UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE IMPLEMENTAR UN MODELO DE VENTA DE PRODUCTOS GOURMET QUE COMPLEMENTE EL ACTUAL NEGOCIO DE RESTAURANT DA NOI

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

MAURICIO IVÁN PINILLA PARRA

PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
LUIS ALEJANDRO PONCE BADILLA

SANTIAGO DE CHILE
2019

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE IMPLEMENTAR UN MODELO DE VENTA DE PRODUCTOS GOURMET QUE COMPLEMENTE EL ACTUAL NEGOCIO DE RESTAURANT DA NOI

Hoy en día, el negocio principal de Restaurant Da Noi genera resultados que le dan sustentabilidad en el tiempo, obteniendo utilidades y márgenes sobre los ingresos de $125 millones y 12% promedio al año, respectivamente. Sin embargo, ha surgido la necesidad de complementar su oferta actual explorando la venta de productos gourmet de forma de alcanzar una utilidad acumulada adicional al negocio de al menos $250 millones y un mejoramiento del margen sobre ingresos de 2,0 puntos porcentuales al término de 5 años de operación.

El diagnóstico inicial identificó una industria gourmet con tasas de crecimiento cercanas al 40% y con ventas de alrededor de $44.600 millones al año. Es en este ámbito donde se estimó un mercado potencial de $19.777 millones asociado al consumo de productos gourmet en tiendas especializadas por parte de consumidores frecuentes de segmentos de ingresos medio-alto en la Región Metropolitana (13,34% de dichos hogares). Por otra parte, se determinó que si bien existe un paulatino interés en la asesoría y atención personalizada a clientes como parte del modelo de operación de una tienda, esto aún no se transforma en un elemento diferenciador como así tampoco el comercializar productos de elaboración propia ya que su foco ha sido ser distribuidores de pequeños productores.

La estrategia definida se centra en una propuesta de valor asociada a la venta de productos gourmet de elaboración propia o adquiridos a un tercero con carácter exclusivo, a través de una tienda especializada y junto al servicio de asesoría especial al momento de la compra. Esta se basa en el aprovechamiento de las sinergias operacionales y comerciales con el negocio actual de Da Noi y en el establecimiento de una relación cercana principalmente con los clientes actuales del restaurant, pudiendo éstos explorar sus preferencias en conjunto con la tienda de manera de flexibilizar constantemente la oferta disponible.

La evaluación financiera a 5 años, bajo condiciones de subsidio de la operación actual de Da Noi, arroja que el modelo de venta es rentable entregando un VAN de $28,5 millones (descontando flujos a una tasa de descuento del 18,7%) y una TIR del 55%, con una exigencia basal de niveles de margen directo del 50% y crecimientos anuales de venta del 5%. Sin embargo, esto no logra cumplir con los objetivos de crecimiento del negocio actual que se plantean en la tesis. En este sentido, sólo se alcanzan en escenarios muy exigentes de mejoramiento del margen directo (más del 20% de mejora) y de crecimiento de venta anuales (sobre el 25% cada año) por lo que se recomienda al grupo controlador explorar otras alternativas de inversión que generen la rentabilidad esperada haciendo uso de recursos similares a los considerados para la evaluación de este negocio.

DEDICATORIA

A mi esposa, Anita, que tuvo el amor, fuerza y paciencia para apoyarme durante todo este desafío.

A nuestros hijos, Cristóbal y Clemente, que son una inspiración y motivación constante en todo lo que hago

TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN 1

2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER 2

3 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS 3

3.1 Objetivo general 3

3.2 Objetivos específicos 3

3.3 Resultados esperados 3

4 MARCO CONCEPTUAL 4

5 ALCANCE 7

6 DIAGNÓSTICO 8

6.1 Análisis del negocio actual 8

6.1.1 Descripción del negocio y operación actual de restaurant Da Noi 8

6.1.2 Análisis estratégico FODA de restaurant Da Noi 10

6.2 Análisis del mercado potencial 13

6.2.1 Caracterización y potencialidades de la oferta nacional de productos gourmet 13

6.2.2 Tipos de canales de venta y distribución de productos gourmet en la región metropolitana 14

6.2.3 Cuantificación de mercado mediante la oferta 15

6.2.4 Cuantificación de mercado mediante la demanda 15

6.3 Análisis de clientes 21

6.3.1 Descripción del consumidor de productos gourmet en Chile 21

6.3.2 Identificación y caracterización de los distintos potenciales segmentos. 22

6.4 Análisis de la competencia 24

6.4.1 Identificación de principales competidores dentro de los potenciales segmentos 24

6.4.2 Determinación de oferta de productos y/o servicios que entregan 26

6.4.3 Análisis de propuesta de valor de la competencia (fortalezas y debilidades) 29

6.5 Análisis del entorno 34

6.5.1 Análisis del entorno macroeconómico 34

6.5.2 Análisis del entorno social y caracterización actual de GSEs con ingresos medios-altos 37

6.5.3 Tecnología, equipamiento y logística disponible 40

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

ÍNDICE DE TABLAS

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

INDICE DE ILUSTRACIONES

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

1 INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

- Cambios estructurales
  - Aumento de la capacidad de consumo
  - Cambios demográficos
  - Irrupción de redes sociales
  - Ley de etiquetado

- Cambios culturales
  - Tendencias alimenticias
  - Preferencia por lo local
  - Igualdad de género
  - Sofisticación de gustos

[1] Información basada en resultados de Restaurant y Productos Alimenticios Da Noi Ltda.
[2] Estudio de mercado “Industria Gourmet en Chile”, PROCHILE, Abril 2009.

    - Visibilidad de los chefs

- Cambios en la oferta
    - Diversificación de la oferta
    - Democratización del consumo
    - Explosión de Pymes gourmet

2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

Si bien los resultados financieros actuales de restaurant Da Noi son buenos y a nivel de mercado, existe la necesidad por parte de sus dueños de complementar y diversificar su negocio gastronómico actual, de forma de aumentar sus utilidades y márgenes, explorando algún nicho con potencial de crecimiento.

Es en este ámbito y dada la expertise de la familia en el mundo gastronómico es que surge la idea de evaluar la factibilidad de implementar un modelo de ventas de productos gourmet que nazca al alero del negocio actual, que lo complemente y genere utilidades adicionales y márgenes por sobre los actuales.

Durante el desarrollo del tema planteado en la tesis, se intentará dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes son los potenciales clientes de productos gourmet?
- ¿Quiénes son nuestros competidores directos y cuál es su oferta de valor?
- ¿Cuáles categorías se asocian más al concepto gourmet y sus razones?
- ¿Cuáles son las categorías gourmet con más preferencias al momento de la compra?
- ¿Cuáles son los hábitos de compra y ocasiones de consumo de un producto gourmet?
- ¿Cuáles son los atributos más valorados al momento de comprar productos gourmet?
- ¿Cuáles son los principales lugares de compra de productos gourmet y su frecuencia?
- ¿Cuál debiera ser la propuesta de valor diferenciadora ante la competencia?
- ¿Qué nivel de inversión y capital de trabajo necesario para este negocio?
- ¿Cuáles son los riesgos para la operación del negocio actual?
- ¿Es posible alcanzar una utilidad acumulada de al menos MM$250 y un mejoramiento del margen de 2.0 puntos porcentuales al término de 5 años?

3 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

3.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad técnica, económica y estratégica de la implementación de un modelo de venta de productos gourmet que complemente el actual negocio de Restaurant Da Noi, de manera de obtener una utilidad acumulada adicional de al menos MM$250 y un mejoramiento del margen sobre ingresos de 2,0 pp (puntos porcentuales) al término de 5 años de operación.

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del mercado de ventas de productos gourmet, identificando y caracterizando a los competidores y sus propuestas de valor.
- Identificar y caracterizar los segmentos objetivo.
- Elaborar una propuesta de valor asociado al modelo de negocio propuesto.
- Evaluar la factibilidad económica y financiera de la implementación, mediante indicadores tales como flujos de caja, fuentes de financiamiento, VAN, TIR y análisis de sensibilidad de escenarios.

3.3 Resultados esperados

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos, definiendo un modelo de ventas de productos gourmet, asociado a Restaurant Da Noi, que atienda las necesidades de los segmentos identificados, en forma rentable y obteniendo la factibilidad estratégica, técnica y económica del negocio con su consecuente utilidad la cual se contrastará con la esperada para concluir su viabilidad.

4 MARCO CONCEPTUAL

En la actualidad, la población mundial ha aumentado su grado de exigencia respecto a los productos alimenticios que consumen, debido principalmente al acceso más directo a la información nutricional de los alimentos y también al aumento de la oferta de productos diferenciados. Por lo tanto, esto ha impactado en que se observe una tendencia creciente a consumir productos tipificados como gourmet en los distintos mercados, principalmente en países europeos y en Estados Unidos o en aquellos con un mayor grado de desarrollo que el nuestro.

Producto Gourmet

Según la Specialty Food Association TM, los Speciality Foods o alimentos *gourmet* son aquellos que, por alguno(s) de los siguientes atributos, logran diferenciarse de los alimentos comunes y así ser consumidos en ocasiones especiales o por segmentos con una mayor capacidad de consumo o personas de gustos muy específicos:

- Tienen un nivel, estilo y/o calidad superior en sus categorías
- Son exclusivos
- Tienen origen exótico
- Tienen una elaboración o certificación especial (artesanal)
- Tienen denominación de origen / patrimonial
- Sus ingredientes son de carácter natural y/u orgánico
- Se presentan en envases o embalajes atractivos y con diseños especiales
- Su suministro es limitado
- Tienen aplicación o uso inusual o específico
- Tienen un canal de distribución exclusivo
- Su precio es elevado (ya que en muchas ocasiones esto se relaciona con una calidad alta)

En la actualidad Chile es un creciente productor de alimentos de este tipo y posee ventajas comparativas respecto a otros países dada su ubicación geográfica, clima y las condiciones fitosanitarias imperantes lo que le permiten posicionarse como un país ideal para satisfacer las necesidades de los consumidores más exigentes tanto a nivel local como externo.

Dentro de los rubros o categorías de productos gourmet más destacadas en el ámbito nacional se pueden mencionar:

- Snacks salados y dulces
- Té, café e infusiones calientes
- Jugos, aguas e infusiones frías
- Vinos, espumantes, destilados y licores
- Cervezas
- Carnes y cecinas (charcutería)
- Confites
- Mermeladas, miel, conservas y pastas

- Quesos y quesos cremas
- Condimentos y aceite de oliva
- Pescados y mariscos
- Panadería y pastelería
- Helados y sorbetes
- Platos preparados

Consumidor Gourmet

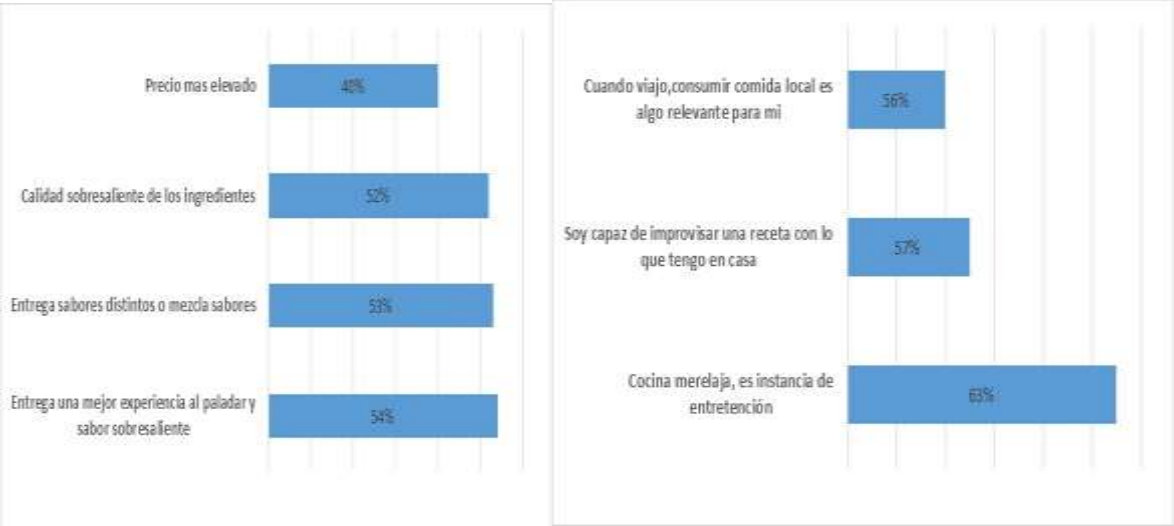
Según el estudio "Chile Gourmet"[3], el consumidor gourmet es una persona con gusto delicado y exquisito paladar, conocedor de los platos de cocina significativamente refinados, que tiene la capacidad de ser catador de talentos de gastronomía al probar el nivel de sabor, fineza y calidad de ciertos alimentos y vinos.

En el caso de nuestro país, según declara ese mismo estudio, hoy existe una suerte de "gourmetización" del consumidor chileno. Si hace veinte años la mayoría de los consumidores gourmet sobrepasaba los 60 años, hoy en día el 45% de los chilenos mayores de 25 años de los segmentos socioeconómicos C1 y C2 puede ser considerado un consumidor gourmet. Asimismo, este perfil de consumidor actual busca no sólo un producto alimenticio al adquirir un producto gourmet, sino que también cierta validación de un estilo de vida, estatus, emoción y placer.

Es este mismo estudio quien entrega valiosa información, tanto cuantitativa como cualitativa, acerca del actual consumidor chileno gourmet. Entre lo cuantitativo podemos destacar lo siguiente:

- Percepciones del producto y actitudes

Ilustración 1. Percepciones del producto y actitudes frente al concepto gourmet

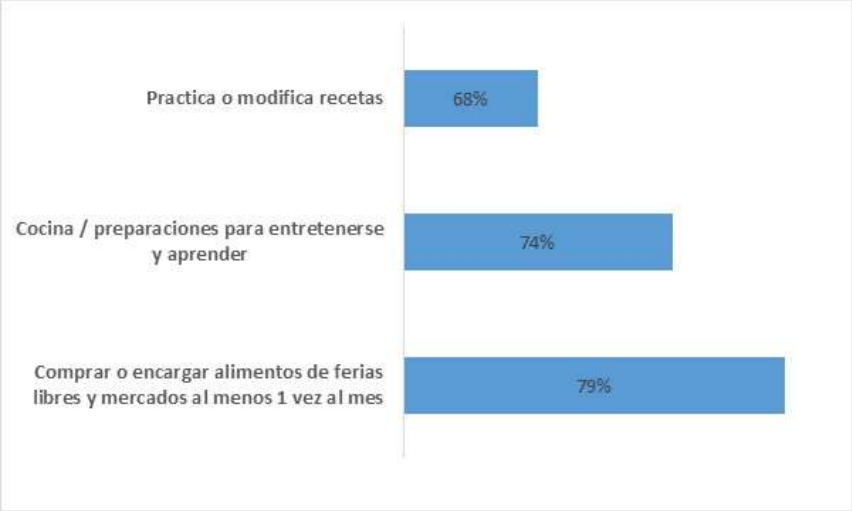


Fuente: Elaboración propia en base a estudio "Chile Gourmet"

[3] Estudio realizado por las consultoras iCuadrado, Contexto y Whizzy en último trimestre del 2016.

- Hábitos más comunes

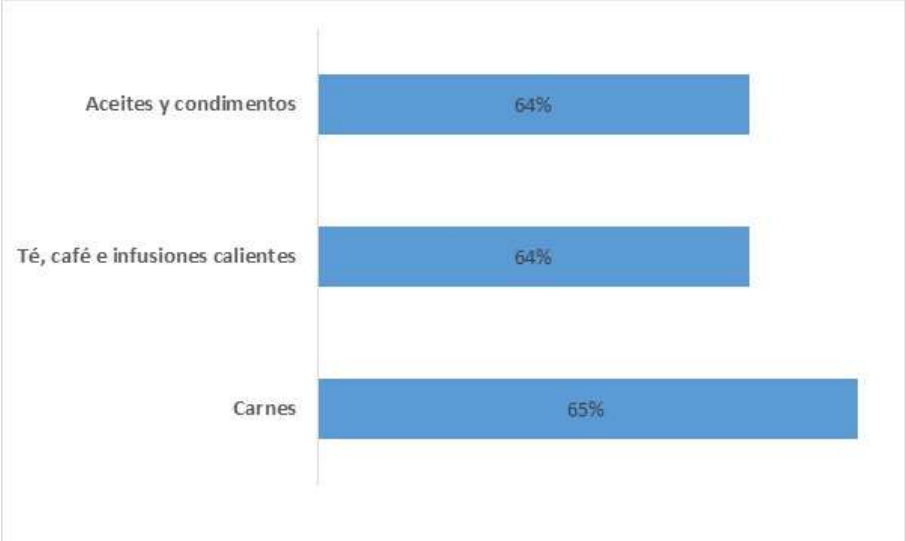
Ilustración 2. Hábitos más comunes del consumidor gourmet



Fuente: Elaboración propia en base a estudio “Chile Gourmet”

- Frecuencia de consumo

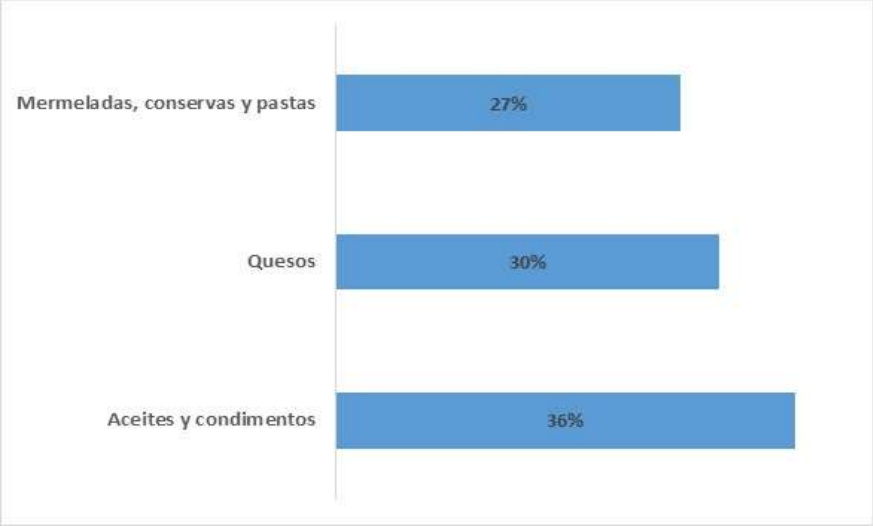
Ilustración 3. Frecuencia de consumo (al menos una vez al mes)



Fuente: Elaboración propia en base a estudio “Chile Gourmet”

- Productos con más características gourmet

Ilustración 4. Frecuencia de consumo (al menos una vez al mes)



Fuente: Elaboración propia en base a estudio "Chile Gourmet"

Por el lado cualitativo podemos señalar ciertas características de los hábitos gourmet como, por ejemplo:

- Los hábitos gourmet son parte del capital cultural de las personas
- Se traspasan de generación en generación
- Tienen motivaciones que van desde la distención hasta la autorrealización
- Uno de cada dos consumidores gourmet tiene algún referente gastronómico, como por ejemplo un chef

Cabe señalar en este punto que cuando la compra de productos gourmet se realiza principalmente como un lujo, ya sea para uso personal o para regalo, ésta se convierte en una experiencia especial para los consumidores. Estos se fijan especialmente en el envase del producto, lo prueban y consideran sus características exclusivas antes de adquirirlo. Asimismo, pero cada vez en menor medida dado el fenómeno de gourmetización señalado, el consumo de productos de alimentación Gourmet tiene un componente estacional y se concentra en los últimos meses del año (Navidad, Año Nuevo y época estival).

5 ALCANCE

El alcance de este trabajo busca determinar la factibilidad de implementar un modelo de venta de productos gourmet que permita diversificar y complementar el actual negocio de Restaurant Da Noi generando utilidades adicionales y márgenes sobre ingresos por encima de los obtenidos actualmente.

Asimismo, podemos señalar dentro de los alcances más específicos lo siguiente:

- Se evaluará este nicho de negocio para un horizonte temporal de 5 años plazo.
- Se limitará la operación del modelo de venta sólo a la Región Metropolitana de Santiago.
- Se caracterizará la situación actual del mercado gourmet de forma de definir una oferta de valor diferenciadora respecto a la competencia.
- Se supondrá uso de sinergias con la operación actual del negocio (como por ejemplo negociación con proveedores, layout, uso de la marca, uso de productos de elaboración propia, etc.).

6 DIAGNÓSTICO

6.1 Análisis del negocio actual

6.1.1 Descripción del negocio y operación actual de restaurant Da Noi

Orígenes e Historia

Restaurant y Trattoria Da Noi, negocio de carácter familiar, está ubicado en Avenida Italia 1791, comuna de Ñuñoa y es el restaurant de comida italiana más antiguo y con más tradición del Barrio Italia.

Si bien sus orígenes se remontan al año 1993 sólo como fábrica de pastas, es en el año 1997 donde abre su primer comedor para 18 personas. Hoy, el negocio abarca dos propiedades contiguas a su dirección y sus comedores y la terraza interior tienen lugar para más de 300 paladares.

