



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA INSTAURAR UNA CADENA DE TIENDAS DE  
DELICATESEN CON CLASIFICACIÓN DE EMPRESA TIPO B.**

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

**CRISTIAN DANIEL GÓMEZ DELGADO**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
GABRIEL CALGARO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2020**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA INSTAURAR UNA CADENA DE TIENDAS DE DELICATESEN CON CLASIFICACIÓN DE EMPRESA TIPO B.

Los últimos acontecimientos ocurridos en Chile, nos muestran una sensibilidad cada vez mayor de preocupación por el entorno y la sociedad, además de la necesidad de acciones concretas que generen un cambio y por sobre todo un impacto. Los modelos de negocios de las empresas ya no podrán ser los mismos que antes. Estos nuevos modelos además deben conversar con un enfoque de mercado que ha ido cambiando, orientado a satisfacer necesidades cada vez más específicas de los consumidores, para lo cual se requiere un estudio más profundo de preferencias y evoluciones de estas, además del potencial que tendrán.

Mayores exigencias en calidad, un consumidor informado y por sobre todo más consciente, por último, un mayor porcentaje del ingreso disponible dedicado a compras de alimentos, son los principales factores que han influido en el crecimiento de los alimentos de carácter Delicatessen<sup>1</sup> o Gourmet, tanto a nivel mundial como a nivel nacional. Esto se ve reflejado en el comportamiento de compra de los consumidores, quienes buscan productos que no solo satisfagan la necesidad básica de alimentación, sino que, además, lo haga con una calidad mejorada, posea una presentación trabajada, con un proceso amigable con el medio, que contenga menores niveles de grasas y que sea saludable, junto con mantener una disponibilidad durante todo el año. (Ortega, Sawady, & Pardo, 2005)

La idea de este plan de negocios nace como consecuencia de las características que presenta el mercado chileno, así como la tendencia en el consumo de productos gourmet y de delicatessen, el alza de su demanda<sup>2</sup> y la búsqueda de productos que destaquen por su denominación de origen. Todo esto con una economía chilena que aún se mantiene más estable que cualquier otro país de Latinoamérica, hacen que Chile sea un lugar atractivo para invertir en un nuevo modelo de negocios, no solo pensando en el producto final, sino además en el impacto que este tipo de empresas generan a la sociedad chilena.

El presente desarrollo consta de la instauración de la marca Mozzafiato Apericena Salumeria (MAS)<sup>3</sup>, a través de una cadena de locales ubicados en la región metropolitana de forma estratégica para la venta al detalle de quesos, salumeria<sup>4</sup> y productos delicatessen en general. El factor diferenciador y que guiará el proceso de innovación a esta empresa es que será una empresa de clase B la cual integrará el potencial de mercado para dar soluciones concretas a los problemas sociales y medioambientales.

La metodología de este estudio consiste en 10 etapas, iniciando con la búsqueda de la oportunidad de negocio, luego un diagnóstico competitivo del mercado donde ingresará MAS, posteriormente se propone la estrategia que impulsará la ventaja competitiva del mismo, junto a esto se realizarán los planes de marketing, incorporando por separado una estrategia digital y el uso de marketplace<sup>5</sup>, continuaremos con los planes de operaciones y gestión del talento, que serán el soporte de la propuesta de valor de este plan de negocios, luego se realizará un análisis financiero para evaluar su factibilidad y algunos escenarios posibles para finalizar con un tablero de mando o balanced scorecard junto con las conclusiones finales de este estudio.

---

<sup>1</sup> Delicatessen son productos o tiendas de alimentos exclusivos por sus características especiales, por ser exóticos, raros o de elevada calidad en su ejecución. Se trata de productos delicados de alta gama. (Wikipedia, wikipedia.com, 2017)

<sup>2</sup> Estudio de Chile Gourmet, elaborado por las consultoras iCuadrado, Contexto y Whizzy, cuyo objetivo es identificar las tendencias y preferencias del mercado Gourmet y de Delicatessen en Chile.

<sup>3</sup> Acrónimo o sigla que se ocupará de aquí en adelante para referirnos a la marca Mozzafiato Apericena Salumeria.

<sup>4</sup> Una tienda dedicada principalmente a la venta de embutidos delicatessen. Otros alimentos que se venden típicamente en una charcutería son los quesos y los productos gastronómicos de delicatessen. También llamada Charcutería o Fiambrería Gourmet.

<sup>5</sup> Es el espacio, real, virtual (computacional) | virtual o metafórico, en el que opera un mercado. El término también se usa en el contexto de la ley de marcas comerciales para indicar el entorno real del consumidor, es decir, el "mundo real" en el que se proporcionan y consumen los productos y servicios (Wikipedia, Biblioteca Digital Universidad de Chile, 2018)

## **DEDICATORIA**

*Dedicado a mi amada esposa, Paulina.*

*Fuente de inspiración, motivación y de fortaleza en mi vida, con quien aprendí que todo es posible.*

*Y a María Jesús, nuestra fuente de inspiración mutua, quien ya pronto estará acá entre nosotros.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por las oportunidades que me ha entregado a lo largo de mi vida y además por entregarnos y sentir la tremenda alegría que hoy viene en camino, ¡¡¡María Jesús!!!

Quiero agradecer a mi esposa Paulina Flores, por la paciencia y apoyo constante en todo este proceso, de ti aprendí que lo más importante es estar siempre agradecido, así que *Gracias-Gracias-Gracias*.

Agradecer a mis padres Patricia y Jorge (QEPD) quienes me regalaron el don de la vida y los valores que hoy me permiten ser lo que soy y esperar con humildad todo lo que me falta por aprender.

A la Universidad de Chile, en especial la facultad de Ingeniería Industrial y a todo su cuerpo docente quienes nos entregaron un maravilloso regalo durante estos dos años, el conocimiento. A todos y cada uno de los profesores, muchas gracias.

A todo el cuerpo administrativo y de apoyo ya que cada jornada se esforzaron a la par nuestra por entregarnos el mejor servicio, siempre con muy buena disposición y una sonrisa.

Una especial mención a mi grupo de estudio, de quienes aprendí muchas cosas y me apoyaron en momentos cruciales. Gracias Brenda, Rayen, Julio, Daniela, Oreste. Saben que una parte de esta tesis es de uds. Eternamente agradecido de todos y de cada uno.

Por último, un agradecimiento a Gabriel Calgaro Leocata, Gerente General de Cisco Chile, quien me entrego siempre su apoyo y consejo en la confección de esta tesis y además de brindarme su amistad, Gaby, muchas gracias por todo.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION .....	1
2.	DESCRIPCION DEL TEMA .....	1
3.	ALCANCE.....	3
3.1.	ETAPAS Y LIMITES .....	3
3.2.	LÍMITES DE DIMENSIONES DEL PLAN DE NEGOCIO .....	4
4.	OBJETIVOS DE LA TESIS .....	4
4.1.	OBJETIVO GENERAL .....	4
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
5.	MARCO CONCEPTUAL .....	4
6.	METODOLOGIA.....	6
6.1.	ETAPA I: OPORTUNIDAD Y PLANIFICACIÓN.....	6
6.2.	ETAPA II ANÁLISIS DEL ENTORNO E INDUSTRIA. ....	6
6.2.1.	PESTEL .....	6
6.2.2.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	7
6.2.3.	ANÁLISIS DEL NO MERCADO .....	8
6.2.4.	ANÁLISIS DE MODELOS DE INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DE RETAIL EN CHILE.....	9
6.3.	ETAPA III ANÁLISIS INTERNO.....	9
6.3.1.	CADENA DE VALOR .....	9
6.4.	ETAPA IV PLAN ESTRATÉGICO .....	9
6.5.	ETAPA V PLAN DE MARKETING .....	10
6.5.1.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	10
6.5.2.	ESTRATEGIA DE MARKETING .....	10
6.5.3.	MIX DE MARKETING 7P.....	10
6.6.	ETAPA VI PLAN DE VENTAS Y ESTRATEGIA DIGITAL.....	11
6.7.	ETAPA VII PLAN DE OPERACIONES .....	11
6.7.1.	MODELOS SCOR.....	11
6.7.2.	ACTIVIDADES INTERNAS .....	11
•	ACTIVIDADES DEL PERSONAL.....	11
6.7.3.	PLAN DE INNOVACIÓN. EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS .....	11
6.8.	ETAPA VIII GESTIÓN DE TALENTO .....	12
6.9.	ETAPA IX PLAN FINANCIERO .....	12
6.10.	ETAPA X PLAN CONTROL DE GESTIÓN.....	12
7.	ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	13
7.1.	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO .....	13

7.2. ANÁLISIS PESTEL .....	14
7.2.1. POLÍTICO.....	14
7.2.2. ECONÓMICO .....	15
7.2.3. SOCIAL .....	16
7.2.4. TECNOLÓGICO .....	17
7.2.5. MEDIO AMBIENTE (ENVIRONMENT) .....	18
7.2.6. LEGAL .....	18
7.3. CINCO FUERZAS DE PORTER MÁS 2.....	19
7.3.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	19
7.3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	19
7.3.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES. ....	19
7.3.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	20
7.3.5. RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA.....	20
7.3.6. PODER DE OTROS GRUPOS DE INTERÉS. ENTRADA EN NUEVOS SECTORES.....	20
7.3.7. PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS .....	21
7.4. ANÁLISIS DEL NO MERCADO .....	21
7.5. ANÁLISIS DE MODELOS DE INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DE RETAIL (RADAR DE INNOVACIÓN) .....	22
7.5.1. RADAR DE INNOVACIÓN .....	22
8. ANALISIS INTERNO.....	25
8.1. CADENA DE VALOR .....	25
8.1.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS .....	25
8.1.2. ACTIVIDADES DE APOYO .....	25
9. PLAN ESTRATEGICO DE MAS .....	27
9.1. ANÁLISIS FODA .....	27
9.1.1. FORTALEZAS .....	27
9.1.2. DEBILIDADES.....	28
9.1.3. OPORTUNIDADES .....	28
9.1.4. AMENAZAS .....	28
9.2. ANÁLISIS MEFI Y MEFE.....	29
9.3. CREACIÓN DE VALOR Y FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE MAS .....	32
9.3.1. CREACIÓN DE VALOR MARCO TEÓRICO .....	32
9.3.2. FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE MAS.....	34
9.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	36
9.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	36
9.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	36
9.5. MISIÓN Y VISIÓN DE MAS .....	37

<b>10. PLAN DE MARKETING, VENTAS Y MARKETPLACE DIGITAL.....</b>	<b>37</b>
10.1. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	37
10.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	39
10.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	39
10.4. PLAN DE MARKETING .....	46
10.4.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING .....	46
10.4.2. SEGMENTACIÓN .....	47
10.4.3. TARGET.....	48
10.4.4. POSICIONAMIENTO .....	48
10.5. MARKETING MIX - 7P.....	49
10.5.1. POSICIONAMIENTO .....	49
10.5.2. PROCESOS .....	49
10.5.3. PERSONAS .....	51
10.5.4. PRODUCTO .....	51
10.5.5. PRECIO.....	52
10.5.6. PROMOCIÓN .....	53
10.5.7. PLAZA .....	53
10.6. DESARROLLO DE MARCA .....	55
10.7. PLAN DE VENTAS .....	57
10.8. PLAN ESTRATEGIA DIGITAL .....	59
<b>11. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>61</b>
11.1. MODELO SCOR.....	62
11.1.1. PLANIFICACIÓN.....	62
11.1.2. APROVISIONAMIENTO.....	62
11.1.3. FABRICACIÓN .....	63
11.1.4. DEVOLUCIÓN .....	63
11.2. ACTIVIDADES INTERNAS .....	63
11.2.1. HORARIOS DE FUNCIONAMIENTO Y PERSONAL REQUERIDO.....	63
11.2.2. LAYOUT DE TIENDA .....	64
11.2.3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SOPORTE TECNOLÓGICO.....	64
11.3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE MAS .....	65
11.3.1. CERTIFICACIÓN TIPO B.....	65
11.3.2. BLOCKCHAIN.....	66
<b>12. GESTION DEL TALENTO .....</b>	<b>67</b>
12.1. EQUIPO GESTOR DE MAS Y FUNCIONES DEL CARGO.....	67
12.2. POLÍTICAS DE REMUNERACIONES Y BIENESTAR.....	68

12.3. CAPACITACIÓN .....	69
12.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	69
13. PLAN FINANCIERO .....	70
13.1. INVERSIÓN TOTAL.....	70
13.2. ESTIMACIÓN DE DEMANDA Y PROYECCIÓN DE VENTAS .....	72
13.3. COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES .....	73
13.4. TASA DE DESCUENTO.....	74
13.5. FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS.....	76
13.6. ANÁLISIS DE VAN-TIR-PAYBACK.....	76
13.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ELASTICIDAD DEL PROYECTO .....	77
13.7.1. SENSIBILIDAD VARIABLES INTERNAS DEL PROYECTO.....	77
13.7.2. SENSIBILIDAD SITUACIÓN PAÍS .....	78
13.7.3. ELASTICIDAD DEL PROYECTO .....	79
14. PLAN DE CONTROL DE GESTION.....	79
14.1. VISIÓN .....	79
14.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO. ....	79
14.3. TEMAS ESTRATÉGICOS.....	80
14.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	80
14.5. PERSPECTIVAS E INDICADORES.....	81
15. CONCLUSIÓN .....	82
16. BIBLIOGRAFÍA.....	83
17. ANEXOS .....	84

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO PRIMERA PARTE .....	84
ANEXO B: SEGUNDA PARTE ENCUESTA .....	84
ANEXO C: PREMIUMIZACION EN LATINOAMERICA .....	85
ANEXO D: INDUSTRIA GOURMET EN CHILE .....	85
ANEXO E: COMPETIDORES DE MAS ACTUALES Y FUTUROS .....	86
ANEXO F: CÁLCULO DE VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS .....	86
ANEXO G: AMORTIZACIÓN E INTERESES DE CRÉDITOS .....	87
ANEXO H: CALCULO DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS LOCAL 1 .....	87
ANEXO I: CALCULO DE DEPRECIACIÓN ACTIVOS LOCALES 2 Y 3 .....	88
ANEXO J: FLUJO DE CAJA ANUALIZADO .....	88

## INDICE DE TABLAS

TABLA I: MATRIZ MEFI MAS. FUENTE DESARROLLO PROPIO.....	30
TABLA II: MATRIZ MEFE MAS. FUENTE DESARROLLO PROPIO. ....	31
TABLA III: RESUMEN DE VALORES Y MODELOS DE NEGOCIOS A IMPLEMENTAR EN MAS.....	34
TABLA IV: RESUMEN DE FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA Y VALOR ASOCIADO A CAPTAR... 36	
TABLA V: SKU ESTIMATIVOS DE MAS .....	52
TABLA VI: ESTIMACION DE PRECIOS DEL TOTAL DE PRODUCTOS A OFRECER POR MAS .....	53
TABLA VII: TASAS DE CRECIMIENTOS DE VENTAS PROYECTADAS PARA MAS .....	57
TABLA VIII: FLUJO DE PERSONAS DIARIAS POR SECTOR COMERCIAL .....	58
TABLA IX: CAPTACIÓN DE PERSONAS POR DÍA Y MINUTOS DE PERMANENCIA EN LOCAL POR PERSONA .....	59
TABLA X: ESTIMACIÓN DE COMPRAS DE ABASTECIMIENTO .....	62
TABLA XI: ESTRUCTURA DE SUELDOS .....	68
TABLA XII: DETALLE DE PAGO DE BONOS INCENTIVOS 10 AÑOS DE OPERACIÓN .....	69
TABLA XIII: RELACIÓN DEUDA/CAPITAL .....	71
TABLA XIV: DETALLES DE INVERSIONES AÑO 0 .....	71
TABLA XV: DETALLE DE INVERSIONES AÑO 5.....	72
TABLA XVI: PROYECCIÓN DE VENTAS SEGÚN CAPTACIÓN DE FLUJO PEATONAL Y ESTRATEGIAS COMERCIALES ASOCIADAS. ....	73
TABLA XVII: CALCULO DEL VALOR DEL ETHER PARA CONTRATOS INTELIGENTES. ....	74
TABLA XVIII: FLUJO DE COSTOS .....	74
TABLA XIX: CALCULO DE BETA PARA MAS .....	75
TABLA XX: FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 10 AÑOS .....	76
TABLA XXI: RESULTADOS INDICADORES EVALUACIÓN FINANCIERA .....	76
TABLA XXII: ESCENARIOS Y VARIACIÓN DE CADA UNO DE ELLOS .....	77
TABLA XXIII: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD A CAMBIOS INTERNOS EN EL PROYECTO.....	78
TABLA XXIV: RESUMEN TASA DE DESCUENTO EFECTO CRISIS SOCIAL E IPEC A 5 AÑOS.....	78
TABLA XXV: ANÁLISIS DE ELASTICIDAD DEL VAN SOBRE CAMBIO EN VARIABLES .....	79
TABLA XXVI: INDICADORES Y MÉTRICAS DE CONTROL .....	81

## INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO I: DATOS DE PREMIUMIZACION EN CHILE .....	14
GRÁFICO II: IPEC 2013 A NOV 2019 .....	16
GRÁFICO III: IPEC FUTURO A 12 MESES Y A 5 AÑOS.....	16
GRÁFICO IV: EVOLUCIÓN Y PROYECCIÓN DEL ECOMMERCE MODELO B2C EN CHILE .....	18

GRÁFICO V: GENERO .....	40
GRÁFICO VI: ACTIVIDAD LABORAL .....	40
GRÁFICO VII: PROFESIÓN O ACTIVIDAD .....	41
GRÁFICO VIII: SALARIO .....	41
GRÁFICO IX: RESIDENCIA .....	42
GRÁFICO X: COMUNA LABORAL .....	42
GRÁFICO XI: EDAD .....	43
GRÁFICO XII FRECUENCIA DE COMPRAS .....	43
GRÁFICO XIII: TIPO DE PRODUCTOS GOURMET PREFERIDOS .....	44
GRÁFICO XIV: ATRIBUTOS PRODUCTOS GOURMET .....	44
GRÁFICO XV: FORMA DE COMPRA .....	45
GRÁFICO XVI: ATRIBUTOS DIFERENCIADORES .....	45
GRÁFICO XVII: GASTO PROMEDIO MENSUAL .....	46
GRÁFICO XVIII: RELACIÓN VAN-TIR Y CONTRA TASA DE DESCUENTO.....	77
GRÁFICO XIX : COMPARACIÓN VIABILIDAD PROYECTO SEGÚN CONDICIÓN PAÍS.....	79

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA I: RADAR DE INNOVACIÓN RETAIL TRADICIONAL, COMPETENCIA DIRECTA DE MAS .....	23
FIGURA II: RADAR DE INNOVACIÓN DE MAS .....	24
FIGURA III: RADAR DE INNOVACIÓN COMPARATIVO .....	24
<i>FIGURA IV: CADENA DE VALOR DE MAS</i> .....	27
FIGURA V: MATRIZ FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS .....	30
FIGURA VI: MATRIZ FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE MAS. ....	32
FIGURA VII: COMPARATIVO RADAR DE INNOVACIÓN.....	34
FIGURA VIII: PROCESO DE ACREDITACIÓN EMPRESA B.....	51
FIGURA IX: SECTOR POTENCIAL PARA INSTALAR TIENDA DE MAS.....	54
FIGURA X: SECTOR POTENCIAL DONDE INSTALAR BODEGA Y CENTRAL DE DESPACHO.....	55
FIGURA XI: LOGO OFICIAL DE LA MARCA MAS .....	56
FIGURA XII: VORTICE DIGITAL.....	61
FIGURA XIII: LAYOUT TIENDA DE UN PISO.....	64
FIGURA XIV: LOOK AND FEEL ENCASO DE OPCIÓN BAR DE ATENCIÓN.....	64
FIGURA XV: PROCESO DE CERTIFICACIÓN.....	66
FIGURA XVI: FACTORES DE APALANCAMIENTO ESTRATEGIA MAS EMPRESA TIPO B .....	66
FIGURA XVII: PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE BLOCKCHAIN. ....	67
FIGURA XVIII: FORMULA PARA CALCULO DE CAPITAL DE TRABAJO. ....	72
FIGURA XIX: FORMULA CAPM .....	75
FIGURA XX: FORMULA DE LA TASA DE DESCUENTO. ....	75

## 1. INTRODUCCION

El objeto de presentar un Plan de Negocios para la apertura de una cadena de locales de MAS en Chile radica inicialmente en la opción de realizar un detallado trabajo para optar al grado de Magister en Dirección de Empresas. La idea central de esta tesis es el de transitar desde los objetivos generales, específicos, análisis de diferentes entornos, planes de marketing, operaciones, ambientales, gestión de personas, de implementación y estudio de demanda, para finalmente determinar a través de un análisis financiero la real factibilidad de apertura de la cadena de locales de MAS, considerando las diversas variables y escenarios que se presentaran, finalizando con un cuadro de mando que controle la implementación de este plan.

## 2. DESCRIPCION DEL TEMA

Para poder dar contexto a esta descripción, primero que todo definamos la terminología que ocuparemos y que se requerirá entender para este plan de negocios.

- **Delicatesen:** Etimológicamente la palabra delicatesen deriva del alemán delicatesen que significa delicado. Se dice que un producto es delicatesen, cuando este ha sido elaborado con especial cuidado y dedicación, es decir, con delicadeza poniendo énfasis y atención en las características del producto, desarrollando elementos diferenciadores, logrando así un producto de alta calidad organoléptica y presentación, ante el cual el consumidor está dispuesto a pagar un mayor precio por este producto de calidad reconocida, dándole el carácter de exclusivo<sup>6</sup>.
- **Gourmet:** El término se utiliza como adjetivo para calificar a aquellas comidas de elaboración refinada. Lo gourmet, por lo tanto, está asociado a lo más excelso de la gastronomía. La calidad de los ingredientes y la forma de preparación es lo que determina que un plato sea considerado gourmet o no. Los alimentos gourmet son aquellas preparaciones que han sido elaborados con ingredientes exquisitamente seleccionados, con exhaustivos cuidados de higiene y de las propiedades organolépticas; además han sido preparados por personas que, después de muchos años de experiencia y una clara pasión por la alta cocina, están preparados para ofrecer un producto que pueda ser consumido por alguien que realmente aprecie su calidad y delicadeza. De todas formas, es necesario mencionar que los productos gourmet no son necesariamente los más caros y exclusivos, sino aquellos que provienen de una respetable recolección o elaboración, independientemente de su precio. La mayoría de los productos artesanales también pertenecen a esta clasificación, ya que han sido elaborados cuidadosamente por personas que aman su trabajo y desean ofrecer un producto de calidad; aún aquéllos que poseen aditivos para su conservación (siempre y cuando éstos no influyan en la calidad organoléptica) pueden ser productos gourmet<sup>7</sup>.

---

**6 Definición dada en el Análisis de la Industria de delicatesen Nacional, (Ortega, Sawady, & Pardo, 2005)**

**7 Definición entregada por la Real Academia Española, (Perez Porto & Gardey, 2013)**

Aclarados los conceptos anteriores, destacaremos que, para efectos de este plan, todo lo que tenga relación a delicatessen o gourmet en sus características y definiciones, entrará en el análisis que acá se está realizando, como por ejemplo cuando hablemos de salumería, se infiere que es un producto gourmet o de delicatessen.

El mercado de los productos delicatessen o gourmet se presenta como un negocio al alza en Chile según últimos estudios realizados por diversos organismos públicos y privados. Los productos delicatessen se han caracterizado por marcar una alta diferenciación, tanto en precio como en calidad. Estas características han hecho que esta clase de productos se oriente a consumidores más refinados, con mayor poder adquisitivo y a la vez más informados.

De acuerdo al último estudio de Chile Gourmet, elaborado entre septiembre y diciembre del año 2018, se buscó dimensionar los hábitos, tendencias, preferencias y acceso a información de los consumidores gourmet y de delicatessen en Chile. La gran mayoría (79%) declara comprar o encargarse de este tipo de alimentos en ferias libres y mercados al menos una vez al mes, además fue posible observar que los hábitos gourmet son parte del capital cultural de las personas, en términos cualitativos, se observó que el hábito de cocinar o comprar algo gourmet tiene motivaciones desde la distinción hasta la autorrealización, pasando por demostrar afectos y reforzar vínculos familiares y con amigos.

En un sector en franca expansión y desarrollo, que vende alrededor de US\$ 70 millones anuales, se ha convertido en los últimos años la industria gourmet chilena. Conformada especialmente por pequeños productores, que han encontrado en este nicho una oportunidad para competir 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 innovadores, sofisticados y con alto valor agregado. (Clavería, 2015)

Aunque el mercado gourmet en Chile crece día a día, todavía está muy lejos de los países desarrollados. De hecho, aún se define como un mercado lujoso, caro y exclusivo. A diferencia de lo que la mayoría piensa, mantener un comportamiento gourmet no es caro en el país, porque muchos de los productos son accesibles y se encuentran en ferias y mercados, muy distinto es el escenario de productos de lujo importados, los cuales son de difícil acceso ya que se encuentran en pocos locales especializados con un alto valor.

Basados en este potencial, más las necesidades específicas de los consumidores locales que hoy van más allá, en búsqueda de productos y de empresas que generen un impacto y estén comprometidos con el medio, es que MAS se conformará como una empresa de retail de productos de delicatessen específicamente jamones, encurtidos y quesos que tendrá un alto compromiso social y un sello innovador que lo diferenciará de su competencia, conformándose como la primera cadena de delicatessen de clase B en Chile, aprovechando el impulso y poder de mercado. Será este sello la piedra angular de su modelo de negocios innovador dentro de la industria chilena.

### 3. ALCANCE<sup>8</sup>

La siguiente estructura de alcances será una guía para describir y planificar de forma directa y sencilla, una serie de etapas para la instauración de una cadena de locales MAS en Chile.

El trabajo en su conjunto se sustentará en información bibliográfica de estudios a nivel nacional e internacional, además de bibliografía técnica, propia de planes de negocio de este tipo.

#### 3.1. Etapas y límites

- Oportunidad y Planificación: Describe la etapa inicial del proceso, tiene como objetivo determinar y justificar la instauración de este negocio en Chile, además de planificar los pasos a seguir, que es el Plan de Negocios en sí mismo.
- Análisis del Entorno Externo e Interno: Esta etapa se limita a determinar el medio ambiente donde están insertas y conviven las empresas que ofrecen productos delicatessen y gourmet en la Región Metropolitana, a través de un análisis de mercado y de competitividad. En el análisis interno nos limitaremos a la generación de la cadena de valor de MAS en Chile para finalizar con la creación de un FODA
- Plan Estratégico: Nos limitaremos a la creación de la misión y visión de este proyecto, que nos permitirá definir las ventajas competitivas de esta empresa y cuáles son sus fuentes.
- Plan de Marketing y Ventas: Se limita a la investigación del mercado, para definir la estrategia de marketing a través de un modelo de STP, para finalizar con un mix de marketing de 7p.
- Estrategia Digital: Nos limitaremos a la creación de un modelo de ventas a través de la web que este alineado con la estrategia y la generación de valor para el cliente.
- Plan de Operaciones: Se limita a diseñar los procesos, logística y equipamiento de los locales, además del packing asociado a las líneas principales de productos.
- Gestión de Talento: Se limita en definir la estructura organizacional, los planes de reclutamiento y compensación, además de los modelos de capacitación.
- Plan Financiero: Se limita a entregar el análisis de rentabilidad y punto de equilibrio de la implementación de la cadena de locales de MAS en Chile.

---

<sup>8</sup> Formato, idea y parte del texto para abarcar el alcance de esta tesis, sacada del repositorio de tesis electrónicas de la Universidad de Chile, específicamente PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA RED DE CENTROS DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA A TRAVÉS DE MEDICINA COMPLEMENTARIA, (Fierro, 2017)

- Plan de Control: Se limitará a la construcción de un balanced scorecard con los mapas estratégicos y KPI esenciales.

### 3.2. Límites de Dimensiones del Plan de Negocio

- Geográfica: El Plan está descrito sólo a la población de la Región Metropolitana en Chile.
- Temporal: Esta tesis se centra entre los años 2005 y 2018, ya que consideran antecedentes históricos, del intervalo de tiempo señalado, que apoyan los estudios y análisis de negocio.

## 4. OBJETIVOS DE LA TESIS

### 4.1. Objetivo general

- Diseñar un plan de negocios para la instauración de la empresa tipo B, Mozzafiato Apericena Salumeria (MAS), en Chile, a través de una cadena de locales a ubicarse en la región metropolitana, con un modelo B2C, que sea sustentable y sostenible en el tiempo.

### 4.2. Objetivos específicos

- Definir las oportunidades relativas a al mercado de delicatessen en Chile y que son parte de la elección de este plan de negocios.
- Potenciar la marca de MAS en Chile, agregando la diferenciación requerida para ser percibidos como una marca gourmet y una empresa del tipo B, enfocado no solo en las utilidades sino en la experiencia y percepción de todos los agentes de la cadena de valor.
- Estructurar un plan de negocios de calidad, el cual muestre los aspectos claves en la creación de un plan de marketing y una estrategia digital, apalancada por algún marketplace, con el objetivo final de poder segmentar y posicionar la marca.
- Definir un modelo de gestión de operaciones que sirva como ancla al plan de negocios de MAS en Chile.
- Estructurar un plan de gestión del talento.
- Evaluar financiera y económicamente la factibilidad de la llegada de MAS en Chile.
- Generar un plan de control de gestión, basado en un mapa estratégico que se acople a la definición de estructura de MAS en Chile.
- Definir la estrategia de diferenciación y el valor agregado de MAS, el cual permita obtener rentabilidad, minimizando el riesgo asociado.

## 5. MARCO CONCEPTUAL<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> **Formato e idea para abarcar el alcance de esta tesis, sacada del repositorio de tesis electrónicas de la Universidad de Chile, específicamente PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA RED DE CENTROS DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA A TRAVÉS DE MEDICINA COMPLEMENTARIA, (Fierro, 2017)**

Este plan de negocios para la instauración de una cadena de locales de MAS en Chile, se basará en gran medida por el apoyo del libro “Los Desafíos de la Gestión de lo Formal a lo Sutil”, del profesor Nicolas Majluf, tratando de dar una perspectiva de la creación de un plan de negocios desde la toma de decisiones racionales a la toma de decisiones desde el por qué y enfocado en la estrategia (Majluf, 2011). Sin perjuicio de lo anterior, no se escatimará en la utilización de distintas literaturas de diferentes autores, sobre la creación de planes de negocio, con el único objeto de conseguir el mejor trabajo posible de calidad.

