina WEB



Inicio **Pescados y mariscos** **Regalos corporativos** **Tienda Online** **Más información** **Contacto**

Club Del Sibarita

PRODUCTO 1

\$ 39.990

[▶ Clic aquí](#)

PRODUCTO 2

\$ 47.990

[▶ Clic aquí](#)

INFORMACIÓN DE CONTACTO

CLUB DEL SIBARITA
 CEL +569 51887594 – FIJO 22 2274440
 MAIL cds@clubdelsibarita.cl
 www.clubdelsibarita.cl

REDES SOCIALES

[f](#) [i](#) [t](#)



Inicio **Pescados y mariscos** **Regalos corporativos** **Tienda Online** **Más información** **Contacto**

Club Del Sibarita

REDES SOCIALES

[f](#) [i](#) [t](#)

INFORMACIÓN DE CONTACTO

CLUB DEL SIBARITA
 CEL +569 51887594 – FIJO 22 2274440
 MAIL cds@clubdelsibarita.cl
 www.clubdelsibarita.cl

NOMBRES

NÚMERO TRAJETA CRÉDITO

APELLIDOS

NÚMERO TRAJETA CRÉDITO

EMAIL

PERIODO SUSCRIPCIÓN

DIRECCIÓN DESPACHO

[▶ Clic aquí](#)