En 2011, incluso abrieron el Café y Emporio Da Noi en las cercanías del restaurant cuyo foco es el servicio de café al paso y once y donde además se puede comer postres y masas dulces. Asimismo, años atrás abrió sin éxito una franquicia del restaurant en el sector de La Dehesa.

Da Noi representa a la cocina italiana, pero en una versión apta para el gusto chileno. Con ese sello ha sabido ganarse a través del tiempo un gran prestigio en el concierto gastronómico nacional, atendiendo a un público cada vez más conocedor y exigente de las buenas pastas y deliciosas salsas. Los productos se elaboran en su propia fábrica, usando insumos de primera calidad y recetas de larga tradición.

Como restaurante, Da Noi hoy atiende más de 14.000 personas al mes, generando ingresos por venta de más de 1.000 millones de pesos al año y dejando una utilidad después de impuestos de más de un 12%.

Ilustración 5. Registro Servicio de Impuestos Internos Da Noi

Rut: 78368620-1

REPUBLICA DE CHILE
SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS
FORM. 22

AÑO TRIBUTARIO 2017 IMPUESTOS ANUALES A LA RENTA

07 Nº244231037

ROL UNICO TRIBUTARIO		01	Apellido Paterno o razón social	02	Apellido Materno	05	Nombres
03	78368620-1	RESTAURANT Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS DA NOI COMPANIA LIMITADA					

06	Calle; Nº; Of.; Depto.	09	Teléfono	08	Comuna
AV ITALIA 1791		2742001		NUNOA	
13	Actividad, profesión o giro del negocio	14	Código actividad económica	903	RUT del Representante
RESTAURANTES		552010		4257719-7	
55	Correo Electrónico				
LPONCEB@GMAIL.COM					

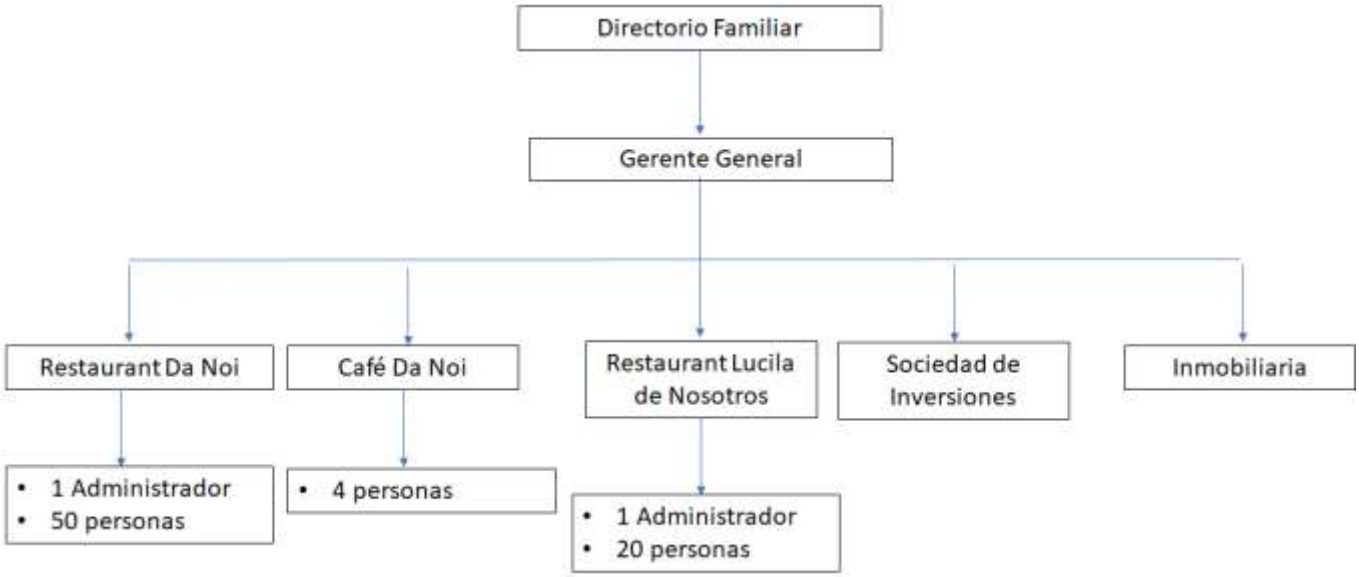
<u>Operación</u>

La empresa cuenta hoy con dos tipos de clientes: cliente que come en el restaurant y aquel que comprar platos cocinados y pastas crudas para llevar, atendiendo mayoritariamente a aquellos pertenecientes a las comunas de Providencia, Ñuñoa y Santiago Centro.

La estructura organizacional actual de restaurant Da Noi es bastante sencilla. Como se puede observar en la Figura 6, forma parte de un holding familiar denominado Grupo Da Noi reportando su operación al Gerente General del Grupo, don Luis Ponce Badilla. Este es quien vela por el buen funcionamiento de la empresa a través de la planificación, coordinación y control de las operaciones. Asimismo, el representante legal, don Juan Ponce Abarca quien inició el negocio forma también parte del proceso de toma de decisiones junto al Gerente General para poder cumplir con los objetivos que el negocio se plantee a corto, mediano y largo plazo.

Internamente cuenta con 1 administrador y 50 personas, entre los cuales se encuentran aquellos que elaboran los productos propios del restaurant (pastas), personal de cocina que prepara los platos para servir y llevar, un sommelier (que atiende a todo el Grupo Da Noi) y garzones.

Ilustración 6. Organigrama actual Empresas Da Noi



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista a Gerente General de Da Noi

Entre los principales productos elaborados y ofrecidos por restaurant Da Noi se encuentran:

- Pastas: Lasagna, Raviolis, Canellonis, Panzottis, Gnocchis, Fettuccinis, Sorrentinos, Panzottis, Agnolottis
- Salsas: Bolognesa, Pomodoro, Pesto, Provenzal, Alfredo, Cuatro Quesos, Nogada

6.1.2 Análisis estratégico FODA de restaurant Da Noi

Si bien restaurant Da Noi hoy tiene una rentabilidad de mercado y la familia controladora ha diversificado sus negocios creando por ejemplo el restaurant Lucila de Nosotros, es importante analizar estratégicamente su operación desde el punto de vista interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas)

Ilustración 7. Comentarios prensa Da Noi Restaurant

Fortalezas

- Su tradición gastronómica por tratarse de un negocio de más de 24 años y por sobre el promedio de la industria ya que los restaurantes son en general de ciclos cortos (Ver figura 7).
- La calidad de sus productos se ha mantenido más o menos estables a través del tiempo (con los cambios normales producto de la modernidad y forma de operar) lo cual es altamente valorado por sus clientes (Ver figura 7)
- Relación estable y duradera con todos sus proveedores, en especial con los de la zona de Capitán Pastene (región de la Araucanía) los cuales nacieron con el restaurant
- Tener un público cautivo en restaurant (cerca de 11.000 personas en mesa por mes) y de pedidos para llevar (3.000 personas por mes aproximadamente)
- Ser el único restaurant del Barrio Italia que abre sus puertas los lunes (las tiendas del Barrio cierran ese día)

Oportunidades

- Aprovechar el auge del Barrio Italia que ya dejó de ser un lugar de destino (como en los años 2000) sino que ahora es una zona donde vive mucha gente y hay una

buena cantidad de población flotante. Esto repercutió en que hace ya unos años el restaurant opera en las noches, situación que antes era impensada.

- Generar alianzas estratégicas con empresas de servicios de envío a domicilio (ejemplo, aplicaciones Uber Eats o Pedidos Ya)

Debilidades

- Falta de personal capacitado y con empatía para ofrecer los productos del restaurant
- Sitio web desactualizado, poco atractivo y dinámico
- No cuenta con carro de compras para transacciones web
- Falta de packaging adecuado para los productos gourmet
- A pesar de estar situado en pleno Barrio Italia, una de las desventajas actuales es estar situado en la comuna de Ñuñoa y no de Providencia. Esto se explica ya que la política de la comuna de Ñuñoa es potenciar como polo gastronómico a la plaza Ñuñoa y sus alrededores y no al Barrio Italia, por lo cual hoy no hay prioridad en temas de seguridad, incentivos ni subsidios por parte del municipio para potenciar cualquier oferta gastronómica que no se ofrezca en dicho lugar.

Amenazas

- Si bien el auge del barrio Italia puede verse como una oportunidad de crecimiento del negocio del Da Noi, puede transformarse en una amenaza si no se producen cambios en el corto plazo en su oferta de valor actual ya que son muchos los que quieren instalarse en el barrio y pueden llegar con una propuesta innovadora o más atractiva.
- Las malas prácticas de algunos restaurantes de comprar las materias primas en el Da Noi y comercializarlas después como productos de elaboración propia.
- La estacionalidad del clima afecta el resultado de un restaurant especializado en pastas. Cuando existe un año más frío que otro existe un aumento en la demanda y viceversa. Así también afecta la estacionalidad propia del negocio donde meses como diciembre, enero y febrero (verano) son los con peores resultados y junio, julio y agosto (invierno) son los mejores.

6.2 Análisis del mercado potencial

Dada la tendencia mundial a la sofisticación del mercado alimenticio y la creciente elaboración de productos con un alto valor agregado, la industria gourmet en Chile es cada vez más importante dentro de las cifras de producción de alimentos procesados.
Sin embargo, como industria en proceso de desarrollo, no se maneja mucha información respecto a cifras y estadísticas de mercado. En este sentido, según datos internos del sector[4] es un mercado con tasas de crecimiento del 40% que vende alrededor de US$70 millones anuales.

Conformada especialmente por pequeños productores, que han encontrado en este nicho una oportunidad para competir por calidad e innovación en el mercado agroalimentario, el rubro no sólo ha experimentado una demanda sostenida entre los consumidores, sino también un aumento explosivo de pequeñas y medianas empresas (PYME) que se han atrevido a incursionar en la fabricación de alimentos diferenciadores, sofisticados y con alto valor agregado. En este sentido, según la Asociación de Productores y Exportadores de Alimentos Gourmet de Chile (Asogourmet) en el año 2010 se contabilizaron alrededor de 400 PYME dedicadas a la elaboración de estos alimentos, con una variada oferta que incluye productos orgánicos, naturales y étnicos, entre otros.

Debido al aumento de la demanda de productos gourmet, la mayoría de las microempresas dedicadas a este tipo de alimentos han tenido un crecimiento sostenido, por lo que ya están comenzando a crear nuevas líneas de productos. También hay algunas empresas que ya salen del mercado nacional, es decir, exportan alimentos gourmet que marcan presencia en otros países, principalmente en Estados Unidos y Europa. No obstante, la mayoría destina su producción al mercado interno, debido a que por ser poco conocidos, prueban su aceptación en el país antes de incursionar en el extranjero.

6.2.1 Caracterización y potencialidades de la oferta nacional de productos gourmet

Respecto a las ventas de productos gourmet, según un estudio de la Universidad Central[5], se observa una participación inversamente proporcional en las ventas totales de productos gourmet según el tamaño de la empresa, es decir, a mayor tamaño de la empresa, menor participación en las ventas totales de las empresas tienen los productos gourmet. Esto indica que la oferta está centralizada en canales de distribución pequeños, como lo son las tiendas especializadas o empresas pequeñas dedicadas al rubro gourmet.
Uno de los principales problemas que presenta el rubro gourmet chileno, es la dificultad de insertar los productos al mercado local debido a que los pequeños y medianos productores tienen poca capacidad para ingresar sus productos en canales de

[4] http://mundogourmet.cl/crecimiento-de-la-industria-gourmet-ha-abierto-nuevas-oportunidades-a-pequenos-productores/Información
[5] UNIVERSIDAD CENTRAL DE CHILE, Escuela de Ingeniería en Agronegocios. 2005. Análisis de la industria delicatessen nacional. 364p.

distribución masivos como el retail. Esta dificultad en el acceso al mercado mediante importantes canales de venta está en estrecha relación con el sistema de pequeña producción de alimentos ya que esto hace que los productores se conviertan en especialistas en cierto tipo de productos y no diversifiquen su portafolio. Sin embargo, esta misma especialización ha hecho que los productores vayan adquiriendo con el tiempo un sello distintivo que los diferencie de la producción del mercado masivo.

En este mismo sentido, la imposibilidad de cumplir con las exigencias de los grandes canales de comercialización (por ejemplo, códigos de barra, costo de transporte desde el origen, demoras en los pagos) hace que estos pequeños productores se alejen de los importantes centros de comercialización. Para apaliar esta problemática, deben buscar intermediarios que compren sus productos y después los distribuyan a otros canales de comercialización, como el retail, o deben buscar la posibilidad de vender en lugares más pequeños y especializados en estos productos como lo son las *tiendas gourmet*.

6.2.2 Tipos de canales de venta y distribución de productos gourmet en la región metropolitana

La comercialización de productos gourmet en Chile también sigue las tendencias mundiales de consumo, donde ante la mayor demanda, se observa un crecimiento del número de lugares donde se pueden encontrar este tipo de productos. Según el mismo estudio de la Universidad Central mencionado anteriormente, en el sector chileno de productos gourmet no se requiere de un gran número de intermediarios y por tanto se utiliza lo que generalmente se denomina un canal de distribución indirecto “corto”. Los canales de distribución identificados en la industria gourmet chilena son:

- Supermercados/Retail

Este canal es el que tiene la gran deuda con los productos gourmet al no ofrecer plazas reales de ventas para los productores. Si bien hay iniciativas incipientes para el desarrollo del gourmet por parte de los grandes operadores de retail (caso Jumbo), el funcionamiento aún imperante de buscar el mejor producto al menor precio ha hecho difícil que un pequeño productor pueda instalar sus productos en grandes supermercados.

- Tiendas gourmet

En nuestro país, a diferencia de otros países donde los productos se comercializan en su mayor parte en supermercados, el canal que está tomando más relevancia es el de las tiendas gourmet. Se estima que hoy en la Región Metropolitana hay más de 40 tiendas especializadas, concentradas en el sector oriente, las cuales en su mayoría se han centrado principalmente en la venta de productos que compran a pequeños productores de todo el país actuando así como puente de comercialización para los productores locales que tienen una oferta de alto valor pero no cuentan con los canales de distribución masiva. En ese sentido, facilitan las estrategias de inmersión de productos al mercado

local, ya que tienen más cercanía con el consumidor final y les permiten realizar por ejemplo promociones, catas y lanzamientos de productos nuevos.

Los propietarios de tiendas gourmet buscan nuevos productos que no estén disponibles en canales masivos, por lo que la mayoría de las veces ofrecen productos que, debido a su modo de elaboración o a su exclusividad, tienen un precio alto.

- Hoteles, Restaurantes y Catering (HORECA)

El sector HORECA es otro sector importante dentro de la cadena de distribución de los productos gourmet.

En el caso de los restaurantes, estos están incorporando en sus menús los productos gourmet que generalmente son adquiridos directamente del productor.

En lo que respecta al sector hotelero, los productos gourmet se introducen tanto en los menús de los restaurantes que están asociados al hotel como también, siguiendo la tendencia mundial, se han ido creado pequeñas tiendas de productos gourmet nacionales dentro de los hoteles, lo que permite que los turistas adquieran productos típicos del país, sin moverse del hotel.

6.2.3 Cuantificación de mercado mediante la oferta

Para el caso de los productos o alimentos gourmet, y dado que es una denominación más de carácter informal, el Servicio de Impuestos Internos no lo tiene clasificado directamente mediante un rubro o actividad económica propiamente tal, por lo cual para el presente análisis la cuantificación de las ventas mediante el estudio de mercado realizado (frecuencia de compra y disposición a pago) entregará una aproximación más realista de las cifras que se manejan en el mercado.

6.2.4 Cuantificación de mercado mediante la demanda

Para poder determinar la compra anual de productos Gourmet en la Región Metropolitana y debido a que no existe información precisa sobre los montos asociados al mercado potencial, se realizó un estudio de mercado para recopilar estos antecedentes y otros datos que permitirán contar con información relevante para el estudio.

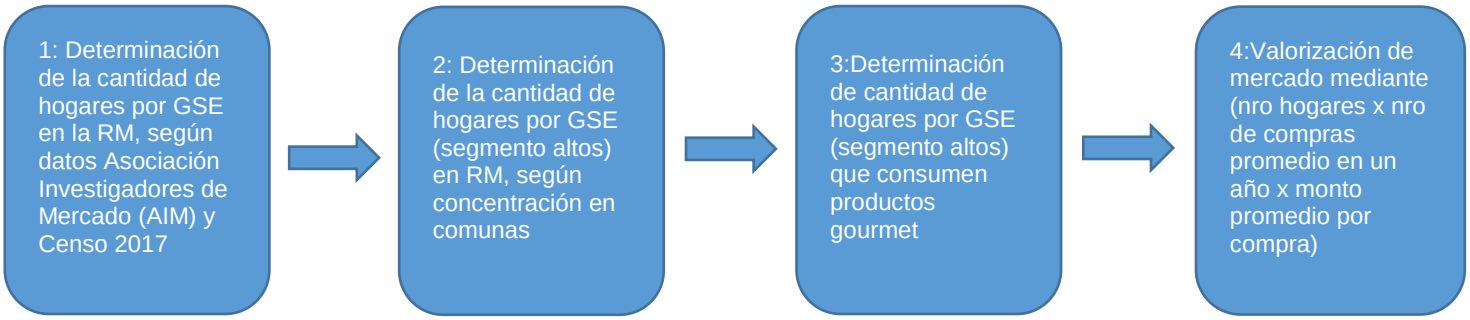
Dicho estudio de mercado fue realizado mediante una encuesta online, con la finalidad de conocer: las preferencias en el consumo de productos Gourmet, ocasión , razones y frecuencia de compras, valoración de atributos de la oferta gourmet actual y exploración de atributos deseables, gasto promedio por compra, conocimiento y recomendación de tiendas Gourmet de la Región Metropolitana, como también la percepción y valoración que tendrían los potenciales clientes ante una oferta gourmet que incluya productos utilizados como insumo en el restaurant de su preferencia. En esta encuesta participaron un total de 219 personas de distinto sexo, edades y nivel de ingreso.

A continuación, se explican las distintas etapas que se llevaron a cabo para poder determinar la demanda potencial productos Gourmet en la Región Metropolitana. Cabe señalar que para este cálculo se usaron datos levantados desde el estudio de mercado, en conjunto con cifras estadísticas de la población chilena (Censo 2017) y los respectivos grupos socioeconómicos.