Basado en lo anterior los puntos a los cuales haremos mención y desarrollaremos en la siguiente tesis son:

- Análisis del Entorno: Se fundamenta en el libro de “Ventaja Competitiva” de Michael Porter<sup>10</sup>. A través de herramientas como PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter más 2, Mapas de Grupos Estratégicos. En este punto se trabajará fuertemente los modelos de innovación en retail contemporáneo.
- Plan Estratégico: Se estructura en los tópicos del libro “Ganar sin Competir”<sup>11</sup> de Patricio del Sol. Aplicando herramientas de planificación estratégica, percepción de los clientes y fuentes de ventaja competitiva. En este punto además se evaluará la forma de encuadrar el modelo de negocios de MAS en un modelo Lead Canvas, para esto ocuparemos el libro “Aplicación Práctica de la metodología Canvas” De Miguel Angel de la Vega Fernandez<sup>12</sup>.
- Plan de Marketing: El plan se sustentará en herramientas de Marketing propuestas por los cursos impartidos en MBA de la Universidad de Chile, específicamente del ramo Dirección de Marketing e investigación de mercados, donde analizaremos en detalle el mercado y sus factores de impacto tanto macroeconómico como microeconómico, las estrategias de segmentación, target y posicionamiento, para desarrollar el Mix de la empresa y la propuesta de valor.
- Plan de Marketplace (estrategia digital) y de Ventas: A través de esta actividad lograremos crear una plataforma comercial online, con el fin de ser un “supermercado virtual” identificando los Riesgos y los factores de éxito que permitan generar una ventaja competitiva a MAS, para este desarrollo nos basaremos en el libro “Digital Vortex” de James Macaulay y Andy Noronha<sup>13</sup>
- Plan de Operaciones: Se desarrollará según la metodología SCOR<sup>14</sup>, donde además se evaluarán los procesos internos, la organización y estructura de ella,

---

<sup>10</sup> (Porter, 1985)

<sup>11</sup> (Del Sol, 2014)

<sup>12</sup> (De La Vega, 2015)

<sup>13</sup> (Macaulay & Noronha, 2019)

<sup>14</sup> Supply Chain Operations Reference model (SCOR-model) es una herramienta para representar, analizar y configurar la Cadena de Suministro. Proporciona un marco único que integra conceptos de negocio, indicadores de gestión, benchmarking y la identificación de mejores prácticas, en una estructura para soportar la comunicación entre todos los actores de la supply chain y mejorar la eficiencia en la gestión

el layout y packing de los productos, luego se revisará la logística interna, para finalizar con el equipamiento de la cadena de locales de MAS.

- Gestión de Talento: Se basa en el en los tópicos adquiridos en el MBA de la Universidad de Chile, para determinar la estructura organizacional y la gestión del talento humano y definición del modelo de desarrollo y crecimiento.
- Plan Financiero: Se evaluará la viabilidad financiera del proyecto través de la utilización de herramientas como el VAN, TIR y análisis de sensibilidad, apoyado en el libro “Finanzas Prácticas” de Joan Masson<sup>15</sup> y “Diseño y Evaluación de Proyectos” de los profesores Christian Diez y Eduardo Contreras<sup>16</sup>.
- Plan de control de gestión, a través de la creación de un cuadro de mando integral, nos basaremos en 2 libros para este análisis el primero es “La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral” de Daniel Martínez Pedros<sup>17</sup> y del libro “El diamante de la excelencia organizacional” de Antonio Kovacevic<sup>18</sup>.

## 6. METODOLOGIA

La propuesta de Plan de Negocios se basará en la estrategia planteada por de Greg Balanko en su libro “Como preparar un plan de negocios exitoso” tomando desde acá una guía que permita generar valor a este plan de MAS. Agregamos además una última etapa del plan de implementación y control. No obstante, de lo anterior, no escatimaremos en utilizar tanta bibliografía como sea necesaria para lograr un trabajo final destacable.

### 6.1. Etapa I: Oportunidad y Planificación.

Justificar la oportunidad de negocios para elaborar un tema de tesis y desarrollarla desde su introducción, objetivos, alcance, marco conceptual hasta la metodología a emplear, recopilando información respecto al tema escogido. Planificar por etapas los futuros avances y mejorar las estimaciones realizadas inicialmente.

### 6.2. Etapa II Análisis del Entorno e Industria.

En esta etapa podremos identificar principales factores de riesgo o amenazas además de estudiar oportunidades que MAS podría aprovechar. En su conjunto también lograremos identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, que serán fundamentales para las siguientes etapas.

#### 6.2.1. PESTEL

Es un marco o herramienta utilizada para analizar y monitorizar los factores macro ambientales que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para

---

<sup>15</sup> (Masson, 2010)

<sup>16</sup> (Diez & Contreras, 2015)

<sup>17</sup> (Martinez & Mila, 2005)

<sup>18</sup> (Kovacevic, 2000)

identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis FODA

- Factores Políticos: Estos factores están relacionados con las leyes existentes en el país. Asimismo, un factor político importante es la estabilidad del país.
- Factores Económicos: Los factores económicos del país como el nivel de desarrollo del país, tasa de desempleo, momento del ciclo económico, tipos de interés, producto nacional bruto, evolución de los precios y disponibilidad de recursos.
- Factores Sociales: Los factores sociales o socioculturales son aquellos que tienen que ver con la realidad social del lugar donde se ubica la empresa, la cultura, la religión, las creencias compartidas, los imaginarios, las clases sociales y los papeles asignados en función del género. En algunos casos, son complementarios a los factores económicos. Entre mejor esté definida la sociedad en la que se insertará la nueva empresa, mayores posibilidades de éxito tendrá.
- Factores Tecnológicos: Aquí nos referimos al desarrollo tecnológico del país en cuestión y sus aportes a las empresas. El desarrollo tecnológico que tenga un país depende de la preocupación del gobierno por la tecnología, se evaluará cuál es el nivel de acceso a la tecnología y el grado de cobertura que esta tenga.
- Factores Ecológicos (Medioambientales): Los factores ecológicos son más importantes de lo que en principio puede parecer elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, entre otros. Y, por supuesto, la legislación que regula la actividad de las empresas en este terreno, sobre todo si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o materias primas.
- Factores Legales: Relacionado a las leyes que rigen el país. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen. Sin embargo, también es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto, como por ejemplo lo relativo a los hábitos de consumo, los roles sociales, las libertades o la intervención del Estado, entre otros.

#### 6.2.2. Análisis de la Industria

Determinar el estado de competencia de la industria a través de las Cinco Fuerzas de Porter más dos y Factores Claves de Éxito, esto permitirá definir la competitividad del mercado y las capacidades necesarias para poder ingresar al él. Además de identificar los stakeholders, la interacción entre ellos y el impacto a la organización.

- Poder de negociaciones de los compradores: Describir el poder de los usuarios actuales y futuros, si están concentrados, su costo de cambio, etc.

- Poder de negociación de los proveedores: Diagnosticar la capacidad de negociación de los proveedores, si existen varios, pocos, etc.
- Rivalidad de los competidores: Determinar la rivalidad de los actores de la industria, si está fragmentada o concentrada y el impacto en el mercado.
- Barreras de entrada a la industria: Determinar el nivel la dificultad de ingreso a la industria, su nivel de protección y limitaciones, posibles economías de escala, diferenciación de productos y servicios, requerimientos de capital y regulaciones legales al respecto.
- Entrada a nuevos sectores: Determinar el potencial que este modelo de negocios podría tener para ingresar en nuevos sectores que permitan potenciar aún más este emprendimiento.
- Amenaza de productos sustitutos: Analizar los servicios sustitutos o si se es un producto sustituto al principal ofrecido en el mercado, cual es el costo de cambio para el usuario, etc.
- Productos Complementarios: Indicar si existen bienes o servicios que potencian el servicio que se ofrecerá.

### 6.2.3. Análisis del NO Mercado

Enfocarse en el no mercado significa ganar mercado. El concepto de estrategia de no mercado permite a las empresas encontrar oportunidades fuera del mercado y con esto obtener ventajas competitivas. Cada vez hay más actores fuera del mercado, como gobiernos, ONGs, activistas y medios que influyen en el negocio.

Ya en el 2019 un grupo de los 181 CEOs de las principales empresas de Estados Unidos, firmaron una declaración en la que establecen otros compromisos, más allá de las ganancias para sus accionistas. El documento, titulado “Declaración sobre el propósito de una empresa”, muestra que las decisiones de las firmas no solo tienen que estar basadas en si estas generan mayores ganancias para los accionistas. Por el contrario, los ejecutivos deberían tomar en cuenta “todos los stakeholders”.<sup>19</sup>

Dentro de este análisis nos enfocaremos en el impacto que tendrá el acreditar y asegurar la calidad de nuestros productos, con una profunda conciencia social, es decir que los procesos de fabricación de nuestros productos estrella gourmet y de delicatessen, cumplan con altos estándares de asegurabilidad de buenas prácticas agrícolas y cuidado por el medioambiente.

La idea de este análisis del NO mercado tiene como fin el poder dar a conocer un modelo de innovación en la industria de retail que permita crear valor para la marca MAS.

---

<sup>19</sup> (La Tercera, 2019)

#### 6.2.4. Análisis de Modelos de Innovación en la industria de retail en Chile.

Se busca a través de un benchmarking, evaluar cuales han sido las estrategias que han permitido a la industria de retail sobrevivir en un mundo cada vez más exigente y competitivo. Con esta visión podremos identificar aspectos a incorporar en la estrategia de diferenciación de MAS.

### 6.3. Etapa III Análisis Interno

#### 6.3.1. Cadena de Valor

El análisis interno nos permitirá evaluar las fortalezas y debilidades de la estructura interna de MAS, a través de la generación de una cadena de valor, dividida en 2 parte.

- Actividades Primarias: Las Actividades Primarias son aquellas que estarán involucradas directamente en la producción y venta de MAS.
  - Logística
  - Operaciones
  - Ventas y Marketing
  - Post Venta
- Actividades de Apoyo: Las actividades que dan soporte a las actividades primarias de MAS se sostendrán entre sí. El principal objetivo es estas, es el de aumentar la eficiencia de las actividades principales y del proceso de creación de valor.
  - Administración General
  - Finanzas
  - Recursos Humanos
  - Investigación y Tecnología
  - Calidad

### 6.4. Etapa IV Plan Estratégico

El Plan Estratégico se determinará de acuerdo a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria y la organización, analizando las capacidades, recursos y conocimiento que tendrá la empresa en su puesta en marcha. Para ello se definen los siguientes pasos:

- Realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Definir la Estrategia del Negocio: Se definirá la estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, basado en la matriz de Fuentes de Evaluación Interna y Externa.
- Fuentes Generadores de Ventaja Competitiva y Creación de Valor: Determinar de acuerdo a las capacidades iniciales y considerando las oportunidades de la industria, cuál será la ventaja competitiva que creará valor para los clientes y difícil de imitar por competidores.
- Definir Objetivos Estratégicos, los que serán transversales a toda la organización, permanentes y medibles
- Definir la Visión de la organización, hacia donde queremos ir.
- Definir la Misión de la compañía, que hacemos y como lo hacemos.

## 6.5. Etapa V Plan de Marketing

Este plan debe exponer la propuesta de valor de la empresa para sus usuarios, a través de una estrategia que se enfocará en la expertise y calidad de los productos y servicios entregados al cliente, con el fin de generar ventajas competitivas que nos diferencien en el mercado. En primera instancia se realizará una investigación de mercado, con el fin de detectar los factores de éxitos y de fracaso que impactaran a MAS en Chile. Luego se entregará la estrategia del plan de marketing, apoyado por los pilares que sustentaran la ventaja competitiva, por último, se definirá la estrategia del mix de marketing a través de 7P que se explicaran más adelante.

### 6.5.1. Investigación de Mercado

El estudio de mercado permitirá conocer y definir al usuario (cliente), su perfil, comportamiento, variables de decisión de su compra, factores demográficos y potencial segmentación, se buscará dar los Insight del consumidor chileno. A continuación, sub-etapas del proceso:

- Realizar un cuestionario de entrevistas a expertos o personas consumidoras de productos delicatessen para determinar los aspectos y factores importantes del mercado y tendencias.
- Se realizará una encuesta para conocer los potenciales usuarios, servicios requeridos, demandas y disposición de compra, segmentos de mercado, frecuencia y cantidad de compra, tendencias de estos.
- Entrevista a expertos en el área para saber aún más sobre las tendencias que desde su expertise pueden entregar sobre este segmento.

### 6.5.2. Estrategia de Marketing

- Definición de los objetivos específicos del plan de marketing
- Definición de una estrategia de segmentación
- Análisis del mercado objetivo y grupo objetivo (Target)
- Definición de la estrategia de posicionamiento, destacando los atributos y ventaja competitiva de MAS.

### 6.5.3. Mix de Marketing 7P

- Posicionamiento: Determinar la estrategia de como la marca será recordada por el usuario y que atributo se le asociará a ella.
- Plaza (Distribución): ubicación y forma de distribución al cliente final, sin que pierda la valorización de la experiencia de compra
- Producto: Definir en detalle el número de sku y los atributos de cada uno de los productos que se comercializaran, la marca, la calidad a ofrecer, disponibilidad.

- Precio: Definir la estrategia y táctica de precio, considerando los costos de producción, utilidad esperada, precios de mercado, entre otras variables.
- Promoción: Definir cuál será la estrategia de cómo dar a conocer la marca y los productos en el mercado objetivo.
- Personas: Destacar como los colaboradores aportaran a la experiencia al cliente buscando que estos sean una de las fuentes de ventaja competitiva.
- Procesos: Definir el proceso que satisfaga al usuario de acuerdo con las variables críticas definidas en la investigación de mercado, esta será una de las fuentes críticas para la experiencia al cliente, buscando generar el up-selling que se requiere, según el tipo de consumidor.

#### 6.6. Etapa VI Plan de Ventas y Estrategia Digital

Este plan se basará en la estimación de demanda, de acuerdo a un análisis cuantitativo y cualitativo, para continuar con la estrategia de ventas digital, basados en la recomendación del libro Digital Vortex

#### 6.7. Etapa VII Plan de Operaciones

Pretenderá establecer cuanto, cómo y con que producir lo deseado, por lo que el aspecto operativo comprende todo lo que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del proyecto. Los datos obtenidos serán dirigidos para determinar el tamaño de producción, considerando la capacidad instalada con la que se iniciaría, la localización en función al beneficio para la empresa y clientes, así como equipamiento que haría los procesos más eficientes y la organización más adecuada para la ejecución de estos.

Los ejes en que se basara este punto son:

##### 6.7.1. Modelos SCOR

##### 6.7.2. Actividades Internas

- Actividades del personal
- Productos ofrecidos
- Horarios de funcionamiento
- Capacidad
- Layout Tiendas
- Sistemas de información TI

##### 6.7.3. Plan de Innovación. Ejecución de estrategias

- Implementación de modelo de empresa, tipo B, requerimientos de acreditación.
  - Factores críticos de implementación y de éxito.
- Implementación y operatividad de Blockchain.
- Implementación de IoT en locales.

## 6.8. Etapa VIII Gestión de Talento

En esta etapa se definen las estrategias de gestión de talento que apoyarán a todos los planes antes señalados

- Equipo gestor
- Definir los principales atributos de gestión de talento que se requieren para el negocio
- Realizar perfiles por puesto de trabajo
- Desarrollar la estructura organizacional
- Desarrollar un plan de inducción, capacitación y evaluación del personal.
- Desarrollar un plan de gestión del desempeño y compensaciones

## 6.9. Etapa IX Plan Financiero

De acuerdo los distintos planes anteriores y sus supuestos, evaluar la factibilidad económica del servicio ofrecido, pudiendo determinar los recursos necesarios, costos del negocio, montos de inversión, necesidades y fuentes de financiamiento, proyecciones, determinar rentabilidades, sensibilizaciones de acuerdo a escenarios y análisis de riesgo. Para esto se realizará y estimará:

- Inversión Inicial
- Estimación de demanda y proyección de ventas
- Costos Fijos
- Costos Variables
- Tasa de Descuento
- Proyecciones de Flujo de Caja
  - Flujo Operacional
  - Flujo de Capitales
- Evaluación Financiera del Proyecto VAN TIR y Payback
- Análisis de Sensibilidad en dos dimensiones
  - Escenarios de variación en variables del proyecto
  - Escenarios de variación en CAPM y WACC por efecto crisis social
- Elasticidad del proyecto

## 6.10. Etapa X Plan Control de Gestión

Para entender la importancia del control interno en las empresas, conviene empezar por entender el propósito del control interno, que tiene como objetivo resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización<sup>20</sup>. Es así que bajo esta etapa diseñaremos un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard que permita controlar la implementación de la cadena de locales de MAS en Chile. Para esto realizaremos 2 acciones fundamentales.

---

<sup>20</sup> **Modelo Delta de Arnoldo Hax (Hax, 2013)**

- Creación de un mapa estratégico
- Generación de indicadores claves de gestión y control en sus 4 dimensiones.

## 7. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

### 7.1. Descripción del Mercado

El mercado de la industria Gourmet cuenta con nichos de mucho interés a nivel mundial, el consumo de estos productos está en alza en los principales mercados europeos y en Estados Unidos.

Chile también es un mercado que está presentado alzas tanto en el consumo como en la producción de este tipo de productos. Nuestro país es un importante productor de alimentos de tipo Gourmet, posee ventajas comparativas respecto a la ubicación geográfica, clima y las condiciones fitosanitarias que le permiten posicionarse como un país ideal para satisfacer las necesidades de los consumidores más exigentes.

De acuerdo a cifras entregadas por la encuesta de estudio Global de Nielsen sobre Premiumización y que se realizó entre el 29 de febrero y el 24 de marzo de 2016, determino que los consumidores chilenos no solo se diferencian por variables económicas, también existen variables de comportamiento que los segmentan. Existe una segmentación de los consumidores según sus características y actitudes, en los que destacan consumidores innovadores, jóvenes con alto nivel educacional y socioeconómico que buscan nuevos productos de mayor precio.

El estudio cita textual:” Los consumidores compran productos premium tanto por razones emocionales como racionales, pero las emocionales resuenan más en mercados emergentes, donde las aspiraciones de estatus y logros son mayores, una vez que la gente le gustaría dar una probada a la “buena vida”<sup>21</sup>.

El estudio además señala para Chile lo siguiente: “Al menos el 68% de los consumidores chilenos de la encuesta consideran que un producto premium es aquel elaborado con materiales o ingredientes de alta calidad, 56% que ofrece funciones o desempeño superiores, 49% que provee una experiencia de consumo superior a cualquier otro producto y 47% que ofrece o hace algo que ninguna otra marca proporciona. Factores como una marca conocida o el origen de la misma no tienen mucha influencia entre los chilenos.

Los consumidores chilenos, aun se están formando sus concepciones sobre este tipo de producto. Para un 47% de los encuestados, es sólo una forma que utilizan las marcas para cobrar más, mientras 48% piensa que lo premium suele dar valor por el dinero que pagan. Poco después, 34% cree que esos ítems son sólo para los ricos y 31% considera que los hace sentirse bien. Cuando son cuestionados sobre cuánto están dispuesto a pagar (más de lo que consideran el precio promedio) por una marca premium, al menos

<sup>21</sup> Fuente: (Nielsen Consultores, 2017)

89% de los encuestados en Chile están de acuerdo total o parcialmente con que podrían pagar, si ésta tiene una alta calidad o estándares de seguridad, 87% sí contiene materiales sostenibles o amigables con el medio ambiente y 88% si contiene ingredientes naturales u orgánicos.<sup>22</sup>

Como vemos el mercado nacional tiene un potencial de desarrollo bastante atractivo para potenciar productos de calidad que se otorgue a través del origen de estos, además del factor emocional que se pueda incorporar al modelo de negocios.



Gráfico I: Datos de Premiumización en Chile<sup>23</sup>

## 7.2. Análisis PESTEL

### 7.2.1. Político

Las exigencias que deben cumplir los productos para ingresar a los mercados de destino son establecidas por las autoridades nacionales, las que tienen carácter obligatorio y principalmente tienen que ver con temas sanitarios. Además, los mercados tienen exigencias de calidad y del tipo técnicas que muchas veces no son obligatorias, pero que en la práctica si no se cumplen el mercado puede cerrarse para esos productos, ya sea por la preferencia de los consumidores, por el alto nivel de calidad de nuestros competidores o por la incompatibilidad con los requerimientos técnicos de un país (por ejemplo, el voltaje eléctrico y el tipo de enchufe de los artefactos eléctricos). Algunos de los requerimientos a cumplir son:

<sup>22</sup> Fuente: (Nielsen Consultores, 2017)

<sup>23</sup> Fuente: Estudio Global de Nielsen Sobre Premiumización en Latinoamérica 2016. (Nielsen Consultores, 2017)

- Normativas sanitarias o fitosanitarias
- Reglamentos técnicos
- Normas de calidad
- Normas medioambientales
- Normas para los embalajes, las etiquetas y los envases, entre otras.

El arancel de aduanas de todos los países se encuentra estructurado a través de 99 capítulos arancelarios, los cuales agrupan al gran universo de productos transados en el comercio internacional. Para conocer la estructura del arancel de aduanas chileno puede visitar el siguiente link al Servicio Nacional de Aduanas de Chile.

Hoy en día existe el arancel de importación, la cual contempla dos finalidades: Proteger a la industria nacional de la competencia extranjera e Incrementar la recaudación de impuestos del Gobierno. Este arancel se aplica sobre el valor aduanero de la mercancía (Base imponible), el cual se compone por el valor FOB de la mercancía, más los costos de transporte y seguro, lo cual se conoce como valor CIF.

### 7.2.2. Económico

La calidad de vida de los chilenos ha mejorado de forma significativa en las últimas décadas, respaldada por la estabilidad del marco macroeconómico, la implementación de reformas estructurales profundas en ámbitos como la liberalización del comercio y la inversión, y prósperos sectores de recursos naturales.

El año 2018 la inflación cerró en un 2,6% y para 2019 los expertos apostaron a un 2,7%, mientras para 2020 prevén una tasa del 3%. Estos datos considerados hasta antes del estallido social. En la mediana del rango meta del Banco Central, de entre un 2% y un 4% para un horizonte de dos años.

Chile es una de las economías latinoamericanas de mejor desempeño en la última década, lo que se ve reflejado también en el aumento del uso de las marcas como propiedad intelectual. Además, este dinamismo se demuestra en su actividad de marcas comerciales: en 2013, ocupó el puesto 28 en el ranking de países por la solicitud de marcas de residentes y en el extranjero, un puesto muy alto en comparación con el tamaño de su economía. Esta es la principal conclusión que determinó el estudio "Las marcas en América Latina, impacto económico en cinco países de la región", presentado por la Asociación Internacional de Marcas (INTA), y la Asociación Interamericana de la Propiedad Intelectual (Asipi), en cooperación con la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC) y el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (Inapi).

A pesar de las graves consecuencias registradas tras el estallido social, las cuales se esperan que se vean reflejadas ya para el segundo trimestre del 2020 y además el índice de percepción de la economía bajo a históricos nunca antes vistos desde el 2013, según el Índice de Expectativas Económicas (IPEC) de GfK Adimark, Chile sigue siendo un país estable económicamente dentro de la región y se caracteriza por procesos contracíclicos que impulsan inversiones en tiempos de crisis. Esto se puede ver reflejado en el mismo estudio sobre la percepción a 12 meses y a 5 años, donde en el

corto plazo, sin embargo, en el largo plazo se ubica en históricos de percepción máximos desde septiembre del 2015.



Gráfico II: IPEC 2013 a Nov 2019



Gráfico III: IPEC Futuro a 12 meses y a 5 años

### 7.2.3. Social

El reconocimiento de la cultura como un factor estratégico para el desarrollo de los países y el avance en la integración económica regional, ha experimentado un lento proceso de legitimación al interior de los discursos y políticas de Estado, donde han comenzado a desarrollarse iniciativas tendientes a fomentar la actividad cultural, en sus distintas dimensiones y manifestaciones, considerando sus vínculos con el avance social y económico de los países. No obstante, la tasa de crecimiento poblacional constante en Chile y del último tiempo tan diverso ha permitido ampliar el abanico de consumidores y por ende sus gustos de preferencia, los cambios en los estilos de vida, con productos saludables, favoreciendo consumo de productos al aire libre, búsqueda de nuevas experiencias y premiumización. El factor aspiracional de la gran mayoría, es un punto que favorece el posicionamiento en el consumo de productos considerados gourmet o premium, al generar una sensación de estándar superior entre su grupo.

El flujo de inmigración hacia el país comienza a tener efectos concretos en materia económica. De hecho, el Banco Central listó este fenómeno entre las razones que explicaron la menor inflación y, por ende, el nuevo recorte de la expectativa de crecimiento económico para el 2019. Un factor importante de este recorte guarda relación con el estallido social del pasado 18 de octubre, esta situación tensiono el ambiente de seguridad que Chile ostentaba en la región, además de generar un quiebre sobre el modelo de hacer empresas.

De esta fecha en adelante las empresas deberán repensar y rediseñar sus modelos de negocios que permitan ser motores de mayor igualdad en la distribución de la riqueza.

#### 7.2.4. Tecnológico

El eCommerce es el nuevo concepto utilizado para definir la compra y venta de productos o de servicios a través de diversos medios electrónicos, como páginas web, aplicaciones de compra e incluso las redes sociales.

Hoy en día, gracias a la masificación que ha tenido Internet durante los últimos años ha permitido que una gran cantidad de comercio sea llevado electrónicamente, estimulando con esto la creación y utilización de diversas innovaciones que pueden ser utilizadas en diversas plataformas para así modernizar al comercio tradicional.

Chile es el 4to país que más gasta en comercio electrónico por habitante en el mundo con USD 233/habitante al año y es el de mayor gasto en comercio electrónico por habitante en Latino América. Esto es ayudado por el ambiente competitivo del comercio, el fácil acceso a internet y tecnología en general de los chilenos, y las mejoras en los sitios y plataformas utilizadas para este tipo de transacciones.

El comercio electrónico está creciendo un 35 % anual en Chile. Esto indica que el chileno cada vez más se atreve a comprar por internet, argumentando ventajas como ser: que es más rápido, más cómodo, no hay limitación de horarios, se tiene facilidad de pagos al usar tarjetas de crédito, es más barato y seguro.

Las grandes empresas, en especial de retail, han adoptado ampliamente esta forma de venta como una estrategia que implica bajos costos asociados y les permite competir y defender sus mercados naturales en un escenario cada vez más global.

De acuerdo con la CCS<sup>24</sup> el porcentaje de empresas que vende online en nuestro país alcanzó al 15% (12% en 2016) y que la participación de micro y pequeñas empresas comienza a despegar. En Chile hoy en día las ventas en línea han sido las únicas que han experimentado un crecimiento sostenido de dos dígitos en los últimos años, representando al cierre del 2017 alrededor de un 7 % de las ventas en el sector consumo, con ventas cercanas a los USD 4000 millones. Para el 2020 la proyección superará los USD 8.000 Millones.

---

<sup>24</sup> Cámara de Comercio de Santiago

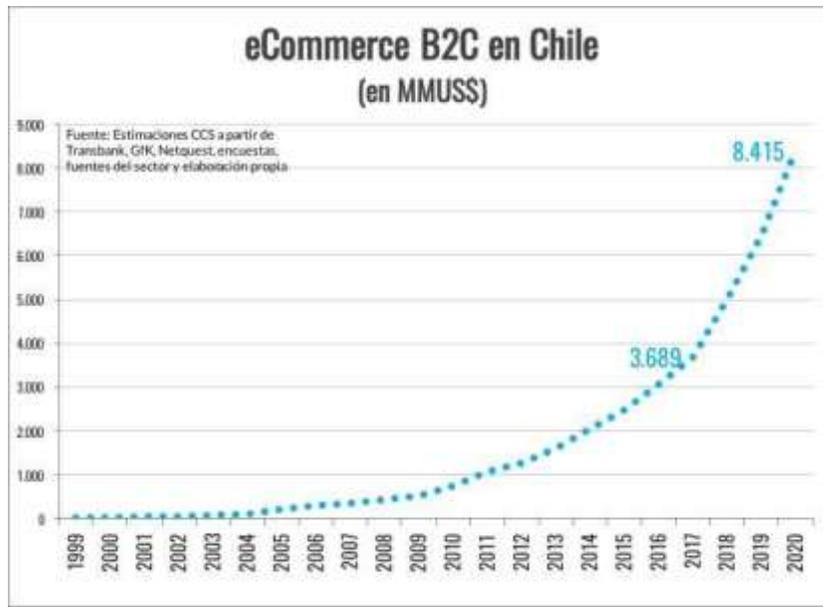


Gráfico IV: Evolución y proyección del eCommerce modelo B2C en Chile

### 7.2.5. Medio Ambiente (Environment)

Luchar contra la contaminación y la generación de residuos que afecta al mundo, promoviendo una economía circular, es uno de los puntos que más se debatió en la última COP 25 Santiago de Chile y que se realizó en Madrid, así como otras iniciativas como el del Pacto por los Plásticos, iniciativa liderada en el país por el Ministerio del Medio Ambiente y Fundación Chile y suscrita por ocho empresas líderes que busca establecer metas concretas para reducir su uso, favoreciendo la innovación, reutilización y reciclaje.

El Pacto Chileno de los Plásticos trabajará alineado con la visión del Compromiso Global lanzado por la Fundación Ellen MacArthur. Al ser parte de la Red Global de Pactos por los Plásticos, sus metas tendrán una ambición alineada con los Pactos ya lanzados. Se comunicará anualmente el progreso de estas metas, las cuales se basan en tres principios: eliminar los plásticos problemáticos, innovar para asegurar que los plásticos sean valorizables y circular los plásticos de modo que se mantengan en la economía y fuera del medio ambiente.

Estas son solo algunas de las iniciativas y requerimientos al cual Chile comenzó a girar, debido a una sociedad mucho más concientizada de su entorno y el medio en el que se encuentra.

### 7.2.6. Legal

Para el caso de abrir un local donde exista la venta de productos alimenticios y materias primas, se debe certificar que los alimentos indicados por el usuario están autorizados para su uso, consumo y comercialización en Chile.

Además, debe contar con Autorización Sanitaria, que permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y/o expenden alimentos o aditivos alimentarios.

- Decreto supremo N° 977 de 1996, reglamento sanitario de alimentos.
- Decreto supremo N° 594 de 1999, reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas de los lugares de trabajo.

### 7.3. Cinco Fuerzas de Porter más 2

#### 7.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Chile es uno de los principales consumidores de queso a nivel latinoamericano, número 2 según el último estudio de Chile Gourmet y del Indap. A la gran demanda se suma el factor de múltiples competidores debido a las bajas barreras de entrada existentes, sin embargo, temas sanitarios y alta inversión en infraestructura genera un freno a la entrada de competidores potenciales, ahora bien, en la medida que los clientes crezcan tanto en sus exigencias, existirá una opción de que más competidores potenciales ingresen apostando a este nicho específico de productos gourmet. Podríamos entender que la amenaza de nuevos competidores es mixta.

NIVEL DE FUERZA: MIXTO

#### 7.3.2. Poder de negociación de los compradores.

Aunque existe una amplia oferta para productos de delicatessen, quesos y fiambres en Chile, los consumidores pueden elegir de acuerdo con su conveniencia en cuanto a gustos y precios. Por lo que es importante contar con una ventaja competitiva, es decir un valor diferenciador apuntado a cierto nicho del mercado que pueda convertir a MAS una de las marcas preferidas. De acuerdo con el último estudio de Chile Gourmet, elaborado entre septiembre y diciembre del año 2018, se buscó dimensionar los hábitos, tendencias, preferencias y acceso a información de los consumidores gourmet y de delicatessen. La gran mayoría (79%) declara comprar o encargarse de alimentos gourmet y delicatessen en ferias libres y mercados al menos una vez al mes, además fue posible observar que los hábitos gourmet son parte del capital cultural de las personas, en términos cualitativos, se observó que el hábito de cocinar o comprar algo gourmet tiene motivaciones desde la distinción hasta la autorrealización, pasando por demostrar afectos y reforzar vínculos familiares y con amigos. El impacto del poder de negociación de los compradores es alto si se toma en cuenta la cantidad del producto ofrecido, considerando además al consumidor de nicho de productos de delicatessen cada vez están más informados y exigentes. Existe un mercado potencial amplio al cual se buscará fidelizar ya que proporciona grandes oportunidades de consumo. Sin embargo, el negocio estaría sujeto al poder que el comprador pudiera ejercer.