Etapa 1. Caracterización de consumidor:

Los pasos que se efectuaron para poder determinar la cantidad de consumidores que componen el mercado son los siguientes:

Ilustración 8: Metodología de cálculo de la demanda



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el flujo explicativo anterior, para determinar el mercado potencial se utilizó la cantidad de hogares por GSE utilizando datos oficiales del último Censo (cantidad de hogares) y las concentraciones por comuna definidas por el estudio “Cómo clasificar los GSE en Chile” realizado en diciembre de 2015 por la AIM (Asociación de Investigadores de Mercado)

Tabla 1: Estimación % de Hogares por GSE en Región Metropolitana
(comunas representativas)

GSE	GSE Concentrado en comunas	% de hogares del GSE en comunas citadas	Estrato	% de su estrato	% de hogares de Chile	% de hogares del Gran Santiago	% de hogares del Gran Santiago explicado por comunas citadas
Clase Alta (AB)	Vitacura	82%	Alto	18%	2,9%	5,4%	4,4%
	Providencia						
	Las Condes						
	La Reina						
	Ñuñoa						
	Lo Barnechea						
	Santiago						
Clase media acomodada (C1a)	Providencia	60%	Alto	26%	4,2%	6,5%	3,9%
	Ñuñoa						
	Vitacura						
	Las Condes						
	La Reina						
	Santiago						
	Lo Barnechea						
Clase media emergente (C1b)	Santiago	60%	Alto	56%	8,9%	11,0%	6,6%
	Las Condes						
	Providencia						
	Ñuñoa						
	La Reina						
	San Miguel						
	La Florida						
	Maipú						
Clase media típica (C2)	La Cisterna	29%	Medio	38%	17,9%	21,5%	6,2%
	Maipú						
	San Miguel						
	La Florida						
Clase media baja (C3)	Pudahuel	38%	Medio	62%	29,1%	29,2%	11,1%
	Lo Espejo						
	El Bosque						
	San Bernardo						
	Lo Prado						
	Cerrillos						
	Peñalolén						
	Cerro Navia						
	San Joaquín						
	PAC						
	Quilicura						
	Conchalí						
	Huechuraba						
Vulnerables (D)	Huechuraba	58%	Bajo	65%	24,2%	18,9%	11,0%
	Conchalí						
	Cerro Navia						
	Pudahuel						
	Lo Prado						
	PAC						
	Estación Central						
	Renca						
	Recoleta						
	San Ramón						
	La Granja						
	El Bosque						
	San Bernardo						
	La Pintana						
	Puente Alto						
Pobres (E)	Recoleta	46%	Bajo	35%	12,9%	7,6%	3,5%
	Cerro Navia						
	Lo Espejo						
	San Bernardo						
	La Pintana						
	San Joaquín						
	San Ramón						
	La Granja						
	Puente Alto						
					100%	**100%**	**46,7%**

Fuente: Estudio “Cómo clasificar los GSE en Chile”, 2015, AIM

- Determinación cantidad Hogares por GSE en Región Metropolitana

Tabla 2: Estimación Hogares GSE AB y C1a en Región Metropolitana (comunas representativas)

REGION METROPOLITANA	Particulares Ocupadas con Moradores Presentes	Particulares Ocupadas con Moradores Ausentes	Particulares Desocupadas	Desocupadas (de Temporada)	Colectivas	TOTAL	Sólo Particulares Ocupadas
Vitacura	27.855	1.623	2.015	252	32	31.777	29.478
Providencia	59.838	5.085	4.925	890	227	70.965	64.923
Las Condes	104.821	6.335	5.764	981	106	118.007	111.156
La Reina	28.007	680	948	97	69	29.801	28.687
Ñuñoa	80.450	5.740	5.537	394	127	92.248	86.190
Lo Barnechea	26.405	943	1.947	1.900	30	31.225	27.348
Santiago	163.947	15.816	12.142	1.358	365	193.628	179.763
Sub total Comunas	491.323	36.222	33.278	5.872	956	567.651	**527.545**
TOTAL RM	2.163.534	91.718	102.847	18.019	2.324	2.378.442	2.255.252
% Comunas / Total RM	22,7%	39,5%	32,4%	32,6%	41,1%	23,9%	**23,4%**

Fuente: Resultados Viviendas, según Censo 2017, INE
http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/

	% de hogares de RM	% de hogares del GSE en comunas citadas	% de hogares de RM explicado por comunas citadas	# de Hogares en RM	# de Hogares en RM en comunas citadas	% de hogares en comunas citadas
Clase Alta (AB)	5,4%	82,0%	4,4%	121.784	99.863	18,9%
Clase media acomodada (C1a)	6,5%	60,0%	3,9%	146.591	87.955	16,7%
AB + C1A	11,9%	70,0%	8,3%	**268.375**	**187.817**	35,6%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos estudio AIM y Resultados Viviendas Censo 2017

Tabla 3: Estimación Hogares GSE C1b en Región Metropolitana (comunas representativas)

REGION METROPOLITANA	Particulares Ocupadas con Moradores Presentes	Particulares Ocupadas con Moradores Ausentes	Particulares Desocupadas	Desocupadas (de Temporada)	Colectivas	TOTAL	Sólo Particulares Ocupadas
Santiago	163.947	15.816	12.142	1.358	365	193.628	179.763
Las Condes	104.821	6.335	5.764	981	106	118.007	111.156
Providencia	59.838	5.085	4.925	890	227	70.965	64.923
Ñuñoa	80.450	5.740	5.537	394	127	92.248	86.190
La Reina	28.007	680	948	97	69	29.801	28.687
San Miguel	37.107	2.762	2.866	158	54	42.947	39.869
La Florida	112.040	3.282	4.340	298	75	120.035	115.322
Maipú	152.126	4.752	3.994	429	53	161.354	156.878
Sub total Comunas	738.336	44.452	40.516	4.605	1.076	828.985	**782.788**
TOTAL RM	2.163.534	91.718	102.847	18.019	2.324	2.378.442	2.255.252
% Comunas / Total RM	34,1%	48,5%	39,4%	25,6%	46,3%	34,9%	**34,7%**

Fuente: Resultados Viviendas, según Censo 2017, INE
http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/

	% de hogares de RM	% de hogares del GSE en comunas citadas	% de hogares de RM explicado por comunas citadas	# de Hogares en RM	# de Hogares en RM en comunas citadas	% de hogares en comunas citadas
Clase media emergente (C1b)	11,0%	60,0%	6,6%	**248.078**	**148.847**	19,0%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos estudio AIM y Resultados Viviendas Censo 2017

Replicando este análisis realizado para los segmentos altos (AB, C1a y C1b) a los otros segmentos, se tiene lo siguiente:

Tabla 4: Estimación Hogares por GSE en Región Metropolitana (comunas representativas)

	% de hogares de RM	% de hogares del GSE en comunas citadas	% de hogares de RM explicado por comunas citadas	# de Hogares en RM	# de Hogares en RM en comunas citadas
Clase Alta (AB)	5,4%	82,0%	4,4%	121.784	99.863
Clase media acomodada (C1a)	6,5%	60,0%	3,9%	146.591	87.955
Clase media emergente (C1b)	11,0%	60,0%	6,6%	248.078	148.847
Clase media típica (C2)	21,5%	29,0%	6,2%	484.879	140.615
Clase media baja (C3)	29,2%	38,0%	11,1%	658.534	250.243
Vulnerables (D)	18,9%	58,0%	11,0%	426.243	247.221
Pobres (E)	7,6%	46,0%	3,5%	171.399	78.844
TOTAL	100%	46,7%	46,7%	**2.255.252**	**1.053.586**
Sub Total AB+C1a+C1b	**22,9%**	**65,2%**	**14,9%**	**516.453**	**336.664**
Sub Total AB+C1a+C1b+C2	**44,4%**	**47,7%**	**21,2%**	**1.001.332**	**477.279**
% AB+C1a+C1b sobre Total			32,0%	**22,9%**	**32,0%**
% AB+C1a+C1b+C2 sobre Total			45,3%	**44,4%**	**45,3%**

Para efectuar la etapa 3 y determinar la cantidad de hogares que consumen productos Gourmet se tomaron datos recogidos con la encuesta online de Productos Gourmet.

Los resultados de la pregunta 14 de la encuesta que apuntan a determinar el GSE del encuestado (tramo de ingresos del hogar), muestran lo siguiente:

Tabla 5: Distribución de Encuestados por GSE

	Cantidad	%	GSE	Descripción GSE
Menos de $277.000	2	0,91%	E	Pobres (E)
Entre $277.000 y $479.000	3	1,37%	D	Vulnerables (D)
Entre $480.000 y $830.000	21	9,59%	C3	Clase media baja (C3)
Entre $831.000 y $1.384.000	48	21,92%	C2	Clase media típica (C2)
Entre $1.385.000 y $2.311.000	55	25,11%	C1b	Clase media emergente (C1b)
Entre $2.312.000 y $3.960.000	48	21,92%	C1a	Clase media acomodada (C1a)
Mas de $3.960.000	42	19,18%	AB	Clase Alta (AB)
TOTAL	219	100,00%		

Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta online realizada

Como se aprecia, más de un 88% de los encuestados se concentran en los segmentos AB, C1a, C1b y C2, lo que hace sentido con el público consumidor de productos gourmet. Por lo tanto, son los hogares de la Región Metropolitana de dichos GSEs y asociados a las comunas citadas los que se considerarán como base para determinar la cuantificación del mercado (477.279 hogares).

En el mismo sentido, para determinar de mejor forma los hogares asociados a una oferta gourmet tipo tienda se realizará el siguiente ajuste en base a información entregada también por la encuesta.

- ✓ % ajustado de encuestados de segmentos AB, C1a, C1b y C2 que compran productos gourmet en tiendas de la especialidad con una frecuencia mayor o igual a 1 mes: 13,34% (*)

(*) Cabe señalar que, para determinar este valor, el número de encuestados por GSE fue corregido de acuerdo al % de comunas representativas de cada GSE estipulado por el estudio de la AIM (82%, 60%, 60% y 29% respectivamente).

Por lo tanto, el número de hogares determinado anteriormente de 477.279 se debe ajustar de la siguiente forma:

hogares ajustados= hogares en RM para comunas definidas x Ajuste 1
hogares ajustados= 477.279 x 13,34%
hogares ajustados= 63.678

Una vez determinados los hogares de la RM asociados, se valorizará el mercado enfocándonos en un consumidor frecuente de productos gourmet (compra con frecuencia mayor o igual a 1 vez al mes) utilizando la siguiente ecuación:

Valorización mercado = # hogares ajustados x # de compras promedio al año en tiendas gourmet x gasto promedio por compra (sin IVA)

Donde, # de compras promedio al año y gasto promedio por compra fueron datos sacados del análisis de la encuesta online.

Valorización mercado potencial = 63.678 x 19,00 x $16.349 = MM$ 19.777

6.3 Análisis de clientes

6.3.1 Descripción del consumidor de productos gourmet en Chile

La demanda por alimentos Gourmet se ha mantenido al alza en los últimos años. Si bien, como se señaló, no se manejan muchas cifras nacionales podemos decir que en Chile se refleja la tendencia del consumidor estadounidense y europeo, los cuales, desean consumir nuevos y variados productos que se diferencien de lo que ofrece el mercado masivo de alimentos.

Actualmente, la globalización estandariza mundialmente los sabores, colores y formas y los consumidores de productos gourmet exigen lo contrario: lo auténtico, lo único. Por lo tanto, podemos decir que existe una verdadera demanda por lo auténtico, lo diferente, lo exótico, es decir, por productos que hagan conocer y experimentar al consumidor.

Los productos gourmet con mayor demanda del mercado son las mermeladas, quesos, miel y sal donde estos últimos claramente se diferencian por su procedencia y adición de especias, respectivamente.

El consumidor chileno, sigue las tendencias mundiales de consumo, es decir, tiene muy internacionalizada la calidad y preferencia de los productos locales, como son sus productos del mar, fruta, vino, etc. No obstante, su carácter cosmopolita le hace apreciar significativamente muy bien los productos gourmet del mundo.

En Chile, tal como lo señala el estudio "Chile Gourmet"[6] la demanda de los productos gourmet se concentra en los grupos socioeconómicos de más altos ingresos ABC1- C2 (especialmente profesionales jóvenes mayores de 25 años) que hacen crecer la demanda de productos gourmet en aproximadamente un 18% anual.

Los chilenos han experimentado cambios en los hábitos de consumo. Según el INE[7], los hogares chilenos han evolucionado hacia un aumento en el gasto principalmente en productos de origen animal, alimentos procesados como mayonesa y cremas de leche, así como productos de pastelería, chocolates, dulces, bebidas gaseosas y jugos, bebidas alcohólicas y comidas preparadas para llevar al hogar, además de comidas fuera del hogar. También, las tendencias indican que los consumidores chilenos compran cada vez más productos más caros y elaborados, lo que indica una clara preferencia por los productos gourmet.

Por otra parte, en Chile poco a poco han comenzado a surgir jóvenes chefs de calidad y programas de TV asociados a la gastronomía. Esto ha sido aprovechado por las empresas tanto productoras como comercializadoras de productos gourmet las cuales han podido dar a conocer de forma más fácil y directa sus nuevos productos a un público exigente y exquisito quienes cada vez más valoran la recomendación de estos profesionales del mundo gastronómico.

---

[6] Estudio realizado por las consultoras iCuadrado, Contexto y Whizzy en último trimestre del 2016.

[7] http://www.ine.cl/estadisticas/economicas/estad%C3%ADsticas-agropecuarias

En resumen, se puede señalar que la industria del gourmet en Chile es incipiente y está en expansión, cuenta con productores pequeños y medianos, y tiene aún la dificultad de inserción en el mercado local. Asimismo, en comparación con otros países en especial del primer mundo tenemos un escaso desarrollo de la industria gourmet, pero por otro, cada día se suman más personas que quieren ser parte de este negocio tanto como productores o consumidores. Dicho carácter incipiente y en expansión, tienen su origen en la poca cultura de comer alimentos distintos y probar cosas nuevas lo cual ha impedido que el mercado crezca de manera rápida dentro de Chile, incentivando a los empresarios a exportar sus productos. Por otra parte, también está la idea de lo costoso que pueden ser los productos tipo gourmet, y que efectivamente en parte de ellos es así, lo cual centra el consumo de alimentos gourmet en estratos sociales altos del país. De esta forma, el consumidor tipo dentro de Chile aún pertenece a un grupo reducido, siendo lo contrario en países como Estados Unidos, Francia o España donde gran parte de la población destina parte de su dinero a consumir productos de este tipo.

Por otra parte, el aún escaso apoyo estatal al surgimiento de nuevos productores y comercializadores juega en contra en la expansión de la oferta. Un mayor apoyo a las Pymes dedicadas a este rubro ayudaría a resaltar y valorar la característica de nacional que tienen los productos junto a su sello local distintivo que, no solamente implica el que provenga de cierta región o localidad, sino que también incluye el hecho de que es fabricado por pequeños productores nacionales que ayudan a fomentar el desarrollo del país.

6.3.2 Identificación y caracterización de los distintos potenciales segmentos

Para comprender las preferencias, identificar y caracterizar a potenciales segmentos de consumidores de productos gourmet, haremos uso de la información recogida en la encuesta online realizada y los principales análisis de resultados que de ésta se puedan recoger.
Esta encuesta fue realizada a través de la herramienta Monkey Survey, alcanzado un universo de respuesta de 219 personas. Consideró tanto a clientes como a no clientes del restaurant Da Noi (ya que fue puesta a disposición a través del fan page de Facebook) y constó de 14 preguntas destinadas a conseguir información acerca del perfil de un consumidor de productos gourmet, su comportamiento de compra, preferencias de consumidor, valorización de la oferta actual y opinión acerca de una propuesta asociada a restaurant Da Noi.

Los principales resultados son los siguiente:

<u>Respecto a la frecuencia y canal de compra</u>

- Del total de encuestados, un 68% declara consumir productos gourmet a través de algún canal de compra de los mencionados (supermercados, ferias libres, tiendas especializadas o por encargo desde fuera de Santiago o Chile) con una frecuencia mayor o igual a 1 vez por mes.
- Un 80% de los encuestados declara haber comprado al menos una vez el último año en una tienda gourmet especializada.

- De los encuestados cuyo GSE es AB, C1 o C2, un 24,4% se declara comprador frecuente (mayor o igual a 1 vez al mes).

Respecto a la valoración de atributos gourmet y comportamiento al momento de compra

- Un 46,6% de los encuestados está "Completamente de acuerdo" en probar el producto gourmet antes de comprar, ya sea a través de degustación o consiguiendo una muestra gratis.
- Un 44,8% de los encuestados declaró como razón de compra más importante (dentro de 6 opciones) que el producto gourmet posea el atributo de "Tienen un nivel, estilo y/o calidad superior en sus categorías". En este mismo sentido, un 30,1% señaló como razón principal de compra que "Sus ingredientes son de carácter natural y/u orgánico"
- Un 92,2% señaló que adquiere los productos gourmet para consumo personal y el 7,8% para regalar.
- El 62,1% de los encuestados declara gastar en promedio entre $5.000 y $14.999 cada vez que realiza una compra de productos gourmet.

Respecto al conocimiento de tiendas gourmet

- Un 15% de los encuestados no conoce ninguna de las tiendas gourmet presentadas (de una lista de 7 tiendas). Por ende, el restante 85% conoce alguna de las tiendas pudiendo haber comprado o no en alguna de ellas.
- El 35% valora la "Disponibilidad y variedad de productos" de una tienda gourmet que conoce y donde haya comprado (de la lista de 7 tiendas)

Respecto a la valorización de una oferta gourmet nueva

- A un 95,9% de los encuestados estaría dispuesto a comprar productos gourmet (de elaboración propia o de procedencia de terceros) utilizados en la carta o menú de Da Noi (o de su restaurant favorito).
- De existir una nueva oferta gourmet por parte de Da Noi (o restaurant favorito), un 57,5% de los encuestados considera relevante que ésta incluya productos de elaboración propia de la marca y/o tienda. En el mismo sentido, un 53,4% considera importante que exista asesoría en el uso de los productos al momento de la compra.

Respecto a los productos gourmet más preferidos

- 4 categorías de productos gourmet tienen más del 50% de las preferencias de los encuestados
    - Un 87% menciona "Pastas y Salsas"
    - Un 64% señala "Quesos"
    - Un 51% indica "Condimentos y especias (ejemplo: ají merkén, comino, pimienta, etc.)"
    - Un 50% menciona "Charcutería (ejemplo: jamón serrano, salame de ciervo-jabalí, etc.)"

En base a la información recogida y en línea con los estudios mencionados anteriormente, se puede ver que al tratarse de productos “premium”, la demanda de compra está concentrada en los grupos con mayor ingreso. Sin embargo, en segmentos AB, C1a, C1b y C2 hay poca percepción entre los compradores respecto a considerarse un “consumidor frecuente” (más de 1 vez al mes) ya que sólo un poco más del 24% lo percibe así.

Por otra parte, el comprador frecuente se concentra en el canal de compra supermercado, lo cual hace sentido ya que la experiencia de compra gourmet no es un evento exclusivo, sino que es parte de uno de mayor importancia (ejemplo compras del mes), muy por encima por ejemplo del canal tienda especializada donde sólo un 26% del total de encuestados puede ser catalogado como comprador frecuente. Es ahí donde se puede apreciar un espacio de crecimiento y aprovechar el grado de conocimiento del concepto tienda gourmet (sólo un 15% no conoce tiendas).

Por último, la alta valorización de los encuestados respecto a una oferta gourmet asociada a Da Noi (o en su defecto a su restaurant favorito) y la buena percepción respecto a asesoría en la compra y uso de los productos, hace ver que existen segmentos potenciales aún poco explorados y con un buen horizonte de crecimiento dados los comportamientos de consumo actuales.

6.4 Análisis de la competencia

6.4.1 Identificación de principales competidores dentro de los potenciales segmentos

Dado los resultados respecto a comportamiento y preferencias de un consumidor gourmet (actual y potencial) entregados por el estudio de mercado en base a la encuesta como así también las tendencias generales dentro del mercado que identifican a un consumidor que comienza a buscar otro tipo de ofertas, evolucionando en sus preferencias (variedades más gourmet, variedades con elaboración artesanal, productos naturales y de origen exótico) y al perfil de cliente del restaurant Da Noi, se han identificado 7 competidores para los potenciales segmentos a explorar. Estos son:

- *Emporio Nacional*

Es el competidor más conocido y desde sus inicios ha estado enfocado en productos de elaboración nacional, artesanal y natural, que provienen de recetas ancestrales e innovadoras y que son elaborados por empresas familiares del campo y también por las pequeñas y medianas empresas de la alimentación a lo largo del territorio nacional. Posee una tienda física en la comuna de Santiago (Bellavista) y una página web donde se puede comprar en forma online.

- *Infierno Gourmet*

Tienda gourmet ubicada en una de las galerías más importantes del Barrio Italia y que abrió sus puertas en el año 2014. Posee también una plataforma online para la compra de productos.

- *Coquinaria*

Tienda que nace en el 2009 siendo catalogada como el primer mercado gourmet de la región metropolitana. Cuenta con una amplia variedad de productos (más de 3.500) de diversos orígenes del mundo, transformándose hoy en día en ícono gastronómico de la ciudad. Tiene 3 tiendas físicas (en Vitacura: Alonso de Córdova; en Las Condes: Isidora Goyenechea; en Pudahuel: Aeropuerto de Santiago) y una plataforma web para compra online.

Respecto al flujo de público que se da en la tienda de Isidora Goyenechea se pudo constatar, a través de consultas a uno de sus empleados, que durante la semana la visitan aproximadamente 300 personas diariamente y en el fin de semana eso baja a 150, ya que es un sector más laboral que residencial.

- *Pulmay*

Tienda online de productos gourmet cuyo objetivo fue agrupar a pequeños emprendedores de todo Chile y llevarlos a la mesa, es decir, se una vitrina país. Su oferta hoy está enfocada en ofrecer planes de suscripción mensual que permiten acceder a cajas que incluyen 4, 5 o 6 productos gourmet a elección y que son enviadas a domicilio. No cuenta con una tienda presencial.

- *Mercado Patache*

Tienda especializada ubicada en la comuna de Lo Barnechea (Santiago) y cuyo principal foco es la captación de clientes a través de su modalidad de membresía (pago mensual). Bajo esta modalidad pueden acceder a todos los productos de la tienda a precio mayorista (precio costo más sólo un 3,5% por costo de transacción).

- *Cardamomo*

Tienda que nace el 2006 con el propósito de abrir un mercado gourmet poco conocido hasta entonces. Su foco es la constante búsqueda e incorporación de los mejores productos gourmet provenientes de todo el mundo. Hoy cuenta con una tienda física en la torre Titanium (Las Condes, Santiago) y desde el año 2017 comenzó con sus ventas online a través de su página web para poder brindar a sus clientes una mejor experiencia de compra.

- *Despensa 1893*

Esta tienda hoy ubicada en la comuna de La Reina (hace poco migró desde el Barrio Italia) nace bajo la estrategia de crear experiencias gourmet para regalar y encantar con sabor, aroma y paisaje nativo de Chile por lo cual su gestión se ha centrado en la creatividad y la innovación diseñando productos y regalos gourmet que hagan convivir la artesanía y la producción gourmet artesanal. Como la mayoría de las tiendas mencionada, cuenta con una página web donde se puede comprar en forma online su oferta disponible.

6.4.2 Determinación de oferta de productos y/o servicios que entregan

En lo que se refiere a la oferta de productos y servicios que ofrecen las tiendas gourmet señaladas, se puede mencionar lo siguiente:

- *Emporio Nacional*

Productos (categorías)	***Servicios***
Aceites y aderezos (aceite, ají merkén)	Regalos corporativos (branding)
Aperitivos (aceitunas, paté, jamón serrano)	Servicio de delivery para cóctel (para 2, 4 o 6 personas)
Café, té e infusiones (jugos naturales)	
Dulces (miel y mermeladas)	
Pescados y Mariscos (pulpo, locos y machas en frasco)	
Bandejas, cajas y cestas con productos gourmet	

- *Infierno Gourmet*

Productos (categorías)	***Servicios***
Aceites	Asesoría en el valor agregado de cada producto
Accesorios	Guía para elección de regalos corporativos
Café, té e infusiones	
Chocolates y Dulces	
Jaleas y Pastas	
Sales y Condimentos	
Canastas Corporativas	

- *Coquinaria*

Productos (categorías)	***Servicios***
Aderezos y salsas	Asesoría en regalos de matrimonio
Aperitivos y entradas	Gifts Cards ($10.000, $25.000. $50.000. $100.000)
Arroces, Pastas y Cereales	
Condimentos y Especias	
Dulces	
Snacks	
Bebidas alcohólicas y no alcohólicas	
Café, Té y Chocolates	
Accesorios Cocina, Mesa, Bar y Cava	
Gift set de alimentos	
Gift set de bebestibles	

- *Pulmay*

Productos (categorías)	***Servicios***
Caja Pulmay: Suscripción mensual de cajas de productos a elección (4: $20.000, 5: $24.500 y 6: $29.000)	Asesoría en proyectos u otro tipo de regalo gourmet
Servicio Arma tu caja 4, 5, 6, 7 u 8 productos ($21.500, $27.000, $32.000, $36.000 y $40.000, respectivamente)	
Regalos Gourmet Corporativos (de autor y otros)	
Regalo de Suscripción Caja Pulmay: 3 meses y 6 meses	

- *Mercado Patache*

Productos (categorías)	***Servicios***
Accesorios gourmet (asados, decoración, libros, menaje, pecheras y otros)	Membresía Patache: Servicio de membresía (pago mensual) que permite acceder a precio mayorista para todos los productos de la tienda
Alimentos funcionales (Squeezy, Vitargo)	Regalos corporativos brandeados con marca o logo del cliente
Bebidas y refrescos (minerales, saborizadas, funcionales)	
Charcutería y quesos	
Condimentos	
Congelados	
Aceitunas, frutos secos, miel, mermeladas	
Pescados y mariscos	

Snacks	
Tragos & Licores (cerveza, espumantes,	
Vinos	

- *Cardamomo*

Productos (categorías)	***Servicios***
Aceites de oliva	Regalos corporativos a la medida (brandeados)
Carnes congeladas	
Cerdo ibérico	
Dulces	
Especias	
Patés	
Productos con trufa	
Salsas	
Piñones	
Té y Cafés	
Champagne y Espumantes	
Licores	
Vinos	
Bolsas, cajas y canastos con productos gourmet	

- *Despensa 1893*

Productos (categorías)	***Servicios***
Té e infusiones	"Tu caja Gourmet" permite asignar con una marca en particular cualquiera de las distintas opciones de cajas y bolsas disponibles
Aguas y bebidas	
Cervezas	
Vino y espumantes	
Licores	
Pastas y Chutneys (especias dulces y picantes)	
Jamones y Patés	
Quesos	
Dulces y postres	
Aceites y acetos	
Snack y frutos secos	
Chocolates	
Accesorios mesa y cocina	
Decoración	

Packs de productos para regalar	

6.4.3 Análisis de propuesta de valor de la competencia (fortalezas y debilidades)

A continuación, y en base a las características de los competidores y la información cualitativa recogida en la encuesta online, se establecerá para cada una de las tiendas su propuesta de valor, fortalezas y debilidades.

- *Emporio Nacional*

  - Propuesta de Valor

Su propuesta de valor se centra en su tradición y prestigio como pionera en el mundo gourmet con foco en los productos de origen nacional.

  - Fortalezas

Contar aún con un catálogo con una buena variedad de productos a pesar de que algunas tiendas de la competencia ya la han ido superando en este ítem. Asimismo, hoy dentro de sus fortalezas está el delivery de pescados y mariscos y cocteles listos para servir.

  - Debilidades

Aunque hoy aún tiene una imagen consolidada como la primera tienda gourmet de tamaño relevante, el surgimiento de nuevas propuestas y ofertas le han hecho perder presencia con los años y ya no es conocida como la mejor tienda o propuesta gourmet.

Por otra parte, su página web se ve que no es actualizada recurrentemente, es desordenada la navegación y por ende no está acorde a las funcionalidades y facilidades requeridas hoy por un comprador web.

- *Infierno Gourmet*

  - Propuesta de Valor

Su propuesta de valor se centra en asegurar la mejor oferta de productos gourmet que son seleccionados por su calidad y presentación. Asimismo, su asesoría integral para informar y guiar a sus clientes en la elección de sus regalos es central en su oferta actual.

  - Fortalezas

Su fortaleza principal hoy en día es su ubicación. Se encuentra en pleno Barrio Italia en la galería más importante de este sector (Estación Italia)

- Debilidades

Su página web no es amigable y no tiene actualización periódica. Al intentar comprar vía web arroja error en el 100% de los intentos. Por lo tanto, se ve que no hay foco en su plataforma online y sólo se estaría basando en las compras presenciales lo que le quita poder de venta

- *Coquinaria*

  - Propuesta de Valor

Su valor central se encuentra en entregar a sus clientes una experiencia de aprendizaje y viaje entretenido hacia el origen de sus productos. Es decir, incentivar a la exploración diferente de sus visitantes partiendo por generar un ambiente que haga recordar sabores, imágenes, lugares e historias alrededor de un producto el que finalmente se terminará compartiendo en una mesa.

  - Fortalezas

Su amplia oferta de categorías y tipos de productos y accesorios gourmet lo cual la convierten en la más importante en ese aspecto en la región metropolitana (más de 3.500 productos y bebidas)

La ambientación de sus locales hace que se refuerce y se cumpla su propuesta de valor.

Contar en su oferta con productos extranjeros exclusivos tanto en comestibles como en accesorios.

Contar con marca propia en alguno de sus productos donde la génesis de éstos se basa en el desarrollo junto con proveedores nacionales y extranjeros de productos especiales, seleccionados por la tienda y con recetas propias.

Realizar catas de algunos productos en el evento denominado “Coquicatas” el cual vía inscripción y pago previo se accede a una degustación de platos y productos gourmet.

  - Debilidades

Su concepción y percepción en el consumidor como una tienda o emporio gourmet de lujo no le han permitido crecer de acuerdo con los objetivos planteados desde su creación. En este sentido, la crisis que vivió el grupo Coquinaria hacia fines del 2017, y que terminó con la restructuración de su operación y concentración sólo en el negocio de tienda gourmet y cierre de restaurantes, se espera que contribuya a un fortalecimiento y crecimiento del negocio.

- *Pulmay*

    - Propuesta de Valor

Su propuesta de valor se centra en buscar siempre los mejores productos gourmet a lo largo de todo país y llevarlos a la mesa para que así se genere una experiencia única al compartirlos con quien se desee. del chileno.

    - Fortalezas

Contar con más de 80 proveedores que le permiten tener una oferta de más de 500 productos (SKU) diferentes

Su alianza estratégica con 6 proveedores (Montecorone (Prosciutto), Productos Toty Gourmet, Los Cisnes (Sal de mar- Cahuil), Marguz Gourmet, Mieles de Chile y Mi planta Morrón) que le permite tener más de 80 productos a disposición y al mismo tiempo dar a conocer la historia de cada uno de ellos

Su formato de suscripción (o en su defecto de compra única) que permite al cliente elegir entre varias opciones de pack (desde 3 a 8 productos) y ser flexible en la elección de los productos que la componen.

Disponer de un catálogo especial para regalos corporativos que puede ser customizado o “brandeado” especialmente para cada cliente

Incluir en los regalos (individuales y corporativos) productos solidarios que buscan enseñar la inclusión laboral en jóvenes con Síndrome de Down de la Fundación Edudown.

    - Debilidades

Algo que puede ser considerado como una debilidad desde el punto de vista de experiencia de cliente, es que no posee compra presencial.

En el mismo sentido, su página web no da la opción de compra de productos individuales, sino que sólo en la modalidad de pack con un mínimo de 4 productos (caja del mes) o asociado a una suscripción mensual

- *Mercado Patache*

    - Propuesta de Valor

Su propuesta de valor está centrada en la calidad de sus productos y en lo novedoso de los nuevos sabores que constantemente están incorporando a su oferta. Todo esto

fuertemente apalancado por su modalidad de membresía que permite a los socios acceder a precios de mayorista.

- Fortalezas

Claramente su fortaleza está en ser una de las pocas tiendas gourmet (sino la única) que tiene disponible la modalidad de membresía. Esta consiste en que mediante un pago mensual de $14.990, que se descuenta mediante cargo automático en tarjeta de crédito, se puede acceder a precio costo de los productos (sólo sumando un recargo de 3,5% por la transacción con medio de pago). Esto le ha permitido a la fecha contar con más de 1.400 socios.

Cuenta con un catálogo de más de 2.000 productos seleccionados que van en concordancia con su propuesta de valor

- Debilidades

Dada se ubicación y público objetivo puede ser visto como una tienda cara y sólo de nicho

- *Cardamomo*

  - Propuesta de Valor

Su propuesta de valor se centra en su sello diferenciador que hace referencia a una atención personalizada, ofreciéndole al cliente, ya sea persona o empresa la mejor asesoría, atención y variedad de productos.

  - Fortalezas

Radica en su amplia variedad y disponibilidad de productos y a su moderna tienda en pleno barrio de Isidora Goyenechea.

Otra de sus fortalezas es su Garantía de Satisfacción la cual indica que, si el cliente no está conforme con su compra, se le devolverá su dinero

Posee una página web moderna, de fácil navegación y amigable a la hora de la compra online.

  - Debilidades

Tal como la tienda Mercado Patache, su ubicación y tipo de tienda puede dar la percepción de que es una tienda exclusiva y de nicho y no al alcance un consumidor gourmet promedio.

- *Despensa 1893*
    - Propuesta de Valor

Su propuesta de valor es la creación de experiencias únicas gourmet

- Fortalezas

Su atención personalizada y amable por parte de los propios dueños y personal muy capacitado lo cual se nota hasta en el packaging (empaquetado) de los productos

- Debilidades

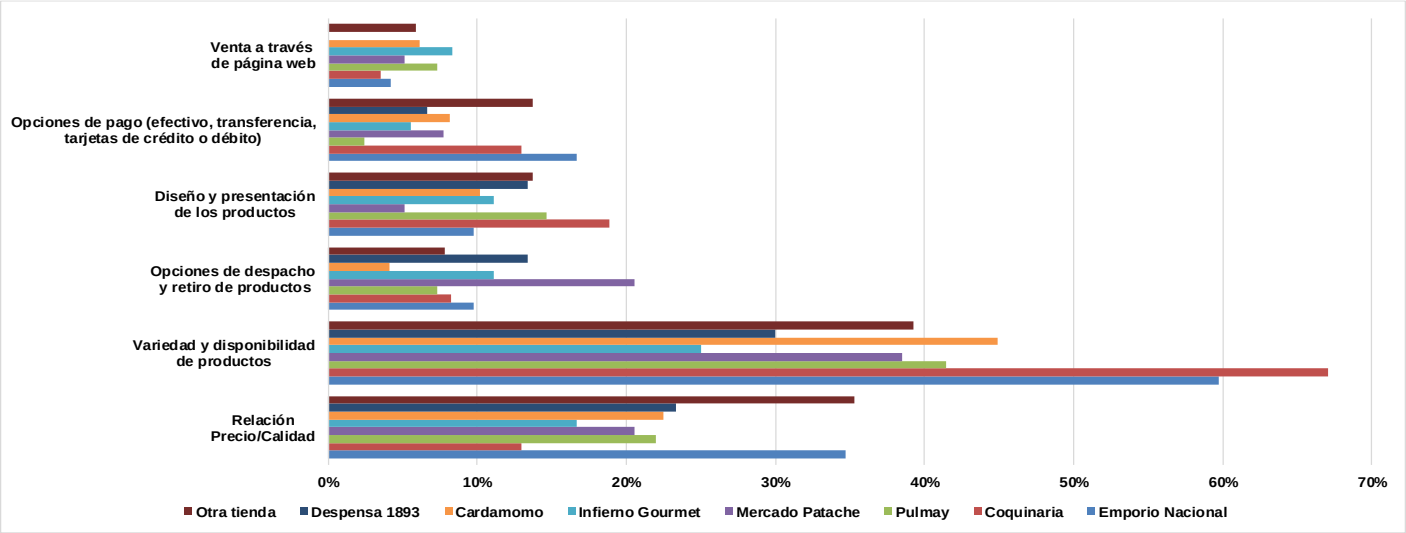
Su página web no es moderna y por tanto la experiencia de compra a través de este canal no es satisfactoria

Al retirarse hace poco del Barrio Italia, perdió flujo de personas hacia la tienda y por ende ventas lo cual debe ser compensado a través del canal web

Análisis Competidores según encuesta online

Por otra parte, al analizar los competidores en base a la información recopilada en la encuesta online se puede visualizar lo siguiente:

Ilustración 9. Valoración atributos por tienda



Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta online

- La tienda más seleccionada como primera opción de compra es Coquinaria con un 59,9% de las preferencias entre quienes contestaron la pregunta (Sólo para quienes conocen y han comprado en alguna de las tiendas mencionadas). En segunda opción está Emporio Nacional con un 50,7%.

- El atributo más valorado por los encuestados en casi todas las tiendas es el de "Variedad y Disponibilidad de productos" con un 35% de todas las respuestas. Cabe destacar el caso de Coquinaria y Emporio Nacional con un 67,1% y 59,7% de concentración de preferencias, respectivamente, entre quienes conocen y han comprado en cada tienda en particular.
- El segundo atributo más valorado por los encuestados es de la "Relación Precio/Calidad" con un 17% de las preferencias, muy por debajo del primer atributo mencionado anteriormente. Respecto a las tiendas, Emporio Nacional concentra el 34,7% de las preferencias como atributo valorado entre quienes eligieron a esta tienda como primera opción de compra. El resto de las tiendas tienen baja valoración de este atributo entre quienes las eligen.

6.5 Análisis del entorno

6.5.1 Análisis del entorno macroeconómico

Crecimiento económico

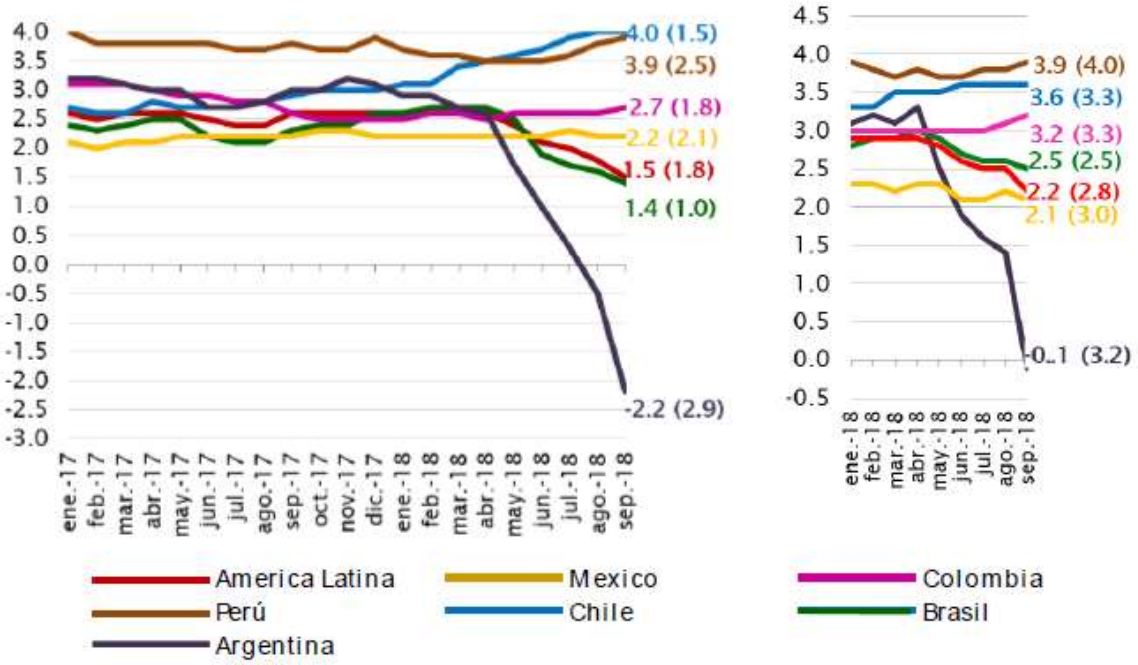
Tal como señala el último informe de "Perspectivas económicas para América Latina"[8] de octubre 2018, realizado por Vittorio Corbo & Asociados, las perspectivas de crecimiento del PIB en Latino América se han deteriorado ya que después de una contracción de un 0,6% el 2016, la región creció un 1,3% el 2017 y se proyectaba que crecería un 2,0% este año y un 2,8% el próximo año. Según las últimas estimaciones, esta proyección se redujo a un 1,2% este año y a un 2,2% influenciado por el comportamiento de Argentina y Brasil. Por otra parte, las proyecciones para Chile y Perú se han revisado al alza para el 2018 y 2019 y para Colombia en el 2019, tal como se puede visualizar en la Figura 9.

Con estos antecedentes se ve que la región está mal preparada para enfrentar un mayor deterioro del entorno externo (debilidad en sus cuentas fiscales y altos niveles de deuda pública) donde los países que hoy tienen grandes déficits fiscales deben introducir ajustes y todos los de la región deben fortalecer sus barreras macro/financieras. Aquí el mayor error fue no aprovechar la oportunidad de fortalecer las cuentas fiscales en la época de bonanza de los precios de los commodities. Ver Figuras 10, 11 y 12

[8] http://www.icare.cl/assets/uploads/2018/10/s1e2-vittoriocorbo-confyn2018.pdf

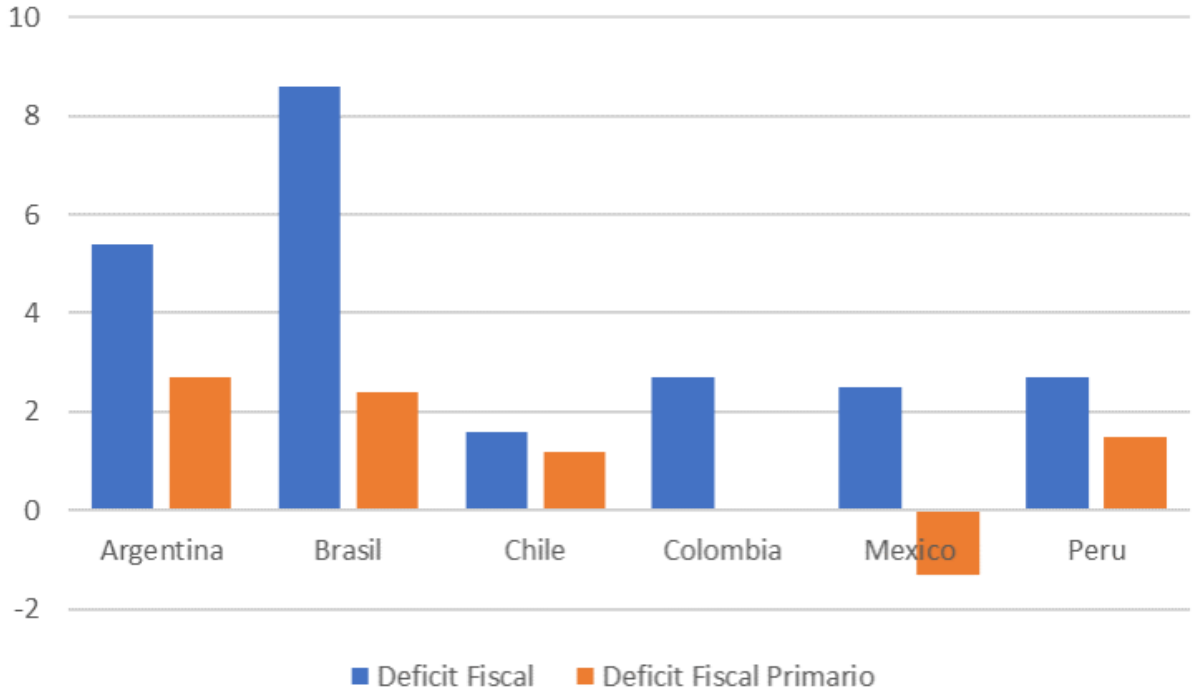
Ilustración 10. Perspectivas de crecimiento para 2018 y 2019

(mes de la encuesta, variación % del PIB)