NIVEL DE FUERZA: ALTO

#### 7.3.3. Poder de negociación de los Proveedores.

Dentro de los ingredientes de los quesos y fiambres, hay una gran cantidad de proveedores nacionales e internacionales materias primas como la leche o el ganado requerido. Sin embargo, la ventaja del modelo de negocios de MAS es que los insumos y los mismos productos que estarán a la venta vienen de producción local. Los proveedores presentan una amenaza debido al volumen existente lo que podría generar impacto en nuestro negocio. Además, debemos evaluar riesgos asociados a proveedores

en el extranjero, quienes estarán sujetos tanto a regulaciones y poder sindical, además del tipo de cambio existente lo que podría generar variaciones en los costos de adquisición de estos productos.

NIVEL DE FUERZA: MIXTO

#### 7.3.4. Amenaza de Productos Sustitutos.

El catálogo de MAS incluye principalmente jamones y quesos Premium, así como también otros fiambres y embutidos, por otro lado, entre las Delicatesen que se incluirán son: aceites, mariscos en conserva, frutos secos, entre otros. Todos productos orientados a generar un bienestar por parte del consumidor, que incentive el compartir en familia o con amigos a través del consumo de productos selectos. Por ende, esta sensación de satisfacción también puede ser cubierta por otros productos con el mismo objetivo como lo son, por ejemplo, los establecimientos de Sushi, Pizzas premium, una pastelería fina o incluso saliendo a comer a algún restaurante.

Una gran cantidad de productos sustitutos se pueden encontrar en los catálogos ofrecidos por Coquinaria (<https://coquinaria.com/>) y en Emporio Nacional (<http://emporionacional.cl/>), los que también además de ofrecer productos sustitutos son competidores, pero con productos menos exclusivos o premium que los ofrecidos por MAS.

NIVEL DE FUERZA: ALTO

#### 7.3.5. Rivalidad de la Industria.

En el mercado de los productos únicos o gourmet en Chile los competidores son pocos, existe una atomización de la oferta con productores nacionales pequeños y emprendimientos que importan productos desde el extranjero que presentan una oferta de productos delicatessen muy amplia, por lo tanto, se favorece a la creación de nuevos emprendimientos que importen dichos productos. No obstante, lo anterior a la fecha no ha sido percible una rivalidad entre competidores como se ve en otras industrias, como las competencias que se ven entre cadenas de farmacias o grandes supermercados. Es decir, aun no vemos locales competidores en un mismo centro comercial e incluso en una misma comuna del Gran Santiago. Siendo aún un mercado pequeño al que se accede principalmente online y el conocimiento o marketing se realiza a través del "Boca a Boca". Hoy en día el retail también ha ampliado sus catálogos a productos premium, como ejemplo se puede ver en Parque Arauco en el piso de diseño un importante número de locales con algunos de estos productos, pero segmentados, en locales que ofrecen mermeladas, en otro ofrecen aceites y en otros ofrecen frutos secos etc.

NIVEL DE FUERZA: ALTO

#### 7.3.6. Poder de otros grupos de interés. Entrada en nuevos sectores

La diferenciación que buscamos sumado al poco conocimiento que se tiene en Chile de productos gourmet, nos permite potenciarnos además como un eje educativo en temas de catering. El modelo de negocios se puede ampliar pensando en preparar especialistas en el área de fabricación de Quesos y Jamones, ya sea que quieran dedicarse a esto, así como personas que solo deseen tener mayor conocimiento al respecto y ganar solo la

sensación de auto realización de saber más. Se visualiza un gran potencial de desarrollo, pero no en lo inmediato, primero se debe buscar ganar el posicionamiento.

NIVEL DE FUERZA: MIXTO

#### 7.3.7. Productos Complementarios

La categoría de productos que son considerados gourmet o de delicatessen, permite que el negocio de MAS, al igual que la competencia, pueda ofrecer una serie de productos que complementan la línea principal de MAS, es decir, al negocio podremos incorporar más productos que permitan que la experiencia de compra sea aún más completa, un buen queso sin duda alguna se puede degustar con un buen vino, o buen prosciutto se puede saborear con un exquisito pate. Este tipo de industrias no solo permite, sino que es exigible que pueda contar con una amplia gama de productos que son complementarias a la línea principal del negocio. Una estrategia adecuada de esta fuerza permite aminorar el impacto de la rivalidad en la industria.

NIVEL DE FUERZA: ALTO

#### 7.4. Análisis del NO MERCADO

Tal como lo mencionamos en la descripción de este punto, enfocarse en el no mercado significa ganar mercado. El concepto de estrategia de no mercado permite a las empresas encontrar oportunidades fuera del mercado y con esto obtener ventajas competitivas. Tal como lo comenta Patricio de Sol en su libro Ganar sin Competir; “Es muy preocupante la creciente percepción en Chile sobre las empresas y los empresarios y como logran prosperidad a costa de la comunidad y del medio ambiente.” El mismo Patricio, en su libro, expone el concepto de “Utilidades Éticas” las cuales son las que se obtienen beneficiando simultáneamente a otros y no a costa de otros. Para lograr esto se deben construir nuevas tortas del mercado, para eso es necesario que las empresas cambien su objetivo de solo ganar utilidades a crear valor y compartirlo, Las redes sociales y nuevos medios de comunicación hace imperante hoy que las empresas generen utilidades éticas, ya no es una opción si quieren competir en el largo plazo. (Del Sol, 2014)

Explicado el punto anterior, el modelo de negocios de MAS, en Chile se enfocará en los pequeños y medianos productores locales que pueden desarrollar productos de calidad y que además puedan ser reconocidos a través de la plataforma que MAS dispondrá para ellos. La expertise de 65 años de nuestro socio estratégico en Argentina la Familia Valenti, nos permitirá capacitar a los productores locales, buscando calidad en el producto final. Su experiencia produciendo productos Premium en la Argentina, sumado al volumen de producción, permitirá transferir conocimiento necesario para beneficiar a todos los productores locales de distintas zonas del país, que no cuentan con recursos o capacidades para darse a conocer. La transferencia de conocimiento permitirá ahorro de costos por ineficiencias y la posibilidad de mostrar los productos de forma “consciente” al público objetivo. A otro tipo de productores Premium que, si existe en Chile, se les ofrecerá integrarse a la plataforma comercial que tiene MAS, compartiendo costos, a través de la cual se podrá incluso exportar estos productos a otros mercados donde MAS podría estar presente a futuro.

Consideraremos además la opción de buscar la certificación que acredite la trazabilidad de los productos locales y la disminución de impacto en el medio ambiente en su proceso

de elaboración, así como la implementación de la certificación de empresa tipo B la cual detallaremos más adelante en el modelo de innovación que esto representara.

#### 7.5. Análisis de modelos de innovación en la industria de Retail (Radar de innovación)

Desde hace ya un par de años que la industria del retail en Chile ha ido a la baja, en los últimos 2 años las ganancias del sector han disminuido en promedio un 25%, agregando un retroceso del Ebitda del 10%, con un alto nivel de competitividad y con patrones de compra que han estado cambiando fuertemente. Se suman a esto los efectos macroeconómicos de la región, donde en Chile la depreciación de la moneda frente a otras divisas, especialmente el dólar y la incertidumbre del panorama económico nacional han frenado sus ventas.

Ante este panorama, muchas empresas de la industria ven como solución generar planes de innovación, que respondan a los nuevos tipos de consumidores y específicamente a nuevas necesidades.

Se debe aclarar que para efectos de este análisis nos encuadraremos en un comparativo del radar de innovación para empresas que se desenvuelvan en el mismo rubro que MAS, es decir competidores a nivel de productos de salumeria y delicatessen, además de algún supermercado que entre en esta comparativa, a todos ellos llamaremos "Retail Tradicional".

##### 7.5.1. Radar de innovación

Esta es una herramienta, que ayuda a las empresas a identificar donde se encuentran en lo que respecta a innovación. En un artículo de Harvard Business Review, sobre las 12 formas de Innovar por las empresas (Sawhney, Wolcott, & Arroniz, 2007), se indica como las empresas, si solo consideran la innovación de forma limitada, no verán determinadas oportunidades y quedarán en situación de vulnerabilidad ante los competidores con perspectivas más amplias, entonces debemos de hablar de innovación empresarial y no solo de innovación de un producto o tecnología.

Para esto los autores señalan 3 tópicos que deben adoptar las empresas cuando hablen de este tipo de innovación:

- La innovación empresarial se refiere a un nuevo valor y no a cosas nuevas
- La innovación empresarial adopta múltiples formas.
- La innovación empresarial es sistemática.

Es así como se presenta el radar de innovación como una alternativa para mapear la situación actual de la empresa y cuáles son los esfuerzos que debe realizar para lograr cumplir con los puntos anteriores. Esta herramienta muestra 12 dimensiones de las cuales 4 son los puntos de referencia sobre el cual se desprenden 2 sub puntos, que son focos donde las empresas a través de distintas acciones, logran o potencialmente pueden lograr realizar innovación empresarial.

A continuación, se detallan estos puntos del radar de innovación:

- Oferta (Que)
  - Plataforma
  - Soluciones
  
- Clientes (Quien)
  - Experiencia Cliente
  - Obtención de Valor
  
- Procesos (Como)
  - Organización
  - Cadena de Suministros
  
- Presencia (Donde)
  - Conexiones
  - Marca

Con esta herramienta, a través de un análisis, basado en nuestra propia experiencia como cliente y de información obtenida de las memorias anuales de empresas competidoras de MAS como son Gourmitalia, Coquinaria, Globe Italia (Retail Tradicional) realizamos un radar de innovación para ver donde se ubican estas empresas.

A través de una evaluación en 5 tiendas de estas cadenas más memorias anuales y entrevistas de incógnito a gerentes de tienda, evaluamos los 12 ámbitos antes mencionados otorgando una clasificación de 0 a 3, donde 0 es nula iniciativa y 3 máxima iniciativa. Los resultados de estas 5 evaluaciones se promediaron para dar un resultado final del retail tradicional en lo que respecta a innovación empresarial. El resultado a este ejercicio fue el siguiente:



Figura 1: Radar de innovación retail tradicional, competencia directa de MAS

Podemos inferir de este estudio que el retail tradicional tiene alto foco de innovación en áreas de Oferta, Plataforma, Marca y Presencia. Sin embargo, ha dejado de lado áreas de desaprovechamiento en lo que respecta sobre todo al cliente y la captura de valor.

Con esta información nos basamos en la estructura potencial que Mozzafiato Apericena Salumeria, podría llegar a tener, si solo si se considera como una de las fuentes generadoras de ventaja competitiva la innovación empresarial.



Figura II: Radar de innovación de MAS

Tal como lo plantea Patricio del Sol en su libro Ganar sin Competir; “Solo la continua innovación les permitirá a las empresas estar permanente escapando de la competencia y creando suficiente valor que alcance para ganar y compartir. La competencia es la principal dificultad que enfrentan las empresas que buscan rentabilizar su negocio. Una buena estrategia competitiva es evitar a la competencia.”

Ahondaremos en este tema más adelante en el punto 9.



Figura III: Radar de innovación comparativo

## 8. ANALISIS INTERNO

El análisis interno, específicamente la cadena de valor nos permitirá fijar las fortalezas y debilidades de la organización, además de analizar la producción esperada de acuerdo a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

### 8.1. Cadena de Valor

#### 8.1.1. Actividades Primarias

Las Actividades Primarias son aquellas que estarán involucradas directamente en la producción y venta de MAS.

- **Logística:** Las actividades relacionadas con la compra de productos, así como la recepción, almacenamiento y distribución oportuna y programada de las cantidades adecuadas de los diferentes productos gourmet que maneja MAS en sus locales en Chile, principalmente Quesería y Salumería, a los cuales se sumará delicatessen y vinos. Considera además el aseguramiento de que la producción cuente con la materia prima adecuada, esto será determinante en la proyección de ventas mensuales. Dentro de esta área focalizaremos la trazabilidad de los productos a través de herramientas tecnológicas que permitan al usuario tener la información pertinente del producto que está consumiendo.
- **Operaciones:** El manejo óptimo de la implementación de los puntos de ventas, considerando la compra de activo fijo y puesta en marcha, este análisis es primordial debido al alto costo que se tiene planeado adquirir. También se incluye el manejo de materiales, control de inventarios, entre otros. Adicional a las actividades claves de operaciones, acá enfocaremos los esfuerzos en la implementación de la empresa clase B y todas las actividades requeridas para la implementación.
- **Ventas y Marketing:** El enfocarse en nuevas campañas publicitarias para incitar a consumidores potenciales a adquirir productos MAS, ayudará a tener un incremento de ventas. Igualmente, al realizar estudios de mercado periódicos que podrán modificar tipos de campañas para adaptarse a los requerimientos evolutivos del consumidor. Clave dentro de esta actividad es la difusión y conexión de nuestra empresa con el medio y la sociedad.
- **Post Venta:** El foco de MAS está en la calidad y el proceso que hay detrás de la elaboración de cada producto, la idea es que la compra en MAS sea una experiencia inolvidable. Dentro de la oferta de disponemos para nuestro cliente, es acá donde se realizará el foco en la experiencia del cliente, midiendo el grado de satisfacción existente y el grado de fidelización a través de actividades de seguimiento con nuestros clientes. Se expondrá de esto más adelante.

#### 8.1.2. Actividades de Apoyo

Las actividades que dan soporte a las actividades primarias de MAS se sostendrán entre sí. El principal objetivo en estas, es el de aumentar la eficiencia de las actividades principales y del proceso de creación de valor.

- Administración General: Unificada en un HQ de Chile la cual estará a cargo por uno de los socios minoritarios de Chile más personal de apoyo a la gestión como contabilidad, COMEX, Recursos Humanos, Sistemas y Finanzas. Las decisiones estratégicas se tomarán desde acá.
- Finanzas: Las actividades financieras serán de gran importancia para el funcionamiento de MAS, ya que se tomarán decisiones en función de los análisis de datos como evolución del mercado chileno, contabilidad interna, etc. Lo anterior tendrá como objetivo el manejo óptimo de los recursos de capital necesarios para hacer de MAS sostenible en el tiempo y que las utilidades también puedan ser repartidas hacia nuestros stakeholder.
- Recursos Humanos: El departamento de Recursos Humanos no solo realizará actividades implicadas en la búsqueda, contratación, capacitación y desarrollo del personal, es de suma importancia para este departamento que sea un generador de ventaja competitiva debido que cada local de MAS debe contar con personal realmente especializado, partiendo un maestro afinador en cada local, esto nos diferenciara de la competencia, además de asesores de compra los cuales deben capacitarse constantemente en tendencias y degustación tipo sommelier, por lo cual la búsqueda debe ser especializada, tal vez deba apoyarse en consultoras especialistas o en la matriz existente en Argentina. Lo anterior será de gran importancia especialmente durante el periodo de crecimiento de la empresa.
- Investigación y Tecnología: Estas actividades tendrán como objetivo el conseguir una diferenciación con características únicas y el desarrollo no solo de nuevos productos, sino además en todo lo que concierne a desarrollo tecnológico y de una estrategia de Market Place para que el punto de venta no solo sea físico, sino que también poder llegar a otros lugares de la región metropolitana e incluso a regiones, manteniendo la calidad y experiencia. Clave es la participación de esta área a mantener a MAS en vanguardia de acciones de innovación empresarial.
- Calidad: La importancia de este punto va más allá de evitar que productos MAS defectuoso lleguen a los consumidores, la importancia de esta actividad de apoyo radica es ser quien vele por que la calidad sea el tercero de nuestros pilares de diferenciación, ya que se busca una calidad superior. Para esto se contará con una cuidada selección de los productos desde su origen y el correcto mantenimiento de estos en nuestras bodegas. Esta es una actividad cross a la organización ya que velara por la calidad en todas las áreas de nuestra compañía.



Figura IV: Cadena de valor de MAS

## 9. PLAN ESTRATEGICO DE MAS

### 9.1. Análisis FODA

En esta etapa consolidaremos la información obtenida del análisis interno, el externo más ciertos atributos que la marca MAS posee, con este listado definiremos más adelante a través de matrices MEFE y EFI<sup>25</sup>, la posición del tipo de estrategia en conjunto con las fuentes de ventaja competitiva.