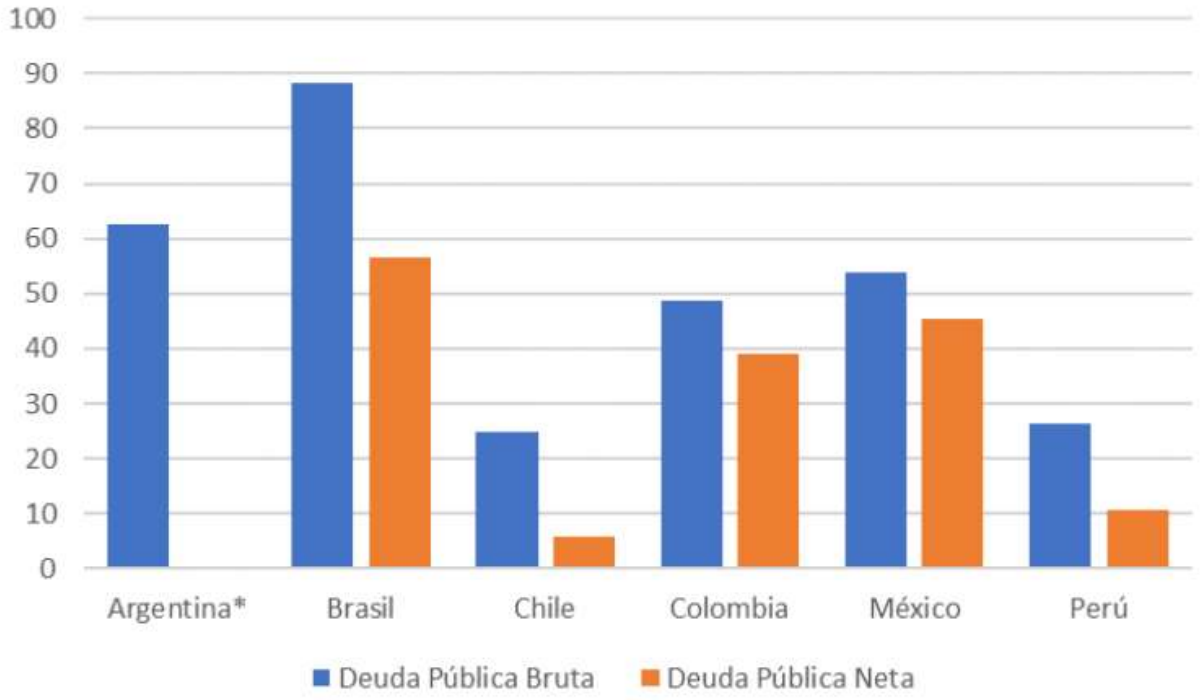
Fuente: Consensus Forecasts de América Latina del mes respectivo, Entre () para el 2018, cierre preliminar 2017y para 2019 proyección del FMI

Ilustración 11. Déficit fiscal 2018 (% del PIB)



Fuente: FMI. Monitor Fiscal, octubre 2018. Déficit fiscal negativo corresponde a un superávit fiscal

Ilustración 12. Deuda pública Bruta y Neta 2018
(% del PIB)



Fuente: FMI. Monitor Fiscal, octubre 2018. Argentina no cuenta con información disponible de deuda pública neta

Tabla 6. Proyecciones macroeconómicas
(% variación anual)

	2015	2016	2017	2018			2019		
				LACF	BM	FMI	LACF	BM	FMI
Argentina	2,7	-1,8	2,9	-2,2	-2,5	-2.6	-0,1	-1,6	-1.6
Brasil	-3,6	-3,5	1,0	1,4	1,2	1,4	2,5	2,2	2,4
Chile	2,3	1,3	1,5	4,0	4,0	4,0	3,6	3,5	3,4
Colombia	3,1	2,0	1,8	2,7	2,7	2,8	3,2	3,3	3,6
México	3,3	2,9	2,0	2,2	2,3	2,2	2,1	2,3	2,5
Perú	3,3	3,9	2,5	3,9	3,9	4,1	3,9	3,8	4,1

Fuentes: LACF (Latin American ConsensusForecast), septiembre 2018; BM: Banco Mundial sobre incertidumbre y cisnes negros. Informe semestral, Oct 2018. FMI (Fondo Monetario Internacional): WEO 2018.

Sin embargo, en este escenario regional Chile está tomando más dinamismo gracias a sus bases macro/financieras sólidas a pesar de haber tenido un crecimiento mediocre los últimos 4 años (en promedio 1,7% anual) afectado por el entorno externo y reformas internas que afectaron las expectativas de inversión.

El crecimiento tomó fuerza el primer trimestre del 2018 impulsado por las mejores expectativas, un mejor entorno externo y condiciones financieras internas favorables. Sin embargo, en el segundo semestre del 2018 el ambiente externo se ha deteriorado (se ha moderado el precio del cobre y ha subido el del petróleo) y las expectativas de los consumidores se instalan nuevamente en una zona pesimista.

Por lo tanto, el crecimiento de Chile este 2018 seguirá siendo impulsado por condiciones financieras internas favorables y una política monetaria de carácter expansiva que impulse el consumo. Las mejoras del ambiente de inversión y del mercado laboral debieran ayudar a mantener un crecimiento por sobre el 3% en el 2019.

Es en este ambiente donde vemos que el crecimiento del consumo de productos más superfluos como son los de carácter gourmet, aún tienen espacio de expansión más que de contracción y con claras luces de que pueda mejorar para acercarse al mismo valor de crecimiento del PIB tal como las cifras históricas lo han mostrado.

6.5.2 Análisis del entorno social y caracterización actual de GSEs con ingresos medios-altos

Cabe señalar que la nueva propuesta de segmentación plasmada en el estudio “Cómo clasificar los GSE en Chile”, realizado en diciembre de 2015 por la AIM (Asociación de Investigadores de Mercado), la cual se basaba en el ingreso familiar corregido por el tamaño del hogar (personas que la componen) y sus economías de escala (ingreso per cápita equivalente) fue mejorada el 2017 en base a un modelo que incorporaba además de la variable ingreso señalada, la educación y la ocupación del principal sostenedor del hogar.

Los resultados de este nuevo modelo permiten describir a los GSEs de mayores ingresos de acuerdo con variables más discriminatorias las cuales, sin embargo, logran segmentar mejor a la hora de mirar sus capacidades de consumo. En la siguiente tabla se puede apreciar dichas variables y su descripción para cada GSE de ingresos medios-altos.

Tabla 7. Descripción de GSEs, según variables más discriminantes.

		Recursos del Principal Sostenedor del Hogar					
GSE	**Ingreso total promedio del hogar**	**Educación**	**Ocupación**	**Sistema de salud**	**Tarjeta de crédito bancaria**	**Vehículo particular**	**Teléfono móvil**
Clase Alta (AB)	M$ 6.452	Profesionales universitarios (99%), buena parte de ellos con postgrado (30%)	100% son directivos y profesionales de alto nivel	89% privado (ISAPRE)	92%	78%	89% tiene celular con contrato y 10% con prepago
Clase media acomodada (C1a)	M$ 2.739	Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%)	92% son directivos y profesionales de alto nivel	76% privado (ISAPRE) y 19% público (nivel D de FONASA)	77%	59%	84% tiene celular con contrato y 16% con prepago
Clase media emergente (C1b)	M$ 1.986	Mayormente profesionales universitarios (71%)	81% trabaja en oficios que requieren educación formal, principalmente directivos y profesionales de nivel alto (56%)	51% privado (ISAPRE) y 39% público (nivel D de FONASA)	60%	49%	72% tiene celular con contrato y 26% con prepago
Clase media típica (C2)	M$ 1.360	Mayormente profesionales técnicos (45%) y, en menor medida, universitarios (26%)	58% trabaja en oficios que requieren educación formal; 47% son técnicos y profesionales	56% público (niveles B,C y D de FONASA) y 32% privado (ISAPRE)	41%	44%	59% tiene celular con contrato y 39% con prepago

Fuente: http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/Nuevos-Grupos-Socioeconomicos-AIM-febrero-2018-FINAL-2.pdf

Como se aprecia, en estos grupos socioeconómicos el nivel de educación es en su mayoría de nivel profesional universitario y se desempeñan laboralmente en trabajos que requieren una educación formal de alto nivel. Por otra parte, presentan una alta penetración respecto a tarjetas de crédito bancarias lo que redunda en que pueden tener mayores posibilidades de consumo aun cuando se endeuden para ello.

Según el estudio realizado por GFK Adimark[9], presentado en junio del 2018 durante el Foro "Chile ¿País de clase media?, hoy los chilenos tienen un mayor poder adquisitivo lo cual ya no es exclusivo de las clases altas, sino que también de la clase media. De hecho, los segmentos más altos han tenido un incremento de su ingreso anual promedio menor al de un hogar de clase media (2% y entre 2,5% y 3%, respectivamente).

Por otra parte, este estudio entrega valiosa información respecto a hábitos de comportamiento, opiniones y niveles de satisfacción con su vida, los cuales se muestran en las siguientes tablas:

[9] https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK-Nueva-Clasificacion-Socioeconomica.pdf

Tabla 8. Hábitos de comportamiento y niveles de satisfacción GSE C1a-C1b

Clase media acomodada (C1a)		Clase media emergente (C1b)
84%	Nivel de felicidad	68%
58%	Le alcanza bien, puede ahorrar sin dificultad	34%
30%	Le alcanza justo puede ahorrar con algunas dificultades	50%
79%	Va a restaurantes al menos 1 vez al mes	59%
30%	En el último mes ha ido al cine	18%
28%	En el último mes ha ido a pubs/bares	19%
63%	Valoración de un producto "económico"	72%
90%	Valoración de la calidad	93%

Fuentes: Elaboración propia en base a estudio realizado por GFK Adimark

Tabla 9. Hábitos de comportamiento y niveles de satisfacción GSE C2-AB

Clase media típica (C2)		Clase Alta (AB)
28%	Nivel de stress. Relajado	52%
76%	Se tomó vacaciones el año pasado	100%
14%	¿Dónde fue de vacaciones el año pasado? Fuera de Chile	31%
38%	Disposición a pagar por marcas EXCLUSIVAS	74%
29%	Dispuesto a conformarse con un producto o servicio inferior si se necesita	3%
42%	Acostumbra a comprar marcas que se procupan del medio ambiente	58%
69%	Las marcas deben preocuparse por el bienestar social	82%

Fuentes: Elaboración propia en base a estudio realizado por GFK Adimark

6.5.3 Tecnología, equipamiento y logística disponible

El objetivo de este análisis es determinar el grado de integración que existe hoy entre las herramientas tecnológicas disponibles y la gestión de una tienda u oferta gourmet asociada a un restaurant.

Del punto de vista operacional interno

Hoy en día la tecnología se ha vuelto primordial para mantener una correcta operación de un restaurant. En ese sentido, herramientas como software especializados (TVP, terminal de punto de venta) permiten entre otras cosas generar comandas, tickets, gestionar niveles de stock, controlar las acciones de los mozos y gestionar categorías o SKUs de productos.
Esto finalmente optimiza el uso de recursos (tiempo y otros) de cara al cliente, generándole a éste una mejor experiencia de compra.

Del punto de vista de gestión con el cliente

El rubro gastronómico no ha estado exento del desarrollo y utilización de diferentes Apps para el mundo de smartphones y, por ende, ha promovido la creación de mejoras y creación de nuevas aplicaciones para generar una relación más moderna y amigable con el cliente de forma de generar más cercanía con él y por ende una mayor probabilidad de consumo futuro y de fidelización. Asimismo, es una forma más barata de promocionar su oferta y de obtener más información del comportamiento, deseos y necesidades de sus actuales y potenciales nuevos clientes.

6.6 Síntesis del diagnóstico y análisis FODA por segmento

En esta etapa corresponde sintetizar el análisis de mercado, clientes, competencia y entorno. Por otro lado, a partir de un análisis de potenciales segmentos y un análisis FODA se selecciona el (los) segmento(s) objetivo lo que finalmente entregará el posicionamiento.

6.6.1 Síntesis del diagnóstico

Mercado potencial

Al analizar el mercado potencial se pueden visualizar los siguientes resultados:

- La industria gourmet es un mercado con tasas de crecimiento cercanas del 40% y que vende alrededor de US$ 70 millones al año.
- Según cifras estimadas, al año 2010 se contabilizaban 400 empresas Pymes dedicadas a la elaboración de este tipo de alimentos.

- La oferta actual de productos gourmet está centralizada en canales de distribución pequeños como son las tiendas de especialidad o empresas pequeñas dedicadas al rubro,
- Existe mucha dificultad para los productores de introducir sus productos en canales de distribución masivos (ej. retail) dadas todas las exigencias que estos ponen. Esto sin embargo tiene un contrasentido ya que ha generado más especialización en los productores lo que ha permitido que, a diferencia de lo que ocurre en otros países, el canal que esté tomando fuerza y relevancia es el de las tiendas gourmet.
- Existen aproximadamente 40 tiendas especializadas en la región metropolitana.
- Según datos de la encuesta online, un 13,34% de los hogares con GSE AB, C1a, C1b y C2 compran productos gourmet en tiendas especializadas con una frecuencia mayor o igual a 1 vez al mes (comprador frecuente).
- En el mismo sentido, aproximadamente más de 63.670 hogares de GSE Ab, C1a, C1b y C2 son compradores frecuentes de productos gourmet en tienda.
- El gasto promedio por compra de un comprador frecuente en tienda gourmet es de aproximadamente $16.349 (neto) y su frecuencia de compra promedio es de 19 compras al año.

<u>Clientes</u>

Al hacer el diagnóstico de los clientes se puede visualizar lo siguiente:

- Según indica el estudio “Chile Gourmet”, ya mencionado anteriormente, la demanda por productos gourmet se concentra en los GSE de más altos ingresos ABC1-C2 que hacen crecer la demanda aproximadamente en un 18% anual.
- Según la información recopilada para el estudio de mercado a través de la encuesta online, un 68% de los encuestados declara consumir productos gourmet, considerando cualquier canal de compra presentada, con una frecuencia mayor o igual a 1 vez al mes. Esto muestra que a nivel agregado y aunque la compra sea por un valor menor (menos de $5.000) hay un interés de los consumidores por los alimentos más refinados o delicatessen.
- 24,4% de los encuestados de GSE de altos ingresos, se declara un comprador frecuente de productos gourmet. Esta cifra indica que hay aún un buen espacio de crecimiento en este segmento.
- Al analizar qué valoran los clientes al momento de enfrentarse a una experiencia de compra, es importante ver que más del 46% se declara “Completamente de acuerdo” en probar el producto (por ejemplo, a través de una degustación) antes de cerrar la compra.
- Respecto al conocimiento de las tiendas de especialidad, llama la atención que sólo un 15% de los encuestados no conozca ninguna tienda de las 7 opciones presentadas. Esto indica que el concepto tienda, aun cuando se trató de una recordación asistida de marca, está instaurado en el colectivo y por tanto hay asociación entre el concepto producto gourmet y tienda especializa en ese negocio.
- Al ver el resultado respecto a los atributos que serían los más valorados ante la existencia de una nueva oferta gourmet asocia a un restaurant, resalta que un 57,5% de los encuestados señale que ésta deba incluir productos de elaboración

propia y que un 53,4% considere relevante la asesoría en la compra y uso de los productos. Estos dos atributos están muy por sobre los restantes señalados (membresía de pago mensual, pago contra entrega, despacho express u otro de libre elección).

Competencia

Al analizar el diagnóstico de la información de la competencia se puede concluir lo siguiente:

- Alto conocimiento (no necesariamente compra) en alguna de las tiendas presentadas ya que sólo un 15% no conoce ninguna de las opciones.
- Creciente interés, pero no necesariamente foco actual en la asesoría y atención personalizada a clientes particulares de parte de las tiendas en su modelo de operación.
- En la mayoría de las tiendas de la competencia está instaurado el concepto de apoyo a la producción local, poniendo a disposición de sus clientes los productos de Pymes nacionales.
- Gran diferencia en recursos disponibles entre las tiendas más grandes (Coquinaria, Cardamomo y Pulmay) y las más pequeñas (Despensa 1893, Infierno Gourmet)
- Foco en negocios corporativos (regalos “brandeados”) en buena parte de los oferentes.
- Poco foco en entregar productos de elaboración o marca propia (sólo Coquinaria lo ha experimentado) ya que se han focalizado más en ser distribuidores de pequeños productores dado que éstos no tienen como llegar al consumidor final.
- Sólo una de las tiendas considerada como competencia, ha implementado el concepto de membresía para acceder a precios preferentes (de mayorista). El resto de los que han establecido el concepto membresía se refieren a la entrega de packs mensuales (similar al modelo de venta de la tienda “El Mundo del Vino”) y no a tener precios preferentes en todos y cada uno de los productos.

Entorno

Al analizar el diagnóstico de la información de la competencia se puede concluir lo siguiente:

Macroeconómico

- A pesar del deterioro del escenario económico externo durante buena parte del primer semestre del 2018, Chile está en un buen pie para mantener niveles de crecimiento por sobre el promedio de la región impulsado principalmente por sus condiciones financieras internas estables y favorables y a su política monetaria de carácter expansiva. En este sentido, las proyecciones de mejora en el ambiente de inversión como así también del mercado laboral (disminuyendo las tasas de desempleo) debieran asegurar un crecimiento del PIB por sobre el 3% en el 2019.

Social

Dentro de las principales conclusiones que se pueden obtener del entorno social y caracterización de los segmentos de ingresos medios-altos se encuentran:

- Segmentos AB, C1a y C1b
    - En general, tienen altos niveles de felicidad (más del 68%).
    - Un alto porcentaje sale a comer a restaurantes más de 1 vez al mes (sobre el 59%.
    - La mayoría valora un producto desde el punto de vista económico, con opiniones afirmativas sobre el 63%.
    - En su inmensa mayoría (sobre el 90%) valoran la calidad de los productos y servicios.
    - Tienen alta disposición a pagar por marcas exclusivas. Por ejemplo, un 74% del segmento AB.
    - Suelen preocuparse por adquirir productos amigables con el medio ambiente y que generen bienestar social.

- Segmento C2
    - Es baja su disposición a conformarse con un producto o servicio inferior si está disponible cuando se necesita.
    - Suelen tener niveles de stress relajado, se toman vacaciones y disfrutan del tiempo libre.

6.6.2 Análisis FODA por segmento

Para realizar este análisis se deben considerar las variables que determinan la selección y descripción de cada segmento, el FODA por segmento, la selección del segmento y el posicionamiento objetivo.

Variables de Segmentación

Para determinar el segmento objetivo al cual apuntará la propuesta de valor, se deben seleccionar las variables que determinaran los segmentos. Dada la información relevada del diagnóstico lo apropiado es segmentar a los clientes por las siguientes variables:

a) GSE (grupo socioeconómico)

Esta variable es relevante ya que hemos señalado que los productos gourmet están asociados de preferencia a grupos socioeconómicos cuyos ingresos les permiten acceder a este tipo de alimentos y a la vez condicionan ciertos comportamientos o valoración de atributos que fueron relevados a través de la encuesta.

Para determinar el GSE, se utilizó la clasificación determinada por el estudio “Cómo clasificar los GSE en Chile” de la AIM (Asociación de Investigadores de Mercado) y su relación con el tramo promedio de ingreso familiar.

Tabla 10: Tipos de GSE

Tramo Ingreso Familiar	GSE	Descripción GSE
Menos de $277.000	E	Pobres (E)
Entre $277.000 y $479.000	D	Vulnerables (D)
Entre $480.000 y $830.000	C3	Clase media baja (C3)
Entre $831.000 y $1.384.000	C2	Clase media típica (C2)
Entre $1.385.000 y $2.311.000	C1b	Clase media emergente (C1b)
Entre $2.312.000 y $3.960.000	C1a	Clase media acomodada (C1a)
Mas de $3.960.000	AB	Clase Alta (AB)

Fuente: Estudio "Cómo clasificar los GSE en Chile", 2015, AIM

Tal como se señaló anteriormente, los resultados de la encuesta online arrojaron que más del 88% de los encuestados se concentra en los segmentos AB, C1a, C1b y C2 por lo cual, para determinar los potenciales segmentos objetivo, se trabajará sólo con estos, dejando de lado el C3, D y E.

b) Canal de compra

Dado que la competencia directa de la oferta gourmet asociada a restaurant Da Noi serán las tiendas de especialidad, la otra variable de segmentación relevante es el canal o lugar de compra. Para efectos de análisis, se agruparán los canales diferentes a tiendas de especialidad en la categoría "Otro".

Tabla 11: Tipos de Canal de Compra

Canal de Compra	Descripción
Tienda	Compra en Tienda con especialización en productos gourmet (puede comprar también en otro canal)
Otro	Compra en Supermercados, ferias libres, Vega Central, por encargo (no compra en tienda)

Fuente: Elaboración propia

En este contexto, los resultados de la encuesta online arrojaron lo siguiente:

Tabla 12: Distribución encuestados, según Canal de Compra

Canal de Compra	Cantidad	%
Tienda	176	80%
Otro	43	20%
Total	219	100%

Fuente: Elaboración propia

Descripción de Segmentos

En este punto, el objetivo es identificar todos los segmentos generados a partir de las variables definidas anteriormente. Por lo tanto, como se tienen 4 opciones de GSE y 2 opciones de Canal de Compra, se cuenta con 8 segmentos distintos cuyo atractivo final dependerá del resultado de las variables descriptivas asociadas a cada segmento y que se detallan a continuación.

Tabla 13: Segmentos Generados

Segmento	GSE	Canal de Compra
1	AB	Tienda
2	AB	Otro
3	C1a	Tienda
4	C1a	Otro
5	C1b	Tienda
6	C1b	Otro
7	C2	Tienda
8	C2	Otro

Frecuencia de compra

Este indicador corresponde a la frecuencia de compra de productos gourmet del segmento, considerando la participación porcentual de los encuestados en cada opción de frecuencia y ajustando ésta por un factor ponderador (se utilizará el factor ponderador entregado por la herramienta de elaboración y análisis de encuestas SurveyMonkey) lo que finalmente entrega un índice total de frecuencia de compra para el segmento en particular.

En la siguiente tabla, se mostrará a modo de ejemplo el índice total de Frecuencia de compra asociado al segmento 3 (GSE: C1a, Canal de compra: Tienda)

Tabla 14: Índice Total de Frecuencia de Compra de GSE C1a

Frecuencia de compra	Cantidad de Respuestas	%	Factor ponderador	Indice Total
Nunca	0	0,0%	1	0,00
1 vez al año	14	14,7%	2	0,29
1 vez cada 6 meses	17	17,9%	3	0,54
1 vez cada 3 meses	22	23,2%	4	0,93
1 vez al mes	23	24,2%	5	1,21
Un par de veces al mes	14	14,7%	6	0,88
Todas las semanas	5	5,3%	7	0,37
Total	95			**4,22**

En esta tabla, “Cantidad de Respuestas” corresponde a las respuestas acerca de la frecuencia de compra de productos gourmet de aquellos encuestados que compran en tienda de la especialidad (también pueden comprar en otro canal). En este caso en particular, 95 respuestas asociadas a 38 encuestados.

Compra promedio

Este indicador corresponde al gasto promedio por compra de productos gourmet del segmento, considerando la participación porcentual de los encuestados en cada opción de frecuencia y ajustando ésta por un factor ponderador (de 1 a 5) lo que finalmente entrega un índice total de compra promedio para el segmento en particular.

En la siguiente tabla, se mostrará a modo de ejemplo el índice total de Compra promedio asociado al segmento 1 (GSE: AB, Canal de compra: Tienda)

Tabla 15: Índice Total de Compra Promedio de GSE AB

Compra promedio	Cantidad de Respuestas	%	Factor ponderador	Indice Total
Menos de $5.000	2	2,4%	1	0,02
Entre $5.000 y $14.999	32	38,6%	2	0,77
Entre $15.000 y $24.999	37	44,6%	3	1,34
Entre $25.000 y $34.999	4	4,8%	4	0,19
Igual o mas de $35.000	8	9,6%	5	0,48
Total	83			**2,81**

En esta tabla, “Cantidad de Respuestas” corresponde a las respuestas acerca del monto promedio de compra de productos gourmet de aquellos encuestados que compran en tienda de la especialidad (también pueden comprar en otro canal). En este caso en particular, 83 respuestas asociadas a 34 encuestados.

En consecuencia, replicando el análisis para cada uno de los segmentos definidos y los descriptores para cada uno de éstos, se establecerá la suma de cada uno de los índices nos entrega un valor total que refleja el atractivo de cada segmento. Cabe señalar en este

punto que ambos descriptores del segmento tienen igual ponderación al momento de calcular el índice de atractivo del segmento.

Tabla 16: Índice de Atractivo por Segmento

Segmento	GSE	Canal de Compra	Frecuencia de Compra	Compra Promedio	Indicador atractivo segmento
1	AB	Tienda	4,27	2,81	7,07
2	AB	Otro	3,36	2,29	5,64
3	C1a	Tienda	4,22	2,47	6,69
4	C1a	Otro	3,62	2,15	5,77
5	C1b	Tienda	4,10	2,23	6,33
6	C1b	Otro	4,07	1,93	6,00
7	C2	Tienda	4,17	2,38	6,56
8	C2	Otro	3,36	2,00	5,36

La selección de los segmentos objetivos se hará en base a aquellos que obtuvieron los mayores puntajes en el Indicador de atractivo del segmento. En consecuencia, se elegirán los 4 mayores, es decir:

- Segmento 1: GSE AB y que compra por el canal tienda gourmet
- Segmento 3: GSE C1a y que compra por el canal tienda gourmet
- Segmento 5: GSE C1b y que compra por el canal de tienda gourmet
- Segmento 7: GSE C2 y que compra por el canal de tienda gourmet

Una vez identificados los segmentos, se deben presentar los antecedentes para determinar las fortalezas y debilidades que posee cada agrupación elegida. Con esto se debe dar paso al análisis FODA por segmento donde se determinarán las ventajas y desventajas que presentan cada uno de ellos.
Como se trata de la evaluación de una unidad de negocio nueva para el restaurant Da Noi, nos enfocaremos en las Oportunidades y Amenazas.

<u>Oportunidades</u>

- Segmento 1: GSE AB y que compra por el canal tienda gourmet

Se trata de un segmento con alto poder adquisitivo donde el 44% gasta entre $15.000 y $24.999 cada vez que compra un producto gourmet y el 76% lo efectúa con una frecuencia mayor o igual a 1 vez al mes, no necesariamente a través de una tienda. Por lo tanto, es un segmento con una alta cercanía con el concepto delicatessen.

- Segmento 3: GSE C1a y que compra por el canal tienda gourmet

Este segmento cuenta con un menor poder adquisitivo ya que el 61% gasta entre $5.000 y $14.999 en una compra de productos gourmet y el 82% lo realiza con una frecuencia mayor o igual a 1 vez al mes (no necesariamente en el canal tienda). Por lo tanto, hay espacio para mover ese gasto al alza y aprovechar la alta frecuencia de compra, ojalá moviendo demanda desde otro canal hacia la tienda.

- Segmento 5: GSE C1b y que compra por el canal de tienda gourmet

Este segmento cuenta también con un menor poder adquisitivo que el AB ya que el 64% gasta entre $5.000 y $14.999 en una compra de productos gourmet y el 67% lo realiza con una frecuencia mayor o igual a 1 vez al mes.
Las oportunidades en este segmento son similares a las del GSE C1a con la posibilidad de acrecentar el porcentaje de personas que compran frecuentemente y ojalá moviendo compras desde otros canales hacia la tienda.

- Segmento 7: GSE C2 y que compra por el canal de tienda gourmet

Este segmento cuenta también con un menor poder adquisitivo que el AB ya que el 64% gasta entre $5.000 y $14.999 en una compra de productos gourmet y el 73% lo realiza con una frecuencia mayor o igual a 1 vez al mes.
Las oportunidades en este segmento son similares a las del GSE C1a y C1b.

<u>Amenazas</u>

- Segmento 1: GSE AB y que compra por el canal tienda gourmet

Dado que este segmento es cercano al concepto gourmet y desembolsa montos importantes en cada oportunidad de compra, es un riesgo constante que buena parte de su demanda sea capturada por la competencia. Asimismo, no existen tantas oportunidades de captura de esa demanda ya que este segmento no es el público objetivo y que visita el restaurant Da Noi.

- Segmento 3: GSE C1a y que compra por el canal tienda gourmet

Dado que este GSE forma parte importante de los clientes actuales de Da Noi y que no posee un nivel de ingresos tan alto como el AB, existe el riesgo que ante contracciones de le economía reduzca su consumo de productos gourmet. Asimismo, como es un segmento que busca buena parte del tiempo precio vs calidad, hay que hacer esfuerzos constantes para que valore la calidad y tenga así una mejor predisposición al pago al ver que su “valor para el cliente” sube.

- Segmento 5: GSE C1b y que compra por el canal de tienda gourmet

Las amenazas en este segmento son similares al Segmento 3, no produciéndose diferencias relevantes.

- Segmento 7: GSE C2 y que compra por el canal de tienda gourmet

Al ser un segmento de menor poder adquisitivo su predisposición al pago es baja, aunque se trate de la compra de un producto gourmet. Por lo tanto, hay riesgo de que prefiera productos más baratos o sustitutos si no se logra hacerle a este segmento la diferencia entre la propuesta de Da Noi y la otra.

7 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

7.1 Determinación de segmentos objetivo, sus características y preferencias

Si bien se determinaron 4 segmentos atractivos para el negocio y se analizaron las oportunidades y amenazas de cada uno, dado el público objetivo del restaurant Da Noi y que los esfuerzos para ofrecer una propuesta de valor significativamente distinta a lo que ya puede alcanzar el segmento AB, se determinó que los segmentos objetivos finales a los que se enfocará el modelo de venta de Da Noi serán los siguientes:

- Segmento 3: GSE C1a y que compra por el canal tienda gourmet
- Segmento 5: GSE C1b y que compra por el canal de tienda gourmet
- Segmento 7: GSE C2 y que compra por el canal de tienda gourmet

7.2 Definición de la propuesta de valor y categoría de productos a comercializar

7.2.1 Propuesta de Valor

Para determinar el modelo de negocio correspondiente a la nueva oferta de productos gourmet asociados a Da Noi, se utilizará el modelo de Lean Canvas, cuyas componentes se detallarán a continuación.

<u>Problema</u>

- Actualmente existe una tendencia de “gourmetización” del consumidor chileno, las cual va acompañada de tendencias sociales y culturales como son la valorización de las elaboraciones artesanales y naturales asociadas a pequeños productores del país.
- Si bien existe cada día más una oferta gourmet variada y con mayor acceso al público, la diferenciación asociada a ofrecer productos de elaboración propia y que entreguen asesoría en la compra y uso, aún no ha sido explotada de buena forma. Hoy las tiendas gourmet son más distribuidores de pequeños productores que otra cosa por lo cual su oferta de valor se está convirtiendo casi en un commoditie.

<u>Segmento de clientes</u>

- Tal como se mencionó, el segmento objetivo de la propuesta será principalmente el GSE C1 y C2. Actualmente existe una tendencia de “gourmetización” del consumidor chileno, las cual va acompañada de tendencias sociales y culturales como son la valorización de las elaboraciones artesanales y naturales asociadas a pequeños productores del país.
- Si bien existe cada día más una oferta gourmet variada y con mayor acceso al público, la diferenciación asociada a ofrecer productos de elaboración propia y que entreguen asesoría en la compra y uso, aún no ha sido explotada de buena forma.

Hoy las tiendas gourmet son más distribuidores de pequeños productores que otra cosa por lo cual su oferta de valor se está convirtiendo casi en un commoditie.

Propuesta de valor

- Venta de productos gourmet utilizados en la carta actual del restaurant Da Noi ya sean de elaboración propia como también adquiridos a un tercero, pero de forma exclusiva. Esto bajo los estándares acostumbrados del restaurant y en base a una relación cercana con sus clientes, donde estos podrán explorar sus preferencias en conjunto con la tienda, permitiéndole a esta forma flexibilizar su oferta para adecuarla a lo que los clientes quieren.

Solución

- Asociar a la oferta actual del restaurant esta unidad de negocio independiente cuya oferta de productos tenga como pilar fundamental la alta calidad y una asesoría técnica de nivel en el mejor uso y aprovechamiento de la compra efectuada.

Ventaja diferencial

- La tradición de una marca conocida y con prestigio en el mundo gastronómico que apalanca la operación del modelo de venta y los robustece, en especial al comienzo.
- Una asesoría personalizada de forma de agregar valor a la compra, aun cuando la compra pueda ser efectuada vía web.

Canales

- Las ventas se realizarán en tienda física aprovechando el flujo de público del restaurant, como así también se potenciará el canal web.
- La comunicación con los clientes se realizará a través de canales digitales y en forma presencial en el restaurant y en sectores estratégicos del Barrio Italia.

Métricas clave

- Volumen de venta: número de mesas del restaurant que hacen una compra de productos gourmet y ventas web.
- Manejo de inventario: número de quiebres de stock / mes y # de productos vencidos al mes.
- Índice de experiencia de servicio del cliente (calificación de 1 a 7 por el producto y servicio entregado).

Flujos de ingreso

- Venta de las distintas variedades disponibles para cada categoría de producto definida en la oferta base.

Estructura de costos

- Costos variables: el costo de adquisición de los productos y el marketing (indexado al nivel de ingresos)
- Costos fijos: remuneraciones, gastos de operación y administración.

7.2.2 Categoría de productos a comercializar

En base a las preferencias más mencionadas en el estudio de mercado, se establecerán 4 categorías de productos gourmet a comercializar: pastas crudas, salsas, quesos, charcutería y condimentos, aceites y especias. El detalle de cada una de éstas se muestra a continuación:

Tabla 17. Categorías y tipos de productos a comercializar

Categoría	Tipo	Descripción	Formato
Pastas crudas	Raviolis	De Carne	Caja 48 Unids
	Raviolis	Ricotta y Nuez	Caja 48 Unids
	Raviolis	Ricotta y Jamón	Caja 48 Unids
	Raviolis	Verdura Pollo	Caja 48 Unids
	Raviolis	Ricotta	Caja 48 Unids
	Artesanales	Panzotti de Champiñón	Caja 12 Unids
	Artesanales	Fazzoletti	Caja 12 Unids
	Por peso	Fettuchine o Vermicelli al huevo	1 Kg
	Por peso	Fettuchine o Vermicelli al huevo	1/2 Kg
	Por peso	Gnocchi Casero de Ricotta	1 Kg
	Por peso	Gnocchi Casero de Ricotta	1/2 Kg
	Por peso	Gnocchi Casero de Papa	1 Kg
	Por peso	Gnocchi Casero de Papa	1/2 Kg
Salsas	Tradicional	Bolognesa	250 cc
	Tradicional	Pomodoro	250 cc
	Tradicional	Provenzal	250 cc
	Especial	Passata Rustica Centauro Premiun	690 cc
	Especial	Pesto	250 cc
Quesos	Parmesano		50 Grs
	Parmesano		100 Grs
	Parmesano		200 Grs
	Provoleta		unidad
Charcutería		Salchichon	100 grs
		Proscciuto	500 gr
Otros		Aceitunas Jumbo	1/2 kilos
		Aceite de Oliva	250 cc

Fuente: Elaboración propia

7.3 Definición de política de precios

La definición respecto a la política de precios a público de la oferta gourmet que dispondrá la tienda asociada al restaurant Da Noi, exige que dichos precios unitarios aseguren un margen directo (precio a público menos costo compra a proveedor) de un 50% tal como ocurre hoy con la operación actual del restaurant.
Dada esta condición, los precios definidos para cada uno de los productos es el siguiente:

Tabla 18. Precio de productos a comercializar

Categoría	Tipo	Descripción	Formato	Precio (Iva incl.)
Pastas crudas	Raviolis	De Carne	Caja 48 Unids	$3.800
	Raviolis	Ricotta y Nuez	Caja 48 Unids	$3.800
	Raviolis	Ricotta y Jamón	Caja 48 Unids	$3.800
	Raviolis	Verdura Pollo	Caja 48 Unids	$3.800
	Raviolis	Ricotta	Caja 48 Unids	$3.800
	Artesanales	Panzotti de Champiñón	Caja 12 Unids	$5.600
	Artesanales	Fazzoletti	Caja 12 Unids	$5.600
	Por peso	Fettuchine o Vermicelli al huevo	1 Kg	$7.100
	Por peso	Fettuchine o Vermicelli al huevo	1/2 Kg	$4.200
	Por peso	Gnocchi Casero de Ricotta	1 Kg	$10.850
	Por peso	Gnocchi Casero de Ricotta	1/2 Kg	$6.500
	Por peso	Gnocchi Casero de Papa	1 Kg	$6.700
	Por peso	Gnocchi Casero de Papa	1/2 Kg	$4.000
Salsas	Tradicional	Bolognesa	250 cc	$5.495
	Tradicional	Pomodoro	250 cc	$5.495
	Tradicional	Provenzal	250 cc	$10.416
	Especial	Passata Rustica Centauro Premiun	690 cc	$2.687
	Especial	Pesto	250 cc	$9.941
Quesos	Parmesano		50 Grs	$1.200
	Parmesano		100 Grs	$2.100
	Parmesano		200 Grs	$4.100
	Provoleta		unidad	$ 3.561
Charcutería		Salchichon	100 grs	$ 4.494
		Proscciuto	500 gr	$ 17.120
Otros		Aceitunas Jumbo	1/2 kilos	$ 3.329
		Aceite de Oliva	250 cc	$ 2.211

Fuente: Elaboración propia

7.4 Diseño de la estrategia de comunicación, posicionamiento y captura de demanda

Posicionamiento

La tienda gourmet Da Noi buscará posicionarse como una tienda que ofrecerá productos de alta calidad, cuya estrategia de diferenciación se centrará en que su oferta es en base a productos de elaboración propia o de terceros que tenga una relación de años como proveedores de insumos para el restaurant. Esta característica le permitirá asegurar a sus clientes un producto de carácter exclusivo.

También se diferenciará por una estrecha relación con sus clientes apalancada en su tradición gastronómica de más de 30 años y su asesoría personalizada y cercana en la compra y uso de los productos ofrecidos a la venta.

Promoción

Como es sabido, uno de los principales objetivos de la promoción es estimular las ventas de los productos, ya sea para capturar nuevos clientes o fidelizar con esta nueva oferta a los clientes actuales del restaurant. Por lo tanto, la promoción es una herramienta fundamental para obtener una masa crítica de clientes que permita la rentabilidad del negocio.

Si bien Da Noi Gourmet será un actor nuevo en el mercado de tiendas de especialidad, parte importante de su promoción deberá estar enfocada en hacer conocido el concepto entre el público cautivo del restaurant.

Es por ello que la promoción inicial será comunicada a los segmentos objetivos a través de folletería y publicidad interna dentro del local actual del restaurant, como así también a través de publicidad exterior en puntos cercanos a la ubicación del restaurant y a lo largo de todo el barrio Italia, de forma de redirigir tráfico hacia la tienda.

Por otra parte, se apoyarán estas tácticas con degustaciones periódicas de productos de la tienda que estimulen la compra en los clientes que consumen en el restaurant como así también se atraiga un mayor flujo de personas a la tienda. Este es un elemento común entre muchas de las tiendas de la competencia y un aspecto fundamental en la propuesta de valor para Da Noi Gourmet ya que permite ir testeando las preferencias de los consumidores y la introducción de nuevos productos o variedades de estos (sabores).

Además, se utilizará una estrategia de promoción online, la cual tiene penetraciones altas en Chile, a través de redes sociales y la página web actual del restaurant. Clave será en este sentido, la utilización del fan page de Facebook que posee el restaurant como la base de clientes que han entregado su e-mail a los cuales se les enviará e-mailing promocionando la nueva oferta e invitando a que vayan a conocer la tienda.

Por último, una de las herramientas de promoción será la participación en ferias gourmet aprovechando así la presencia de un público altamente interesado en propuestas nuevas

como así también la posibilidad concreta de generar alianzas estratégicas con proveedores nuevos o desconocidos hasta hoy.

Esquemáticamente, los pilares de promoción se pueden resumir de la siguiente forma:

Ilustración 13. Estrategia promocional

Plaza

Dado que el punto de venta presencial estará dentro de la locación actual del restaurant, es importante que el ambiente esté alineado con la propuesta de la oferta gourmet. Es decir, dado que se basará en productos de elaboración con un carácter artesanal y natural, la tienda tiene que reflejar este concepto.
Es por esto que la tienda tendrá una decoración con materiales naturales como madera y mimbre, evitando materiales de plástico.

Asimismo, es importante definir cómo será la disposición de los productos en la tienda. Aquellas variedades que no necesitan refrigeración serán exhibidas en vitrinas y estantería de madera de forma que el cliente pueda acercarse, observa y tomar los productos (ver Ilustración 14). Por otra parte, aquellos productos que necesiten de refrigeración como las pastas crudas y salsas serán exhibidos a través de dos congeladores con puerta de vidrio.

Por otra parte, las condiciones ambientales son importantes al momento de una experiencia de compra por lo cual la presencia de música ad-hoc y colores cálidos pueden afectar positivamente el cierre de una venta.

Ilustración 14. Disposición de productos en tienda (referencial)

7.5 Análisis de sinergias con la operación actual de Restaurant Da Noi

Es relevante señalar que, dado que el negocio gourmet complementa la oferta actual del restaurant, se hará uso de ciertas sinergias con la operación actual, es decir, existen subsidios que benefician al negocio nuevo. Entre estas se puede mencionar:

Compra de productos

Esto se refiere a que el precio de compra a proveedores de los productos actuales y futuros es realizado a través del grupo controlador y por tanto este precio se transfiere a la tienda sin ningún costo adicional.

Marketing y Gastos operacionales

Para ambos costos se utiliza la modalidad de Servicios compartidos, donde el negocio principal del restaurant cobra un fee mensual por prestar estos servicios a la tienda. En cada caso se desglosa de la siguiente manera:

- Marketing: se cobrará el equivalente al 1% de la venta mensual que genere la tienda.

- Gastos administrativos: se cobrará el equivalente al 5% de la venta mensual lo cual contempla la entrega de servicios básicos (electricidad, teléfono, gas), mantención de la página y servidor web, entrega de espacio en bodega, costo de periodista que genera notas y difusión, imprenta y folletería como así también la entrega de soporte de gestión operacional, comercial y financiera vía integración al ERP corporativo
- Payroll: en este ítem que se refiere a toda la gestión de capital humano (pago remuneraciones, leyes sociales, vacaciones, trámites licencias, etc.), se cobrará un fee equivalente al 10% mensual del costo en remuneraciones que incurre la tienda en su personal.