#### 9.1.1. Fortalezas

- Plena apertura a modelos de innovación. Modelo de negocios disruptivo e innovador.
- Empresa con preocupación y conciencia social, que va más allá de un departamento RSE. Economía colaborativa y economía circular.
- Variedad de Productos de Selección, los cuales se trabajan con múltiples proveedores locales, lo que les permite crear nuevas recetas con sabores innovadores y un exhaustivo proceso de calidad en su elaboración, lo que les permite tener productos de categoría Premium.
- Servicio diferenciador, ya que asesoran al cliente al momento de escoger el mejor producto para la ocasión.
- Desarrollo de proveedores y productores, generando fidelización por parte de ellos hacia la marca.
- Alianza estratégica con la familia Valenti, iconos en la puesta en marcha de este tipo de establecimientos en Argentina

<sup>25</sup> Siglas para definir Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

### 9.1.2. Debilidades

- Marca no reconocida en Chile, dado que aún no está establecida en el mercado.
- No existe fidelización de clientes, dado que aún no está abierto para público.
- Nula experiencia en el mercado chileno con ventas de este tipo de Delicatesen.
- Alta inversión requerida sin inversores potenciales.
- Generación de huella de carbono podría impactar el modelo de clase tipo B, debido a las distancias.

### 9.1.3. Oportunidades

- Economía Chilena aun con buenas expectativas. Inflación e índice de percepción de la economía. Estabilidad económica aun con buena proyección en el mediano y largo plazo.
- Masificación de Internet, lo que permite tener una herramienta para generar publicidad a muy bajo costo y ofrecer una alternativa de canal de venta. E-commerce.
- Mercado de nicho, con gran potencial de crecimiento según últimos estudios (descritos a lo largo de este trabajo) y atracción de nuevos consumidores
- Opción de atraer a pequeños productores nacionales (potencial competencia) a que se transformen en proveedores de MAS, en la búsqueda una plataforma que permita darlos a conocer y que permitirán aumentar el nivel de participación de MAS.
- Posibilidad de disrupción a nuevos modelos de negocios.
- Ampliación del giro que complementen la oferta de MAS.
- Se requiere de una alta inversión, generando barrera de entrada a posibles competidores.

### 9.1.4. Amenazas

- Modelo de negocios con facilidad de copia, disminuyendo nuestro Market Share.
- Alta competencia de productos sustitutos entregados por supermercados, que generan la misma satisfacción para el cliente y a un costo menor.
- Regulación y leyes en constante cambio.

- Efectos de riesgo debido a impuestos e inflación debido al estallido social.
- Seguridad social en riesgo, lo que dificulta la opción de elegir el lugar y sector.
- Productores locales con poca cultura de impacto social y ambiental.
- Inestabilidad económica en el corto plazo

## 9.2. Análisis MEFI y MEFE

Una vez listado los factores claves, en el análisis FODA, procedemos a tabularlos en la matriz MEFI y MEFE. En esta matriz por separado los factores internos de los externos se les asigna una ponderación o peso que en su conjunto debe sumar 1 o 100% y una clasificación que va de 1 a 4.

Esta clasificación en el caso de las variables externas, representa lo siguiente:

- 1 amenaza con poca o nula acción por parte de la empresa.
- 2 amenaza con respuesta media por parte de la empresa.
- 3 oportunidad donde la empresa trabaja más que la media de las empresas.
- 4 oportunidad donde la empresa trabaja intensivamente en sacar ventajas.

La misma clasificación en el ámbito interno señala lo siguiente:

- 1 debilidad muy importante
- 2 debilidad moderada
- 3 fortaleza moderada
- 4 fortaleza muy importante

La ponderación de ambas matrices se grafica en una matriz 3x3 donde según el cuadrante que se ubique es el tipo de estrategia a ocupar.



Figura V: Matriz Factores Internos y Externos

Los cuadrantes indican la estrategia mas conveniente a trabajar, el detalle de cada cuadrante es el siguiente:

- Cuadrantes I, II o IV: Crecer, Construir, Disrupción
- Cuadrantes III, V o VI: Retener, Mantener, Resistir.
- Cuadrantes VI, VIII o IX: Cosechar, Desinvertir, Replegar.

Los resultados a la matriz de MAS son los que se muestran a continuación.

Factor de Éxito	Peso	Clasificación	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Cultura interna de innovacion y disrupcion	0,25	4	1
Preocupacion y conciencia social	0,12	4	0,48
Oferta de productos	0,03	3	0,09
Servicio diferenciador Foco			
Experiencia Cliente	0,1	4	0,4
Desarrollo de proveedores	0,06	3	0,18
Alianzas Estrategicas	0,01	3	0,03
<b>Sub-Total Fortalezas</b>			<b>2,18</b>
<b>Debilidades</b>			
Marca no reconocida en el mercado Chileno	0,15	2	0,3
Nula Fidelizacion de clientes	0,03	2	0,06
Desconocimiento del comportamiento del mercado Chileno a este modelo de negocios	0,02	1	0,02
Alta Inversion, sin socios o inversores potenciales	0,2	2	0,4
Huella de Carbono impacta en Empresa Clase B	0,03	2	0,06
<b>Sub-Total Debilidades</b>			<b>0,84</b>
<b>TOTAL MEFI</b>	<b>1</b>		<b>3,02</b>

Tabla I: Matriz MEFI MAS. Fuente desarrollo propio.

Factor de Éxito	Peso	Clasificación	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Buenas expectativas económicas en MP y LP	0,07	3	0,21
E-Commerce al alza	0,1	4	0,4
Mercado de nicho y potencial de crecimiento	0,1	3	0,3
Disrupción a nuevos modelos de negocios a futuro	0,05	4	0,2
Transformación de potencial competencia a ser proveedores	0,03	4	0,12
Ampliación del giro o de nuevas oportunidades complementarias de negocio	0,03	3	0,09
Alta inversión genera barreras de entrada a nuevos competidores	0,15	4	0,6
<b>Sub-Total Oportunidades</b>			<b>1,92</b>
<b>Amenazas</b>			
Inestabilidad Económica en el CP de calidad y de impacto social y ambiental	0,1	1	0,1
Riesgo de seguridad a causa del estallido social	0,04	2	0,08
Riesgo de fracaso por inflación, impuestos y nueva constitución	0,05	1	0,05
Riesgo de fracaso por inflación, impuestos y nueva constitución	0,03	1	0,03
Facilidad de copia con menor inversión a través de modelo digital, Pérdida de Market Share	0,1	2	0,2
sustitutos	0,15	2	0,3
<b>Sub-Total Amenazas</b>			<b>0,76</b>
<b>TOTAL MEFE</b>	<b>1</b>	<b>2,68</b>	

Tabla II: Matriz MEFE MAS. Fuente desarrollo propio.

La matriz MEFI señala las coordenadas (2.18, 0.84) y su ponderación total es 3.02. Esto nos indica que la empresa tiene una ventaja en sus fortalezas, por sobre las debilidades, además un factor total ponderado sobre la media de 2,5 nos señala que MAS debe aprovechar sus fortalezas para generar ventajas competitivas y que la estructura de esta misma lo ratifica su ponderación final que esta por sobre la media, características de empresas con posicionamiento a través de sus fortalezas.

En el caso de la matriz MEFE, las coordenadas fueron (1.92, 0.76) con una ponderación total de 2,68. Nuevamente la coordenada más alta nos señala donde la empresa puede aventajarse a su competencia, en el caso de MAS lo podría lograr a través de las oportunidades del mercado, sin embargo la ponderación total si bien esta por sobre la media de 2.5, es muy cercana a este número, con lo que se intuye que las condiciones de mercado, economía y la industria hará que la estrategia de MAS en estas áreas sea de resistir al menos en el corto plazo.

La ponderación global de MAS es en las coordenadas (3.03, 2.68) nos indica que MAS se ubica en el cuadrante número IV, por lo que estamos en una posición de crear una estrategia de disrupción, crecimiento o creación, sin dejar de lado factores externos como la economía de Chile en el corto plazo que nos harán resistir antes factores que puedan afectar nuestro desempeño.

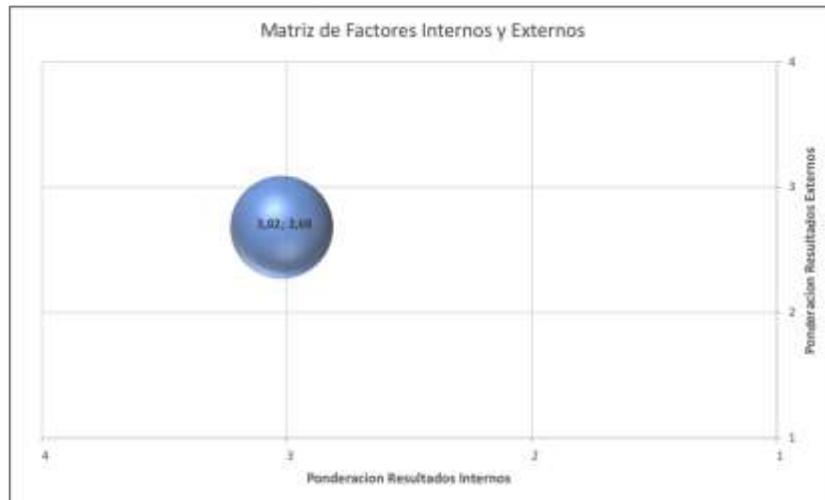


Figura VI: Matriz Factores Internos y Externos de MAS.<sup>26</sup>

### 9.3. Creación de Valor y Fuentes de Ventaja Competitiva de MAS

Cuando se habla de creación de valor, las empresas olvidan un punto clave de esto y es saber identificar como los clientes perciben el valor. Sin esta sensibilidad es muy difícil que logren realmente crear valor. En el libro Digital Vortex (Macaulay & Noronha, 2019), los autores analizaron a las 100 empresas más disruptivas de los últimos 10 años y observaron que existen ciertos patrones que son captados por sus clientes. Con estos datos ellos plantean que las empresas disruptivas generan valor en 3 áreas:

- Valor de Costo
- Valor de Experiencia
- Valor de la Plataforma

Cada uno de estos valores posee diversos modelos de negocios en cada una de estas áreas y que son captadas y valoradas por los clientes. A través de estas es por donde ubicaremos nuestras fuentes de ventaja competitiva para MAS.

#### 9.3.1. Creación de Valor marco teórico<sup>27</sup>

Basados en la literatura antes mencionada, nos enfocaremos en ella para mostrar como MAS podrá crear valor y que este a su vez sea percibido por el cliente final. Para efectos de este análisis solo nos enfocaremos en los modelos necesarios para MAS. Detalles específicos y cuadros comparativos de este estudio pueden revisarlos en la sección de anexos de esta tesis.

- i. Valor de costos: Sin duda uno de los valores que más secuelas competitivas deja, la reducción de costo de un producto, permitiendo un precio mucho más bajo al

<sup>26</sup> Fuente elaboración propia

<sup>27</sup> Todo este segmento esta basado y construido teóricamente en el libro Digital Vortex (Macaulay & Noronha, 2019)

cliente final. La virtualización o desmaterialización de un producto permite esta reducción de costos. Otro método de reducción de costos es a través del manejo de la información, Big Data permite esto, ya que al explotar de forma correcta la información anticipa toma de acciones, gestionando de forma optima su rendimiento operativo, lo que se traduce en reducción de costos.

- a. Modelo de Precios Bajos o Productos gratuitos: Es muy difícil competir contra lo gratis, un modelo en el que podamos compensar a nuestros clientes basados en su comportamiento es un factor a considerar, en este caso el manejo de la información jugara un papel importante.
- ii. Valor de la Experiencia: La mayor parte de las empresas tradicionales, se aferran al valor de la marca o a la calidad, 2 parámetros muy difíciles de percibir por el cliente, esto se ratifica en lo que mostramos en la figura I, del radar de innovación de las empresas de retail tradicional. La experiencia de compra otorga al cliente comodidades y control, al adaptarse al contexto propio de el. Al igual que el valor del costo, se percibe más cuando la oferta disponible se digitaliza o se descompone.
  - a. Modelo de Personalización: Adapta las preferencias de cada persona o cliente, personalizando productos o incluso basado en el contexto del cliente. Estudios al sector de venta minorista destacan que los compradores ya no solo se conforman con simple personalización, si no que buscan experiencias hiperrelevantes, como por ejemplo que se les de la bienvenida en el local o que resultados de búsquedas estén personalizados. Este modelo también fomenta la innovación omnicanal, por lo que el cliente debe decidir dónde vivir la misma experiencia.
  - b. Modelo de Fricción Reducida y de Automatización: Muy semejantes ambas. Elimina obstáculos o procesos irrelevantes en la experiencia de compra, digitalizando procesos físicos, aprovechando la tecnología para este fin.
- iii. Valor de la Plataforma: Es un giro único y particular en la disrupción digital de las empresas, las plataformas generan efectos de red, según el cual el valor de una red aumenta proporcionalmente al cuadrado del número de usuarios del sistema.<sup>28</sup>Esto quiere decir que la solución no tiene valor por si sola, se requiere que otros usuarios también tengan la solución con el fin de agregar valor. Este valor es difícil de vencer por la competencia, ya que involucra un replanteamiento de sus modelos de negocios basados en innovación empresarial.
  - a. Modelo de Marketplace Digital: Facilita la conexión entre personas para beneficio mutuo, aprovecha el poder de mercado para la creación de valor, se crea un nuevo mercado donde compradores y vendedores puedan negociar, se conoce como economía colaborativa.

---

<sup>28</sup> Conocido como Ley de Metcalfe, bautizada así por el tecnólogo Robert Metcalfe

- b. Modelo de Orquestador de Datos: Aprovecha las capacidades que entrega el IoT y Big Data para crear nuevas oportunidades y crear valor percible al cliente. Toma a los datos como un activo estratégico para las empresas, realizando predicción confiable.

Valor	Modelo de Negocio	Valor para el Cliente
Valor de Costos	Precios Bajo o Productos gratuitos	Reduce costos, permitiendo premiar lealtad o participación de clientes
Valor de la Experiencia	Personalización	Mayor personalización y adaptación al contexto propio del cliente, mejoras de diseño y estética
	Fricción Reducida y Automatización	Menos tiempos de espera, ahorro de tiempo, mejor calidad en la ejecución, reducción de cuellos de botella
Valor de la Plataforma	Marketplace Digital	Ingresos de compras, ventas, transacciones y movilización de recursos, educación de los usuarios
	Orquestador de Datos	Datos en tiempo real, nuevas fuentes de datos, reconocimiento de patrones de extrema complejidad y optimización de decisiones.

Tabla III: Resumen de Valores y Modelos de Negocios a implementar en MAS

### 9.3.2. Fuentes de Ventaja Competitiva de MAS

Como vimos en capítulos pasados sobre innovación, el foco estratégico de MAS se concentra en las áreas donde el retail tradicional en Chile, hoy no pone esfuerzos en innovación empresarial.



Figura VII: Comparativo radar de innovación

Basados en los ejes de mayor importancia para MAS; Plataforma, Clientes, Experiencia Clientes, Captura de Valor, Organización, es que se ha definido como ejes de ventaja competitiva las siguientes acciones:

- Empresa Tipo B: La clasificación de nuestra empresa como B, implica una serie de acciones pensadas en el contexto social, así como en nuestros clientes, proveedores y colaboradores y como ellos captan el mensaje que queremos

transmitir, es una fuente de captura de valor importante que detallaremos en el capítulo 11. El enfoque es en nuestro NO MERCADO.