Cabe señalar que, en un escenario sin subsidio por parte del restaurant, los valores son los siguientes:

- Marketing: corresponde al equivalente al 2% de los ingresos generados por la tienda

- Gastos administrativos:

Tabla 19. Gastos administrativos (sin subsidio)

	Cantidad	Gasto mensual	Gasto anual
Teléfono	1	$21.990	$263.880
Gas	1	$30.000	$360.000
Seguros	1	$40.000	$480.000
Mantención Página / Servidor	1	$35.000	$420.000
Arriendo Local	1	$1.250.000	$15.000.000
Arriendo POP Transbank	2	$13.690	$328.560
Periodista (notas web, prensa)	1	$250.000	$1.500.000
Imprenta /Folleteria	1	$50.000	$600.000
ERP Pyme	1	$200.000	$2.400.000
		Total	$21.352.440

7.6 Descripción del modelo de negocio y operación a implementar

El objetivo de este capítulo es determinar los requerimientos y acciones necesarias para que el negocio pueda funcionar correctamente. Al elaborar este plan, se identificarán las principales acciones a realizar determinando los recursos necesarios para la operación.

<u>Abastecimiento</u>

Como Da Noi Gourmet se enfocará tanto en la venta de productos de elaboración propia del restaurant como en aquellos de carácter gourmet de origen terceros y que son utilizados como insumos de su carta ofrecida actualmente, es que es necesario reforzar la cadena de abastecimiento actual que posee el negocio base.

Es aquí donde la estrategia de proveedor es fundamental ya que será necesario que el área comercial de Da Noi refuerce las relaciones actuales con sus proveedores estratégicos como lo son aquellos de la ciudad Capitán Pastene (IX región).

Degustaciones

Con una periodicidad semanal, se realizarán degustaciones de los productos gourmet ofrecidos por la tienda de manera de generar conocimiento en el público que asiste al restaurant y fidelización en la marca Da Noi. Asimismo, pero en menor medida se generará flujo de personas que recorren el Barrio Italia hacia la tienda.

El objetivo de esta práctica es ir probando el atractivo que generan las variedades de producto en los clientes. Asimismo, se dispondrá de una encuesta en la que los clientes podrán valorizar su preferencia por la variedad ofrecida y podrán inscribirse para ser notificados inmediatamente si alguna nueva variedad sea incluida en la oferta de la tienda. Esto disminuye el riesgo de incluir variedades que no sean atractivas y aumenta su probabilidad de venta futura como así también hace que el cliente se sienta parte relevante del negocio ya que pasa a influir en la toma de decisiones.

Por último, ayuda a acortar el periodo de inventario de las nuevas variedades dado que los clientes interesados serán informados apenas sean incluidos como parte de la oferta.

Inversión necesaria

En este punto es relevante señalar que dado que el negocio gourmet nace al alero de la operación actual del restaurant (sinergias y subsidios) hay ciertas inversiones que no es necesario considerar para la puesta en marcha del negocio. Estas son:

- Inversión en 2 congeladores los cuales son facilitados por la operación del restaurant.
- Remodelación infraestructura: dado que la tienda funciona dentro de las dependencias del restaurant no es necesario invertir en este ítem.
- Marketing promocional de lanzamiento: en este caso el negocio base se hace cargo de este ítem.
- Desarrollo página web transaccional: se hace uso de la página institucional actual incorporando dentro de ella una sección para el negocio gourmet, cuyo costo en este caso pasa a ser irrelevante.
- Software ERP: dado que dentro de los servicios administrativos compartidos se otorga el soporte operacional, comercial y financiero asociado a este ítem, no existe una inversión inicial para implementar este software de gestión.

En un escenario donde no existan tales subsidios, la inversión necesaria para iniciar la operación es la siguiente:

Tabla 20. Inversiones necesarias (sin subsidio)

Inversiones	Valor Neto	Cantidad	Subtotal	IVA	Valor total
Congelador Vertical 1.000 Lts 2 puertas vidrio	$987.050	2	$1.974.100	$375.079	$2.349.179
Congelador Vertical 500 lts 1 puerta vidrio acero	$701.100	2	$1.402.200	$266.418	$1.668.618
Vitrina comercial	$350.000	2	$700.000	$133.000	$833.000
Estantería comercial	$150.000	2	$300.000	$57.000	$357.000
Sillas	$57.134	3	$171.403	$32.567	$203.970
Computadores	$336.126	2	$672.252	$127.728	$799.980
Remodelación infraestructura	$1.500.000	1	$1.500.000	$285.000	$1.785.000
Marketing promocional	$1.500.000	1	$1.500.000	$285.000	$1.785.000
Desarrollo Página web transaccional	$359.990	1	$359.990	$68.398	$428.388
Gastos puesta en marcha (trámite rut, notaría,etc)	$1.600.000	1	$1.600.000	$304.000	$1.904.000
Total			**$10.179.945**	$1.934.190	$12.114.135

Cabe señalar que se asumirá una depreciación lineal en 5 años de los activos fijos (congeladores, vitrina y estantería comercial, sillas, computadores y remodelación infraestructura)

Recursos Humanos

En este ítem es necesaria la contratación de personas enfocadas en 3 tareas: Atención y asesoría en tienda, preparación de pedidos (de tienda y vía web) y despacho. Cabe señalar que esto es aplicable tanto en el escenario basal con subsidio/sinergia de restaurant Da Noi como en el sin subsidio.
Dado el sistema de turnos vigente por ley laboral, se necesitará 2 personas por cada una de las labores señaladas anteriormente quedando el costo mensual y anual de la siguiente forma:

Tabla 21. Remuneraciones tienda gourmet

Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual ($)	Total Anual ($)
Preparación Pedido Tienda	2	$400.000	$9.600.000
Despachador	2	$280.000	$6.720.000
Preparación Pedido Pag Web	2	$380.000	$9.120.000
Atención Tienda (asesoría)	2	$400.000	$9.600.000
		Total	$35.040.000

7.7 Determinación de riesgos estratégicos asociados

Dentro de los riesgos estratégicos más relevantes se puede mencionar:

- Falta de foco por parte del negocio base en el desarrollo, crecimiento y consolidación de esta nueva unidad de negocio dentro del grupo. En especial durante el primer año de operación, se necesita apoyo en todas las problemáticas operacionales y comerciales que se pueden genera de forma de si es necesario realizar los cambios lo más pronto posible.
- Posible canibalización de parte de la demanda actual del restaurant hacia esta oferta entre aquellos clientes que preferirán comprar los insumos gourmet y preparar platos similares a la ofrecido por Da Noi, dejando de asistir a comer al restaurant. Sin embargo, este riesgo es bajo ya que las ofertas no son sustitutas una con otra, sino que complementarias.

8 EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONOMICA

8.1 Supuestos para la evaluación económica

<u>Ingresos</u>

Desde el punto de vista de los ingresos se tomarán las siguientes consideraciones y supuestos.

- Consideraciones:
    - *Personas que visitan el restaurant:* 14.000 personas (promedio mensual)
    - *Número de personas promedio por mesa:* 3
    - *% de mesas que compran productos gourmet (compra presencial):* 13,34% (esto de acuerdo al estudio de mercado que indica ese valor como el % de hogares de GSE AB, C1a, C1b y C2 que son consumidores frecuentes de productos gourmet).
      Este % baja a un 4,4% en el caso del negocio sin subsidio ya que se asume que sólo se captura un 33% del público basal del Da Noi
    - *Compra promedio en tienda (presencial):* $17.167 sin IVA (en base al estudio de mercado que indica este valor como la compra promedio de los GSE medios-altos que compran en tiendas gourmet con una frecuencia mayor o igual a 1 mes)
    - *Compra promedio vía web:* $13.502 sin IVA (en base al estudio de mercado que indica este valor como la compra promedio de los GSE medios-altos vía cualquier canal y con una frecuencia mayor o igual a 1 mes)
    - *% Margen directo:* 50% ((ingresos- costo directo) / ingresos), similar al del restaurant en su operación actual
    - *Crecimiento ventas:* 5% anual, promedio últimos dos años del restaurant

- Supuestos:
    - *Compra al paso:* 10% de la compra presencial
    - *Aumento de precio por diferenciación:* 5% respecto a la compra promedio tienda y web considerada
    - *Inflación:* 3% anual (se aplica a los precios a público)
    - *Ratio compra web / presencial:* 0,5 (para el caso de negocio con subsidio/sinergias) y 1,75 (para el caso de negocio sin subsidio del restaurant)
    - *Ratio compra delivery /presencial:* 1,75 sólo aplicable para el negocio sin subsidio.

Costos

Desde el punto de vista de los costos fijos se tomarán las siguientes consideraciones y supuestos.

- Consideraciones:

- Supuestos:
    - *Inflación:* 3% anual, aplicable tanto para costos fijos como variables
    - *Costo packaging: 5% de la venta*
    - *Costo medio de pago: 2,2% de la venta (comisión Transbank)*
    - *Costo despacho web (para la empresa): $2.101 neto + IVA por compra*
    - *Comisión delivery:* 20% del precio venta (pagado a plataforma Glovo). Este costo no aplica para el caso de negocio con subsidio ya que se aprovechan las sinergias del delivery actual del restaurant.
    - *Marketing: 1% de la venta mensual de la tienda (caso subsidio/sinergias) y un 2% del ingreso (caso sin subsidio)*

8.2 Fuentes de financiamiento (capital de trabajo y otros)

Capital de trabajo

En lo que respecta a la inversión en activos de corto plazo, la tienda gourmet necesitará de dos ítems relevantes para comenzar su operación: remuneraciones para 3 meses e inventario equivalente a 2 meses. Las cifras requeridas son las siguientes:

Tabla 22. Capital de trabajo requerido

	Valor Neto	**Cantidad**	**Valor total**
Capital de trabajo (remuneraciones 3 meses)	$1.460.000	3	$4.380.000
Inventario Productos (2 meses)	$9.075.757	2	$18.151.514
Total			$22.531.514

Financiamiento

Para financiar tanto la inversión en activos fijos como capital de trabajo, se solicitará un crédito a la banca tradicional (simulado en plataforma web del Banco de Chile) bajo las siguientes características:

Tasa mensual: 0,85% (10,69% interés compuesto anual)
Periodo: 5 años

Tabla 23. Flujos crédito

Año	Amortizacion capital	Intereses pagados	Cuotas pagadas	Saldo al fin de periodo
1	$4.355.388	$2.549.842	$6.905.230	$22.602.683
2	$4.821.006	$2.084.224	$6.905.230	$17.781.677
3	$5.336.401	$1.568.829	$6.905.230	$12.445.276
4	$5.906.896	$998.334	$6.905.230	$6.538.380
5	$6.538.380	$366.850	$6.905.230	$0
Total	$26.958.071	$7.568.079	$34.526.151	

Nota: Capital total considera costos operacionales de otorgamiento del crédito

8.3 Determinación de tasa de descuento, cálculo de VAN y TIR

Cálculo de tasa de descuento

Para obtener la tasa de descuento a utilizar para los flujos futuros, se utilizará el modelo de valoración de activos financieros o CAPM (Capital Asser Pricing Model) el cual se define de la siguiente manera:

$$Ri = Rf + \beta^* (Rm - Rf), \text{ donde}$$

Ri: tasa de descuento exigida en el proyecto (inversionistas)
Rf: tasa de interés libre de riesgo, basada en este caso en la tasa bonos en pesos del Banco Central

Rm: tasa de rendimiento del mercado, basado en el rendimiento del IPSA
β: coeficiente de volatilidad del activo, relativo a la variabilidad del mercado (medida de sensibilidad que se utiliza para conocer la variación relativa de rentabilidad)

Luego, para el caso de negocio a evaluar se tienen los siguientes valores

Rf= 4,28%, tasa de bonos en pesos del Banco Central a 5 años (horizonte de evaluación del caso)
Rm= 21,29%, rendimiento del IPSA de los últimos 5 años[10]
B = 0,85, basado en Damodaran Online[11] para compañías del rubro Restaurant/Dining

Por lo tanto, se tiene que:
Ri= Rf + β* (Rm-Rf) = 4,28%+0,85*(21,29%-4,28%) =18,7%, tasa a la cual se descontarán lo flujos futuros para traerlos a valor presente.

[10] https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3507017-rentabilidad-ipsa-ultimos-5-anos
[11] http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Cálculo de VAN y TIR

Cabe señalar que el horizonte de evaluación del proyecto es de 5 años y el escenario basal será CON SUBSIDIO (aprovechamiento de sinergias con la operación actual del restaurant) ya que la génesis de la idea es complementar su operación actual con un modelo de venta gourmet.

Tabla 24. Flujo de caja proyectado (CON SUBSIDIO)

Flujo de Caja del Proyecto (MM$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		**$196,6**	**$212,6**	**$229,9**	**$248,7**	**$268,9**
Costos de Venta		**($121,1)**	**($130,7)**	**($141,1)**	**($152,3)**	**($164,4)**
Margen Bruto		**$75,5**	**$81,9**	**$88,8**	**$96,4**	**$104,6**
Remuneraciones		**($38,5)**	**($39,7)**	**($40,9)**	**($42,1)**	**($43,4)**
Gastos Adm (Serv compartido)		**($9,8)**	**($10,6)**	**($11,5)**	**($12,4)**	**($13,4)**
Marketing (Serv compartido)		**($2,0)**	**($2,1)**	**($2,3)**	**($2,5)**	**($2,7)**
Total Gastos Administración y Ventas		**($50,3)**	**($52,5)**	**($54,7)**	**($57,0)**	**($59,5)**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$25,1**	**$29,4**	**$34,2**	**$39,3**	**$45,0**
Depreciación		($0,4)	($0,4)	($0,4)	($0,4)	($0,4)
Intereses		($2,5)	($2,1)	($1,6)	($1,0)	($0,4)
Utilidad		**$22,2**	**$27,0**	**$32,2**	**$38,0**	**$44,3**
Impuestos		($6,0)	($7,3)	($8,7)	($10,3)	($12,0)
Utilidad Neta		**$16,2**	**$19,7**	**$23,5**	**$27,7**	**$32,3**
Depreciación		$0,4	$0,4	$0,4	$0,4	$0,4
Amortizaciones		($4,4)	($4,8)	($5,3)	($5,9)	($6,5)
Valor residual						
Inversiones						
Vitrina comercial	($0,7)					
Estantería comercial	($0,3)					
Sillas	($0,2)					
Computadores	($0,7)					
Gastos puesta en marcha (trámite rut, notaría,etc)	($1,6)					
Capital de trabajo (remuneraciones 3 meses)	($4,4)					
Inventario Productos (2 meses)	($18,2)					
Total Inversión	($26,0)					
Flujo Neto	**($26,0)**	**$12,2**	**$15,2**	**$18,6**	**$22,2**	**$26,2**
Flujo Acumulado	**($26,0)**	**($13,8)**	**$1,5**	**$20,0**	**$42,2**	**$68,4**

Tabla 25. Resumen Indicadores Evaluación (CON SUBSIDIO)

Inversión Inicial	$26,0
Tasa de descuento	18,7%
VAN	$28,5
TIR	55%

Por otra parte, al calcular el VR (valor residual del negocio) se tiene lo siguiente:

Tabla 26. Resumen Valor Residual (CON SUBSIDIO)

VR (valor residual)	$139,7
Valor Presente del VR	$59,2
VAN + Valor Presente del VR	$87,6

Como se aprecia, al calcular el valor presente neto se obtiene un valor superior a los 28 millones de pesos. Por otra parte, la tasa interna de retorno (TIR) alcanzaría un valor de 55% lo que supera con creces la tasa calculada vía CAPM (18,7%).
Por lo tanto, nos encontramos ante un proyecto rentable para la operación actual del restaurant Da Noi.

Sin embargo, se logra una utilidad acumulada al quinto año de MM$68,4 lo cual está muy lejos de los MM$250 exigidos como parte del objetivo general como así tampoco se logra un mejoramiento del margen total de la operación de 2,0 pp (puntos porcentuales) al término de 5 años de operación.

Tabla 27. Resumen crecimiento Utilidad y Margen (CON SUBSIDIO)

INDICADORES FINANCIEROS (MM$)	Gourmet	Restaurant	Total	Incremento sobre Restaurant
Ingresos	$1.156,7	$4.807,6	$5.964,3	24%
Utilidad Neta	**$68,4**	$579,6	$648,0	12%
Margen (%)	5,9%	12,1%	10,9%	**-1,2pp**

8.4 Análisis de sensibilidad bajo distintos escenarios

Los escenarios bajo los cuales se realiza un análisis de sensibilidad del resultado del modelo base presentado anteriormente, harán cambios sobre dos variables relevantes del negocio: el % de margen directo y el crecimiento de Ventas anual

Cabe recordar que el escenario BASE considera un margen directo del 50% y un crecimiento anual de las ventas gourmet del 5%

Los resultados de dicha sensibilización se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 28. Resumen escenarios sensibilidad (CON SUBSIDIO)

VAN (MM$)		CRECIMIENTO VENTAS ANUAL (%)				
		-20%	**-10%**	**BASE**	**10%**	**20%**
VARIACiON MARGEN DIRECTO (%)	**20%**	$4,53	$30,13	$79,03	$98,57	$143,22
	10%	($12,04)	$10,56	$53,74	$71,00	$110,43
	BASE	($28,61)	($9,00)	**$28,46**	$43,43	$77,64
	-10%	($45,18)	($28,56)	$3,17	$15,86	$44,84
	-20%	($61,74)	($48,13)	($22,11)	($11,71)	$12,05

Como se puede apreciar, pasar de un 5% a un 10% de crecimiento anual en las ventas genera menos variación en el VAN que una mejora del 10% en el margen directo (pasar de 50% a 55%.

Asimismo, podemos ver que, aunque la venta tenga crecimientos de 10% anuales, si existe una baja del margen en un 20% (pasando de 50% a 40%) el VAN se hace negativo y por ende torna no rentable al proyecto.

Por lo tanto, vemos que VAN del negocio es altamente sensible a variaciones en el margen directo.

ESCENARIO SIN SUBSIDIO

Si bien la base sobre la cual se genera la idea de negocio que abarca este estudio de factibilidad es aprovechar las sinergias operacionales que puede generar el restaurant Da Noi para un nuevo negocio, se debe evaluar también si este negocio es rentable fuera de ese escenario.

Tabla 29. Flujo de caja proyectado (SIN SUBSIDIO)

Flujo de Caja del Proyecto (MM$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		**$194,1**	**$209,9**	**$227,0**	**$245,5**	**$265,5**
Costos de Venta		**($135,7)**	**($146,5)**	**($158,1)**	**($170,6)**	**($184,2)**
Margen Bruto		**$58,3**	**$63,4**	**$68,9**	**$74,8**	**$81,3**
Remuneraciones		($35,0)	($36,1)	($37,2)	($38,3)	($39,4)
Marketing		($3,9)	($4,2)	($4,5)	($4,9)	($5,3)
Teléfono		($0,3)	($0,3)	($0,3)	($0,3)	($0,3)
Gas		($0,4)	($0,4)	($0,4)	($0,4)	($0,4)
Seguros		($0,5)	($0,5)	($0,5)	($0,5)	($0,5)
Mantención Página / Servidor		($0,4)	($0,4)	($0,4)	($0,5)	($0,5)
Arriendo Local (inc Agua, Elect e Internet)		($15,0)	($15,5)	($15,9)	($16,4)	($16,9)
Arriendo POP Transbank		($0,3)	($0,3)	($0,3)	($0,4)	($0,4)
Periodista (notas web, prensa)		($1,5)	($1,5)	($1,6)	($1,6)	($1,7)
Imprenta /Folleteria		($0,6)	($0,6)	($0,6)	($0,7)	($0,7)
ERP Fontana para Pyme		($2,4)	($2,5)	($2,5)	($2,6)	($2,7)
Total Gastos Administración y Ventas		**($60,3)**	**($62,3)**	**($64,4)**	**($66,5)**	**($68,8)**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**($2,0)**	**$1,1**	**$4,5**	**$8,3**	**$12,5**
Depreciación		($1,3)	($1,3)	($1,3)	($1,3)	($1,3)
Intereses		($3,2)	($2,6)	($2,0)	($1,2)	($0,5)
Utilidad		**($6,5)**	**($2,8)**	**$1,2**	**$5,7**	**$10,7**
Impuestos		$1,8	$0,8	($0,3)	($1,5)	($2,9)
Utilidad Neta		**($4,7)**	**($2,1)**	**$0,9**	**$4,2**	**$7,8**
Depreciación		$1,3	$1,3	$1,3	$1,3	$1,3
Amortizaciones		($5,4)	($6,0)	($6,7)	($7,4)	($8,2)
Valor residual						
Inversiones						
Congelador Vertical 1.000 Lts 2 puertas vidrio	($2,0)					
Congelador Vertical 500 lts 1 puerta vidrio acero	($1,4)					
Vitrina comercial	($0,7)					
Estantería comercial	($0,3)					
Sillas	($0,2)					
Computadores	($0,7)					
Remodelación infraestructura	($1,5)					
Marketing promocional	($1,5)					
Desarrollo Página web transaccional	($0,4)					
Gastos puesta en marcha (trámite rut, notaría,etc)	($1,6)					
Capital de trabajo (remuneraciones 3 meses)	($4,4)					
Inventario Productos (3 meses)	($18,2)					
Total Inversión	($32,7)					
Flujo Neto	**($32,7)**	**($8,8)**	**($6,8)**	**($4,4)**	**($1,9)**	**$1,0**
Flujo Acumulado	**($32,7)**	**($41,5)**	**($48,3)**	**($52,7)**	**($54,6)**	**($53,6)**

Tabla 30. Resumen Indicadores Evaluación (SIN SUBSIDIO)

Inversión Inicial	$32,7
Tasa de descuento	18,7%
VAN	($48,1)
TIR	No existe

Como se aprecia, bajo el escenario base de crecimiento anual de ventas de un 5% y un margen directo del 50%, el negocio no es rentable (VAN negativo).

Por otra parte, al sensibilizar bajo la misma modalidad que el escenario SIN SUBSIDIO se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 31. Resumen escenarios sensibilidad (SIN SUBSIDIO)

VAN		CRECIMIENTO VENTAS ANUAL (%)				
		-20%	**-10%**	**BASE**	**10%**	**20%**
VARIACiON MARGEN DIRECTO (%)	**20%**	($64,38)	($41,63)	$1,81	$19,18	$58,85
	10%	($80,73)	($60,95)	($23,15)	($8,04)	$26,48
	BASE	($97,09)	($80,26)	**($48,11)**	($35,26)	($5,89)
	-10%	($113,44)	($99,57)	($73,07)	($62,48)	($38,26)
	-20%	($129,80)	($118,89)	($98,03)	($89,69)	($70,63)

Como se puede apreciar, en muy pocos escenarios el proyecto es rentable y sólo en aquellos donde hay crecimientos relevantes de margen y de ventas el proyecto logra sostenerse.

9 CONCLUSIÓN

Al finalizar el desarrollo de los análisis, investigaciones y diseño de los elementos estrategia para la implementación de un modelo de venta de productos gourmet que complemente el actual negocio de restaurant Da Noi, las conclusiones y recomendaciones finales abarcan un espectro amplio de áreas consideradas en la evaluación, las cuales se describen a continuación:

- Hoy en día el mercado de productos gourmet es un mercado atractivo ya que crece sostenidamente a tasas del 40% y se estima que mueve alrededor de $44.600 millones cada año apalancado en las nuevas tendencias acerca de gustos refinados y de disfrutar de productos naturales, de carácter artesanal y exótico.
- Los segmentos objetivos identificados son aquellas personas asociadas a GSE de ingresos medios-altos que compran en tiendas de especialidad gourmet, en especial aquellos que son compradores frecuentes (mayor o igual a una vez al mes) dado su poder adquisitivo y su gusto por lo refinado y especial
- En lo que se refiere al tamaño potencial de mercado asociado a estos segmentos y que compran frecuentemente en tiendas gourmet se determinó que es aproximadamente equivalente a $19.777 millones, lo cual muestra el atractivo que éste tiene para desarrollar una idea de negocio en él.
- Al analizar las propuestas de valor existentes hoy en día por parte de las tiendas gourmet y contrastarlas también con el estudio de mercado obtenido a través de encuestas, se determinó que la propuesta de valor diferenciadora de una oferta gourmet por parte de Da Noi debe ir asociada a ofrecer productos de elaboración propia, de proveedores exclusivos y debe ir acompañada de una asesoría especializada al momento de la compra.
- Si bien al analizar el caso de negocio bajo ciertas condiciones o supuestos basales de margen bruto (50%) y crecimiento de ventas anuales (5% cada año) con proyecciones de flujos descontados a una tasa de descuento del 18,7% generan un VAN positivo de $28,5 millones y presentan una alta tasa interna de retorno (TIR) en un horizonte de evaluación de 5 años, cabe señalar que esto ocurre sólo haciendo uso de las sinergias actuales con el restaurant ya que este modelo entrega subsidios al negocio gourmet y lo hace rentable. En este mismo sentido, bajo el análisis del negocio sin el alero del Da Noi se concluyó que éste no es rentable bajo esos mismos niveles de margen y ventas y sólo con mayores exigencias en estas variables el negocio comienza recién a ser rentable (VAN>0).
- Sin embargo, a pesar de evaluar el negocio bajo un escenario de subsidio asi y todo no se logra cumplir con uno de los objetivos que es la generación de una utilidad acumulada de $250 millones y un mejoramiento del margen actual sobre ingresos de 2,0 puntos porcentuales al término de 5 años de operación. En este sentido, sólo en escenarios muy exigentes de mejoramiento del margen (más allá del 20% de mejora) y de crecimiento de venta anuales (sobre el 25% cada año) se cumple lo buscado.
- En conclusión, se recomienda al grupo controlador explorar otras alternativas de inversión que generen la rentabilidad esperada haciendo uso de recursos similares a los considerados para la evaluación de este negocio.

10 BIBLIOGRAFÍA

- iCUADRADO, CONTEXTO y WHIZZY CONSULTORAS. 2016. Estudio Chile Gourmet <http://www.chefandhotel.cl/noticias/estudio-gourmet>.
- UNIVERSIDAD CENTRAL DE CHILE, Escuela de Ingeniería en Agronegocios. 2005. Análisis de la industria delicatessen nacional. 364p.
- MUNDO GOURMET. 2017. [en línea] <http://www.mundogourmet.cl>.
- TORREJÓN V., P.A.2016. Plan de negocios para una tienda gourmet en rubro turístico situada en la Región Metropolitana. Tesis para Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 96p.
- PROCHILE, 2009. Estudio de mercado Industria Gourmet en Chile. [en línea] <https://es.scribd.com/doc/93418696/Estudio-de-Mercado-Gourmet-en-Chile>.

11 ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA PARA DETERMINACIÓN DE POTENCIALES CLIENTES Y TAMAÑO POTENCIAL DE MERCADO

1. Hoy en el mercado chileno se pueden encontrar distintas categorías de productos gourmet, entre los cuales principalmente se encuentran:

- Condimentos y especias en diferentes mezclas
- Salsas y pastas
- Aceites extra virgen
- Mermeladas artesanales de distintas frutas y fusiones
- Charcutería (ejemplo: jamón serrano, salame de ciervo/jabalí, etc.)
- Patés exóticos

En base a esta información y respecto al lugar/canal de compra señalado a continuación, ¿con qué frecuencia Ud.?:

	Nunca	1 vez al año	1 vez cada 6 meses	1 vez cada 3 meses	1 vez al mes	Un par de veces al mes	Todas las semanas
Compra productos gourmet en los supermercados							
Compra o encarga productos gourmet de ferias libres, Vega Central u otros mercados							
Compra en tiendas gourmet especializadas							
Trae o encarga productos gourmet desde fuera de Santiago o de Chile							

2. Por lo general, ante la ocasión de compra de un producto gourmet. Ud. prefiere/preferiría:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Probar el producto antes de comprar (por ejemplo, a través de una degustación o muestra gratis)					
Comprar directamente ya que el producto lo he probado antes y/o me lo han recomendado					

3. Ordene según prioridad (de 1 a 6) las siguientes razones de compra de productos gourmet, donde 1 es la razón más importante y 6 la menos importante.

- ☐ Tienen un nivel, estilo y/o calidad superior en sus categorías
- ☐ Son exclusivos
- ☐ Tienen origen exótico
- ☐ Tienen una elaboración o certificación especial (artesanal)
- ☐ Sus ingredientes son de carácter natural y/u orgánico
- ☐ Se presentan en envases o embalajes atractivos y con diseños especiales

4. La mayoría de las veces que Ud. adquiere un producto gourmet. ¿con qué finalidad lo realiza?

- ○ Para consumo personal
- ○ Para regalar

5. En general cuando Ud. adquiere productos gourmet, ¿Cuánto es su gasto promedio por compra?

- ○ Menos de $5.000
- ○ Entre $5.000 y $14.999
- ○ Entre $15.000 y $24.999
- ○ Entre $25.000 y $34.999
- ○ Igual o más de $35.000

6. ¿Cuál de las siguientes tiendas gourmet conoce y ha comprado en ella? Puede seleccionar más de una tienda

	No la conozco	Si la conozco y no he comprado	Si la conozco y si he comprado
Emporio Nacional (www.emporionacional.cl)			
Coquinaria (www.coquinaria.cl)			
Pulmay (www.pulmay.cl)			
Mercado Patache (www.mercadopatache.cl)			
Infierno Gourmet (www.infiernogourmet.cl)			
Cardamomo (www.cardamomo.cl)			
Tienda Despensa 1893 (www.despensa1893.com)			
Otra (especifique)			

7. En base a su respuesta anterior, y sólo para el caso de tiendas Gourmet donde Ud. respondió "Si la conozco y si he comprado", ¿Cual tienda (sólo una) recomendaría como *primera opción* de compra y por qué? Puede seleccionar más de 1 atributo valorado para la tienda elegida.

	Relación Precio/Calidad	Variedad y disponibilidad de productos	Opciones de despacho y retiro de productos	Diseño y presentación de los productos	Opciones de pago (efectivo, transferencia, tarjetas de crédito o débito)	Venta a través de página web	Otro
Emporio Nacional (www.emporionacional.cl)							
Coquinaria (www.coquinaria.cl)							
Pulmay (www.pulmay.cl)							
Mercado Patache (www.mercadopatache.cl)							
Infierno Gourmet (www.infiernogourmet.cl)							
Cardamomo (www.cardamomo.cl)							
Tienda Despensa 1893 (www.despensa1893.com)							
Otra tienda							

8. Si su restaurant favorito (ejemplo Da Noi) dispusiera de la venta de productos Gourmet utilizados en su carta o menú (productos gourmet de elaboración propia y de terceros), ¿estaría dispuesto a comprarlos?

- ☐ Si
- ☐ No

9. Si su respuesta anterior fue NO, ¿Cuál de las siguientes afirmaciones fundamentan su respuesta? Puede marcar más de una alternativa

- ☐ Salvo que sean productos exclusivos del restaurant, prefiero seguir comprando productos gourmet en los lugares habituales
- ☐ La venta de insumos/ingredientes utilizados en su carta/menú no me hacen sentido con la oferta de un restaurant
- ☐ Otro (especifique)

10. De existir una nueva oferta de productos gourmet, ¿cuál (es) de las siguiente (s) características Ud. valoraría?

- ☐ Poder acceder a una membresía de pago mensual que incluya envíos periódicos de productos gourmet
- ☐ Poder completar el pago una vez recepcionado el producto (ej. 50% restante)
- ☐ Que la oferta incluya productos de elaboración propia de la marca y/o tienda
- ☐ Tener opción de despacho express pagando un costo adicional
- ☐ Que exista asesoría en el uso de los productos al momento de la compra
- ☐ Otra (especifique)

11. De existir una nueva oferta de productos gourmet por parte de su restaurant favorito (ejemplo Da Noi), ¿cuál (es) de los siguiente (s) producto (s) le gustaría estuviera(n) disponible (s)? Puede seleccionar más de una opción.

- ☐ Pasta y salsas
- ☐ Condimentos y especias (ejemplo: ají merkén, comino, pimienta, etc.)
- ☐ Charcutería (ejemplo: jamón serrano, salame de ciervo/jabalí, etc.)
- ☐ Quesos
- ☐ Vinos y licores
- ☐ Espumantes y destilados
- ☐ Aceites extra virgen
- ☐ Mermeladas y Conservas (ejemplo, patés exóticos)
- ☐ Pescados y Mariscos
- ☐ Otra (especifique)

12. Indique su sexo

- ○ Femenino
- ○ Masculino

13. Indique en cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra Ud.

- ○ Menor o igual a 24 años
- ○ De 25 a 34 años
- ○ De 35 a 44 años
- ○ De 45 a 54 años
- ○ De 55 a 64 años
- ○ Mayor o igual a 65 años

14. Si hablamos del ingreso total de su hogar en un mes promedio, considerando el aporte de todos sus miembros y otros ingresos adicionales, como por ejemplo rentas de propiedades, jubilaciones o pensiones, etc. ¿En cuál de estos tramos está el ingreso total de su hogar?

- ○ Menos de $277.000
- ○ Entre $277.000 y $479.000
- ○ Entre $480.000 y $830.000
- ○ Entre $831.000 y $1.384.000
- ○ Entre $1.385.000 y $2.311.000
- ○ Entre $2.312.000 y $3.960.000
- ○ Más de $3.960.000

Resultado de Encuesta

Pregunta 1:

	Nunca	1 vez al año	1 vez cada 6 meses	1 vez cada 3 meses	1 vez al mes	Un par de veces al mes	Todas las semanas
Compra productos gourmet en los supermercados	4,57%	5,02%	10,05%	18,72%	31,05%	23,74%	6,85%
Compra o encarga productos gourmet de ferias libres, Vega Central u otros mercados	28,77%	10,50%	9,13%	16,44%	19,63%	13,70%	1,83%
Compra en tiendas gourmet especializadas	19,63%	12,33%	17,81%	24,20%	15,53%	9,59%	0,91%
Trae o encarga productos gourmet desde fuera de Santiago o de Chile	52,51%	17,81%	14,61%	10,05%	4,11%	0,91%	0,00%

	Nunca	1 vez al año	1 vez cada 6 meses	1 vez cada 3 meses	1 vez al mes	Un par de veces al mes	Todas las semanas
Compra productos gourmet en los supermercados	10	11	22	41	68	52	15
Compra o encarga productos gourmet de ferias libres, Vega Central u otros mercados	63	23	20	36	43	30	4
Compra en tiendas gourmet especializadas	43	27	39	53	34	21	2
Trae o encarga productos gourmet desde fuera de Santiago o de Chile	115	39	32	22	9	2	0

Pregunta 2:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Probar el producto antes de comprar (por ejemplo, a través de una degustación o muestra gratis)	6,39%	1,37%	8,68%	36,99%	46,58%
Comprar directamente ya que el producto lo he probado antes y/o me lo han recomendado	6,39%	6,39%	22,37%	48,86%	15,98%

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Probar el producto antes de comprar (por ejemplo, a través de una degustación o muestra gratis)	14	3	19	81	102
Comprar directamente ya que el producto lo he probado antes y/o me lo han recomendado	14	14	49	107	35

Pregunta 3:

	Mas Importante					Menos Importante
	1	2	3	4	5	6
Tienen un nivel, estilo y/o calidad superior en sus categorías	44,75%	20,09%	15,07%	10,96%	5,94%	3,20%
Son exclusivos	5,48%	12,79%	10,96%	21,92%	25,11%	23,74%
Tienen origen exótico	4,11%	9,13%	15,98%	18,26%	30,59%	21,92%
Tienen una elaboración o certificación especial (artesanal)	11,42%	31,51%	33,79%	15,07%	5,94%	2,28%
Sus ingredientes son de carácter natural y/u orgánico	30,14%	23,29%	14,61%	9,59%	15,07%	7,31%
Se presentan en envases o embalajes atractivos y con diseños especiales	4,11%	3,20%	9,59%	24,20%	17,35%	41,55%

	1	2	3	4	5	6
Tienen un nivel, estilo y/o calidad superior en sus categorías	98	44	33	24	13	7
Son exclusivos	12	28	24	48	55	52
Tienen origen exótico	9	20	35	40	67	48
Tienen una elaboración o certificación especial (artesanal)	25	69	74	33	13	5
Sus ingredientes son de carácter natural y/u orgánico	66	51	32	21	33	16
Se presentan en envases o embalajes atractivos y con diseños especiales	9	7	21	53	38	91

Pregunta 4:

Para consumo personal	92,24%	202
Para regalar	7,76%	17
	100,00%	219

Pregunta 5:

Menos de $5.000	5,94%	13
Entre $5.000 y $14.999	62,10%	136
Entre $15.000 y $24.999	23,74%	52
Entre $25.000 y $34.999	5,02%	11
Igual o mas de $35.000	3,20%	7
	100,00%	219

Pregunta 6:

	No la conozco	Si la conozco y no he comprado	Si la conozco y si he comprado	
Emporio Nacional (www.emporionacional.cl)	43,84%	36,99%	19,18%	
Coquinaria (www.coquinaria.cl)	37,90%	34,25%	27,85%	
Pulmay (www.pulmay.cl)	60,27%	29,22%	10,50%	
Mercado Patache (www.mercadopatache.cl)	69,41%	23,74%	6,85%	
Infierno Gourmet (www.infiernogourmet.cl)	73,52%	21,46%	5,02%	
Cardamomo (www.cardamomo.cl)	48,86%	35,16%	15,98%	
Tienda Despensa 1893 (www.despensa1893.com)	74,83%	17,69%	7,48%	
Otra (especifique)				13,24%

	No la conozco	Si la conozco y no he comprado	Si la conozco y si he comprado	
Emporio Nacional (www.emporionacional.cl)	96	81	42	
Coquinaria (www.coquinaria.cl)	83	75	61	
Pulmay (www.pulmay.cl)	132	64	23	
Mercado Patache (www.mercadopatache.cl)	152	52	15	
Infierno Gourmet (www.infiernogourmet.cl)	161	47	11	
Cardamomo (www.cardamomo.cl)	107	77	35	
Tienda Despensa 1893 (www.despensa1893.com)	164	39	16	
Otra (especifique)				29

Pregunta 7:

	Relación Precio/Calidad	Variedad y disponibilidad de productos	Opciones de despacho y retiro de productos	Diseño y presentación de los productos	Opciones de pago (efectivo, transferencia, tarjetas de crédito o débito)	Venta a través de página web	Otro
Emporio Nacional (www.emporionacional.cl)	34,72%	59,72%	9,72%	9,72%	16,67%	4,17%	16,67%
Coquinaria (www.coquinaria.cl)	12,94%	67,06%	8,24%	18,82%	12,94%	3,53%	17,65%
Pulmay (www.pulmay.cl)	21,95%	41,46%	7,32%	14,63%	2,44%	7,32%	26,83%
Mercado Patache (www.mercadopatache.cl)	20,51%	38,46%	20,51%	5,13%	7,69%	5,13%	38,46%
Infierno Gourmet (www.infiernogourmet.cl)	16,67%	25,00%	11,11%	11,11%	5,56%	8,33%	44,44%
Cardamomo (www.cardamomo.cl)	22,45%	44,90%	4,08%	10,20%	8,16%	6,12%	30,61%
Tienda Despensa 1893 (www.despensa1893.com)	23,33%	30,00%	13,33%	13,33%	6,67%	0,00%	43,33%
Otra tienda	35,29%	39,22%	7,84%	13,73%	13,73%	5,88%	29,41%

	Relación Precio/Calidad	Variedad y disponibilidad de productos	Opciones de despacho y retiro de productos	Diseño y presentación de los productos	Opciones de pago (efectivo, transferencia, tarjetas de crédito o débito)	Venta a través de página web	Otro
Emporio Nacional (www.emporionacional.cl)	25	43	7	7	12	3	12
Coquinaria (www.coquinaria.cl)	11	57	7	16	11	3	15
Pulmay (www.pulmay.cl)	9	17	3	6	1	3	11
Mercado Patache (www.mercadopatache.cl)	8	15	8	2	3	2	15
Infierno Gourmet (www.infiernogourmet.cl)	6	9	4	4	2	3	16
Cardamomo (www.cardamomo.cl)	11	22	2	5	4	3	15
Tienda Despensa 1893 (www.despensa1893.com)	7	9	4	4	2	0	13
Otra tienda	18	20	4	7	7	3	15

Pregunta 8:

SI	95,92%	207
NO	4,08%	12
	100,00%	219

Pregunta 9:

Salvo que sean productos exclusivos del restaurante, prefiero seguir comprando productos gourmet en los lugares habituales	50,00%	11
La venta de insumos/ingredientes utilizados en su carta/menú no me hacen sentido con la oferta de un restaurant	50,00%	11
Otro (especifique)	27,27%	6

Pregunta 10:

Poder acceder a una membresía de pago mensual que incluya envíos periódicos de productos gourmet	21,00%	46
Poder completar el pago una vez recepcionado el producto (ej 50% restante)	14,61%	32
Que la oferta incluya productos de elaboración propia de la marca y/o tienda	57,53%	126
Tener opción de despacho express pagando un costo adicional	22,37%	49
Que exista asesoría en el uso de los productos al momento de la compra	53,42%	117
Otra (especifique)	6,39%	14

Pregunta 11:

Pastas y salsas	87,07%	191
Condimentos y especias (ejemplo: ají merkén, comino, pimienta,etc)	51,02%	112
Charcutería (ejemplo: jamón serrano, salame de ciervo-jabalí,etc)	49,66%	109
Quesos	63,95%	140
Vinos y licores	27,21%	60
Espumantes y destilados	16,33%	36
Aceites extra virgen	48,30%	106
Mermeladas y Conservas (ejemplo , patés exóticos)	32,65%	72
Pescados y Mariscos	12,24%	27
Otra (especifique)	3,40%	7

Pregunta 12:

Femenino	64,38%	141
Masculino	35,62%	78
	100,00%	219

Pregunta 13:

Menor o igual a 24 años	3,20%	7
De 25 a 34 años	39,73%	87
De 35 a 44 años	40,64%	89
De 45 a 54 años	12,33%	27
De 55 a 64 años	3,65%	8
Mayor o igual a 65 años	0,46%	1
	100,00%	219

Pregunta 14:

Menos de $277.000	0,91%	2
Entre $277.000 y $479.000	1,37%	3
Entre $480.000 y $830.000	9,59%	21
Entre $831.000 y $1.384.000	21,92%	48
Entre $1.385.000 y $2.311.000	25,11%	55
Entre $2.312.000 y $3.960.000	21,92%	48
Mas de $3.960.000	19,18%	42
	100,00%	219