- **Uso de Información como activo estratégico:** A través de la tecnología Big Data nos enfocaremos en conocer a nuestros clientes a fondo y basándonos en sus necesidades mejoraremos la experiencia de compra.
- **Tecnología de Vanguardia Blockchain:** A través de esta tecnología certificaremos la procedencia y calidad de nuestros productos, a través de toda la cadena de procesos, desde los proveedores de materias primas, hasta la entrega final en tienda o domicilio, donde el consumidor final podrá trackear la calidad, el impacto y certificaciones que este producto lleva asociado. Muy asociado a ser empresa clase B
- **Tecnología de Vanguardia IoT y AI:** Mejorar la experiencia de compra de nuestros usuarios con reconocimiento de ellos al ingresar en tiendas a través de una tarjeta de beneficios, alguna tabla o pica personalizada que adquieran en MAS o incluso a través del mismo teléfono celular. Esto permitirá dar una bienvenida personalizada a nuestros clientes, rapidez en el proceso de compra al automatizar procesos (Pick and Go).
- **Marketplace:** Plataforma que permitirá interacción entre proveedores y clientes finales a través de MAS, generando una interacción más directa y no necesariamente con intermediarios. Además, permitirá fidelizar a proveedores para que puedan llegar a otros mercados que el mercado minorista tradicional no les puede entregar. Agilidad y entregas. Para efectos de este plan de negocios, no construiremos un Marketplace digital, mas bien nos enfocaremos en estar presente en al menos 2 marketplaces externos.
- **Desarrollo Organizacional:** Muy en línea con lo que es ser una empresa clase B, empoderando al personal para que se sientan parte de MAS. La clave de esta ventaja está en crear conocimiento interno, compartirlo y lograr aprendizaje. Esto se realizará a través de un category management enfocado no en el producto, si no más bien en el cliente.

Ventaja Competitiva	Valor asociado	Modelo de Negocios MAS
Empresa Clase B	Experiencia	En funcion del NO Mercado y la Sociedad /Disruptivo
Informacion Activo Estrategico	Experiencia	Personalizacion
	Plataforma	Orquestador de Datos
	Costos	Precios Bajos o Productos Gratuitos
Blockshain	Experiencia	En funcion del NO Mercado y la Sociedad
	Experiencia	Friccion Reducida y Automatizacion
IoT y AI	Plataforma	Orquestador de Datos
	Experiencia	Personalizacion
	Experiencia	Friccion Reducida y Automatizacion
Marketplace	Plataforma	Marketplace Digital
	Costos	Precios Bajo o Productos gratuitos
Desarrollo Organizacional	Experiencia	En funcion del NO Mercado y la Sociedad
	Experiencia	Personalizacion

Tabla IV: Resumen de Fuentes de Ventaja Competitiva y Valor asociado a captar<sup>29</sup>

#### 9.4. Objetivos Estratégicos

Hablamos en el inicio de esta tesis que los límites y dimensiones de esta tesis abarcan lo siguiente:

- Geográfica: El Plan está descrito sólo a la población de la Región Metropolitana en Chile.
- Temporal: Esta tesis se centra entre los años 2005 y 2018, ya que consideran antecedentes históricos, del intervalo de tiempo señalado, que apoyan los estudios y análisis de negocio.
- Plazo: Esta tesis considera su evaluación en un periodo de tiempo de 10 años desde el 2020 al 2029.

Con esta aclaración se definen y plantean los objetivos estratégicos a continuación.

##### 9.4.1. Objetivo General

- Alcanzar una participación de mercado del 9% y una fidelización del 60% de nuestros clientes, al cabo los primeros 5 años de operación, explotando al máximo nuestra capacidad de innovación empresarial, destacando nuestro factor de conciencia, desarrollo social y empresa disruptiva.

##### 9.4.2. Objetivos Específicos

<sup>29</sup> Fuente elaboración propia

- Lograr obtener la certificación clase B en curso, al cabo del primer año y desde el segundo año la clasificación tipo B definitiva, renovable cada 3 años.
- Lograr implementar un modelo de desarrollo organizacional al cabo del 2 año, con una propuesta de desarrollo del conocimiento y un involucramiento de todos nuestros colaboradores con la empresa y con el medio.
- Lograr un modelo de desarrollo, capacitación y transferencia de conocimiento a todos nuestros proveedores en un plazo de un año, con el fin de obtener productos de categoría, gourmet o delicatessen, que representen el espíritu de MAS.
- Obtener una utilidad operacional neta al cabo de 5 años de operación igual al 10% o superior, reflejada en los estados de resultados.
- Obtener un punto de equilibrio de la inversión inicial al finalizar el octavo año operativo, obteniendo un ROI cercano al 30% desde el 5 año de operación.
- Aumentar el capital inicial al cabo de 5 años, en un 70%, para la apertura de otros dos locales y el desarrollo de I+D que permitan mantener la innovación empresarial sistemática de nuestra marca, esto a través de la atracción de socios inversores que vean en MAS una respuesta a otros modelos de negocios donde lo atractivo va más allá del retorno o utilidades financieras.

#### 9.5. Misión y Visión de MAS

- Misión: Somos una empresa de venta de delicatessen y productos gourmet, con un alto compromiso hacia la sociedad, el medio ambiente y la innovación empresarial, que apuesta por generar en nuestros clientes; pasión, compromiso y emoción por el buen gusto.
- Visión: Vamos a ser la empresa MAS disruptiva e innovadora del mercado, a través de la tecnología y el compromiso social con el medio. De esta forma alcanzaremos el 9% del Market Share al 2024.

### 10. PLAN DE MARKETING, VENTAS Y MARKETPLACE DIGITAL

#### 10.1. Análisis del Mercado

El mercado de la industria Gourmet cuenta con nichos de mucho interés a nivel mundial, el consumo de estos productos está en alza en los principales mercados europeos y en Estados Unidos.

Chile también es un mercado que está presentado alzas tanto en el consumo como en la producción de este tipo de productos. Nuestro país es un importante productor de alimentos de tipo Gourmet, posee ventajas comparativas respecto a la ubicación geográfica, clima y las condiciones fitosanitarias que le permiten posicionarse como un país ideal para satisfacer las necesidades de los consumidores más exigentes.

Los consumidores chilenos no solo se diferencian por variables económicas, también existen variables de comportamiento que los diferencian. Existe una segmentación de los

consumidores según sus características y actitudes, en los que destacan consumidores innovadores, jóvenes con alto nivel educacional y socioeconómico que buscan nuevos productos de mayor precio.

Los datos obtenidos para este análisis se obtuvieron del estudio de Chile Gourmet, elaborado entre septiembre y diciembre del año 2018 por las consultoras Cuadrado, Contexto y Whizzy, donde se busco dimensionar el consumo de productos premium, que proporciona beneficios especiales, mejorados o exclusivos, experimenta un fuerte crecimiento en Chile y en toda Latinoamérica, y sigue teniendo un potencial importante para continuar en expansión. Entre junio de 2015 y junio de 2016, por ejemplo, el crecimiento de este segmento sobrepasó a los FMCG (bienes de consumo de movimiento rápido) en la región. ¿Qué está impulsando este movimiento? La percepción de una mejora financiera de los consumidores, mayor poder de compra y acceso a una gama más amplia de productos son algunas de las respuestas. Así lo refleja Estudio Global sobre premiumización realizado el año 2016.

El estudio señala que los consumidores compran productos premium tanto por razones emocionales como racionales, pero las emocionales resuenan más en mercados emergentes, donde las aspiraciones de estatus y logros son mayores, una vez que la gente le gustaría dar una probada a la “buena vida”.

Percepción de los chilenos sobre productos premium. – Al menos el 68% de los consumidores chilenos de la encuesta consideran que un producto premium es aquel elaborado con materiales o ingredientes de alta calidad, 56% que ofrece funciones o desempeño superiores, 49% que provee una experiencia de consumo superior a cualquier otro producto y 47% que ofrece o hace algo que ninguna otra marca proporciona.

Los consumidores todavía están formando sus concepciones sobre este tipo de producto. Para 47% es sólo una forma que utilizan las marcas para cobrar más, mientras 48% piensa que lo premium suele dar valor por el dinero que pagan. Poco después, 34% cree que esos ítems son sólo para los ricos y 31% considera que los hace sentirse bien.

Cuando son cuestionados sobre cuánto están dispuesto a pagar (más de lo que consideran el precio promedio) por una marca premium, al menos 89% de los encuestados en Chile están de acuerdo total o parcialmente con que podrían pagar, si ésta tiene una alta calidad o estándares de seguridad, 87% sí contiene materiales sostenibles o amigables con el medio ambiente y 88% si contiene ingredientes naturales u orgánicos.

Productos en los que los chilenos prefieren las marcas premium – Existen diferentes categorías en las que los chilenos consideran adquirir marcas premium. Sin embargo, las relacionadas con el cuidado y apariencia personal, así como alimentos resultan ser más relevantes. Ropa y zapatos de marcas premium son las categorías en las que pagarían más 42% de los encuestados, seguidos de productos para el cuidado del cabello (41%), carne o mariscos (40%), café y té (40%) y electrónicos (39%). Otros productos de cuidados bucal (36%), del cuerpo (34%) y lácteos (33%), también resultan relevantes.

Más de la mitad de los chilenos consultados (53%) adquiere productos premium en tiendas detallistas de sus países, mientras que 20% compra en tiendas físicas del

extranjero y 18% lo hace a través de tiendas on-line de detallistas de sus propios países (vs. 11% del extranjero).

El 44% de las compras de productos premium en Chile se basa en recomendaciones de amigos y familiares, 37% por investigaciones previas y 28% por impulso (reacción emocional). Sólo alrededor del 24% lo hace basado en anuncios de televisión. Percepción económica de los consumidores influye en la compra de productos premium – Al menos el 46% de los consumidores chilenos encuestados consideran que su situación económica es mejor que hace cinco años, lo que permite que la tecnología (69%), una mayor variedad de productos (64%), educación (40%) y productos premium (39%) estén ahora a su alcance.

Sin embargo, 55% de los chilenos manifestaron que sólo tienen suficientes recursos económicos para adquirir comida, 41% cree que viven confortablemente y pueden comprar algunas cosas que desean y sólo 4% considera que puede gastar libremente. Pero el escenario aún puede ser muy prometedor para las marcas premium de diferentes categorías, ya que 48% de los participantes creen que hoy puede gastar más dinero en la despensa que hace cinco años y 43% considera que puede comprar más productos para el hogar.

## 10.2. Investigación de Mercado

Durante el mes de diciembre se llevó a cabo una encuesta, con el fin de dimensionar como este modelo de negocios MAS, sería percibido por el mercado chileno. La encuesta consto de 13 preguntas y se realizó de forma on line a través de Google Drive y abarcando a 426 personas de la Región Metropolitana.

Los principales objetivos de este estudio son:

- Dimensionar el mercado potencial
- Determinar la segmentación de nuestros clientes
- Determinar potenciales sectores donde poder ubicar la infraestructura requerida por MAS, Local y bodegas.
- Canal preferido de compras y su valorización
- Estimación de precios disposición a pagar

## 10.3. Resultados de la Encuesta

### INDIQUE SU GENERO

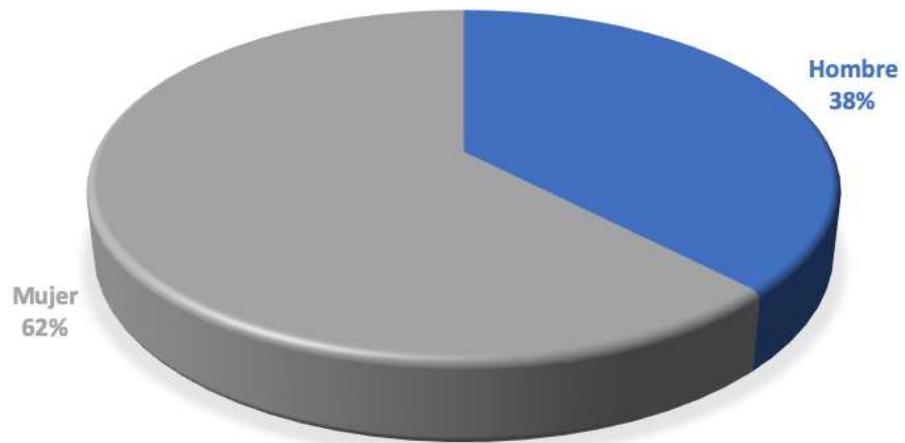


Gráfico V: Genero

### TIPO DE ACTIVIDAD LABORAL

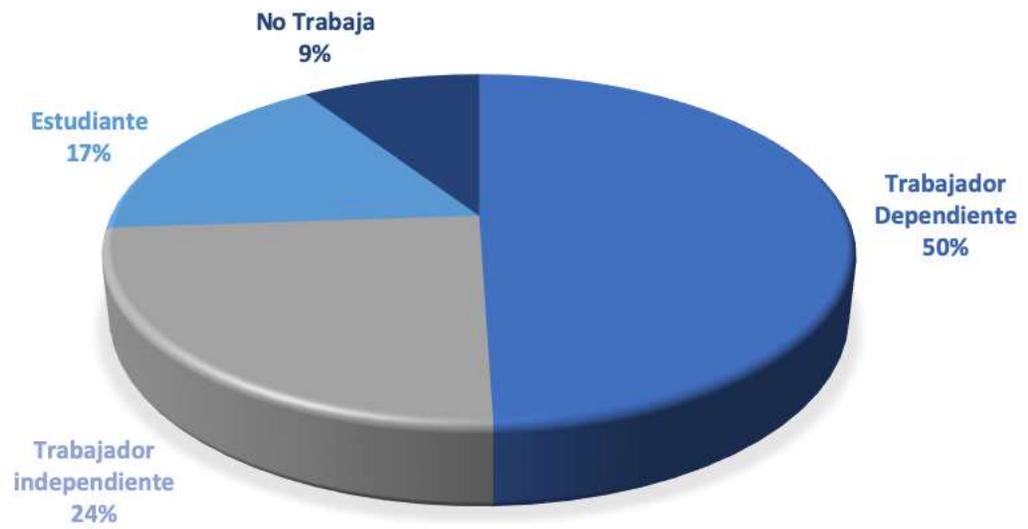
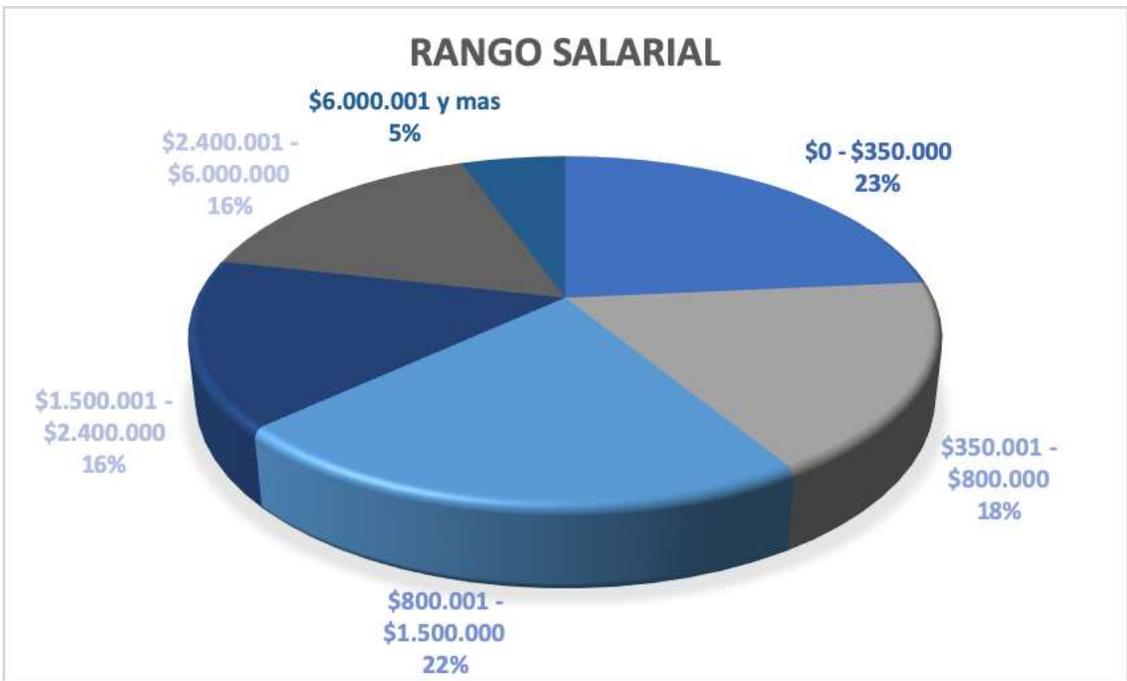


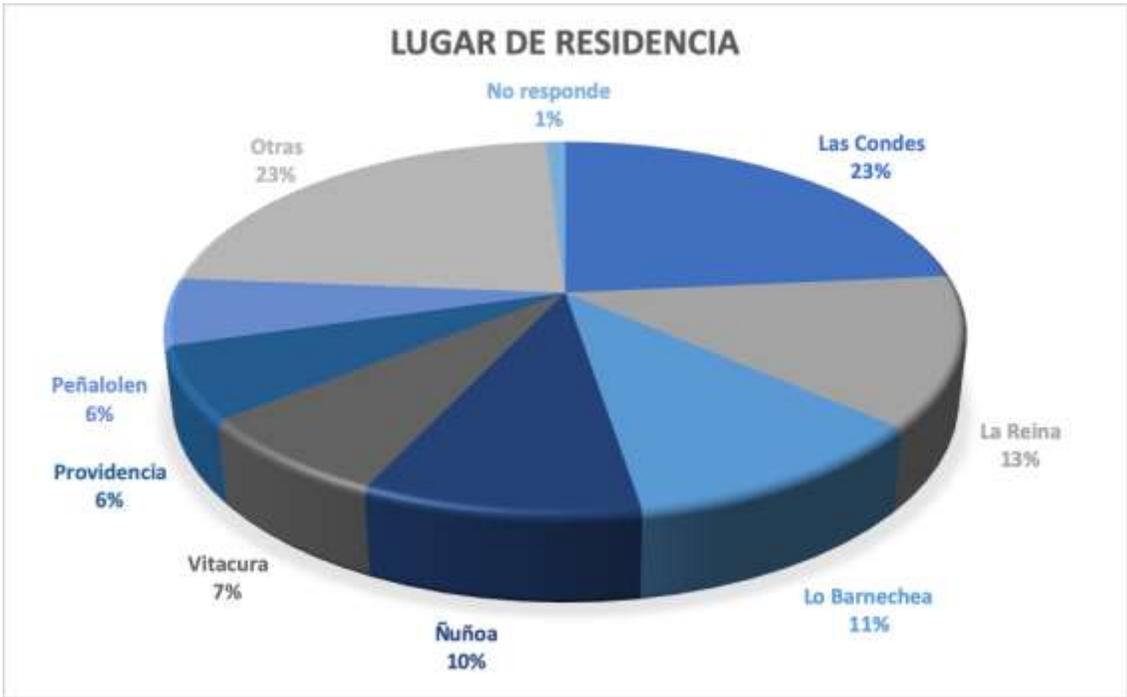
Gráfico VI: Actividad Laboral



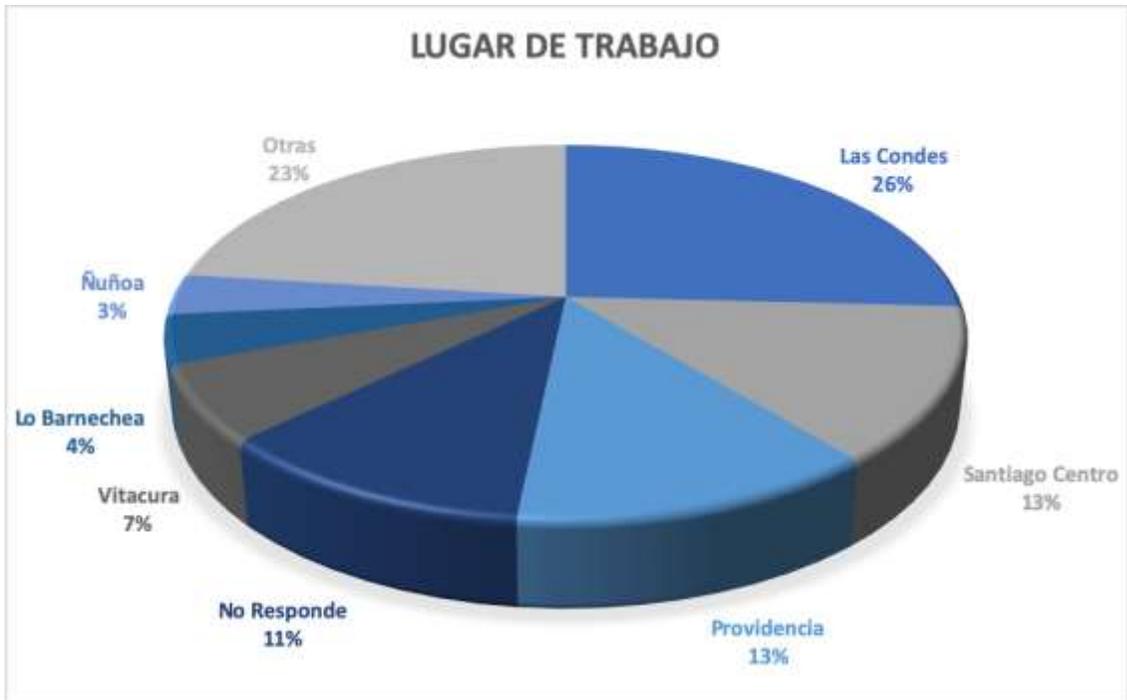
*Gráfico VII: Profesión o Actividad*



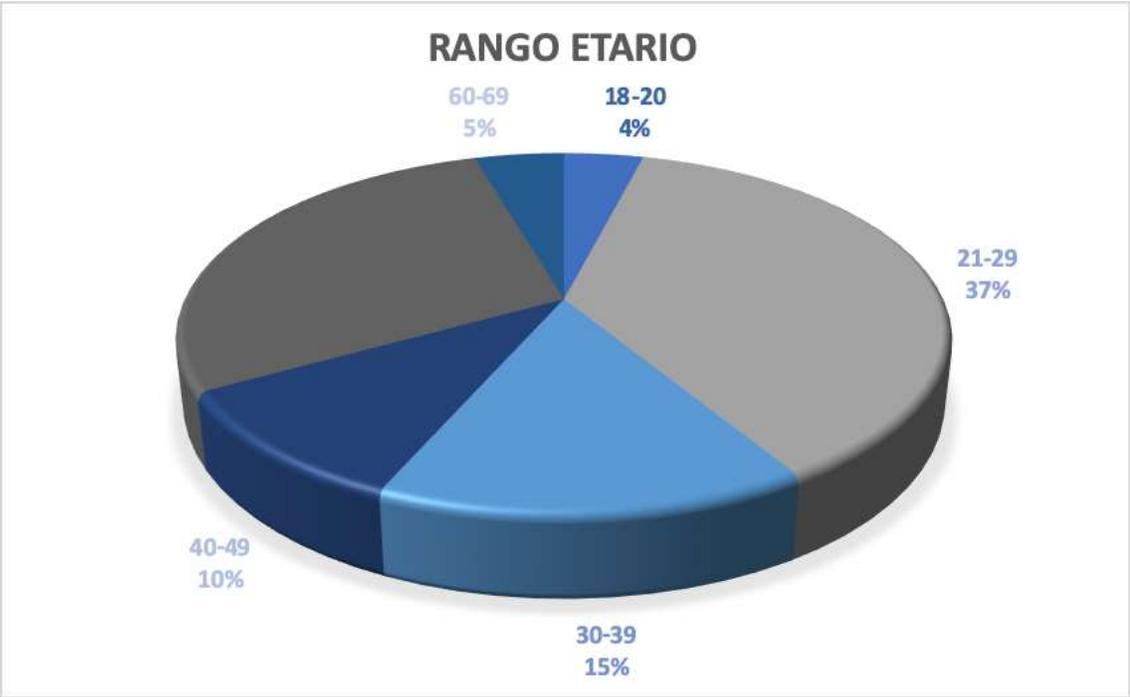
*Gráfico VIII: Salario*



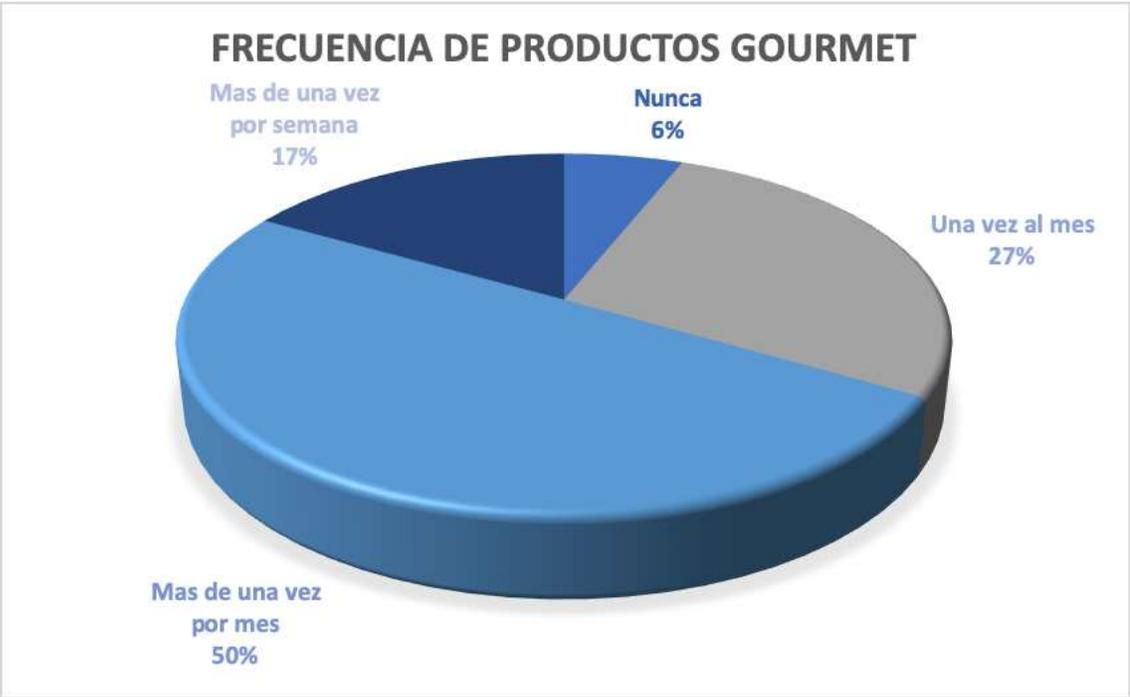
*Gráfico IX: Residencia*



*Gráfico X: Comuna Laboral*



*Gráfico XI: Edad*



*Gráfico XII Frecuencia de compras*

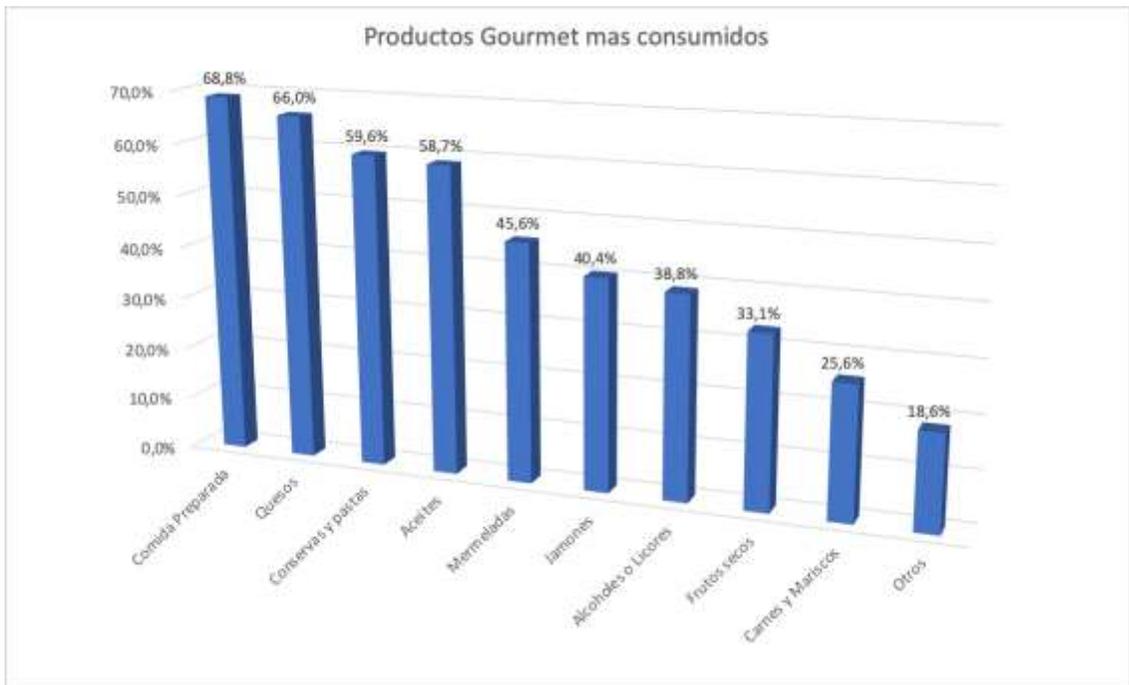


Gráfico XIII: Tipo de productos gourmet preferidos

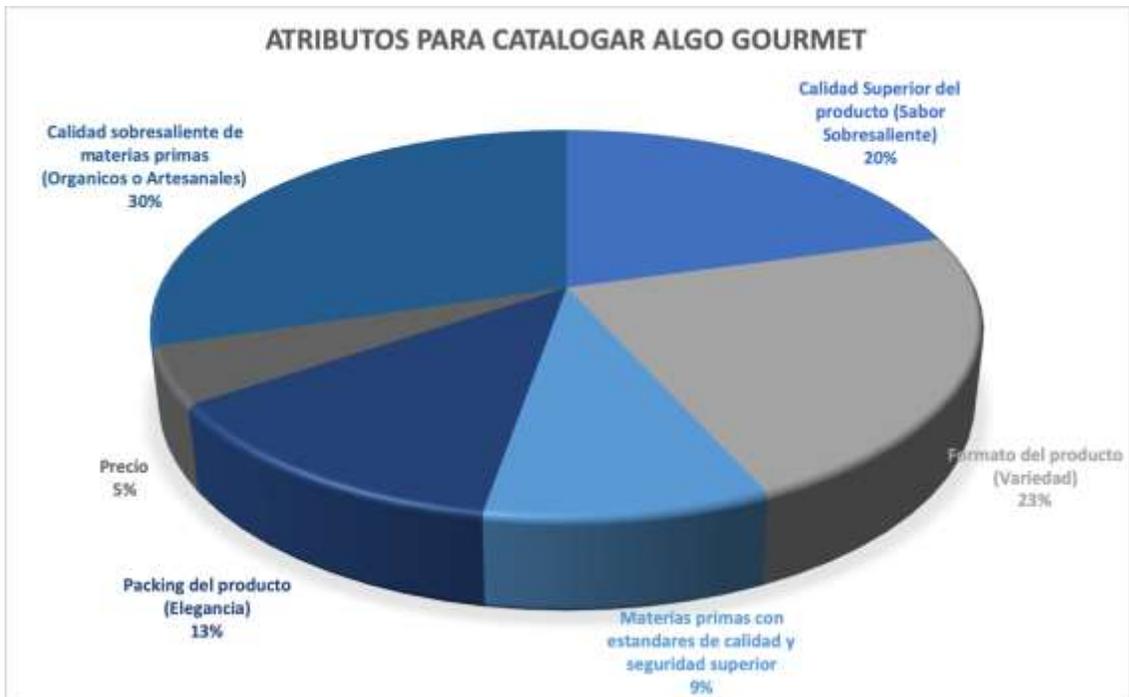
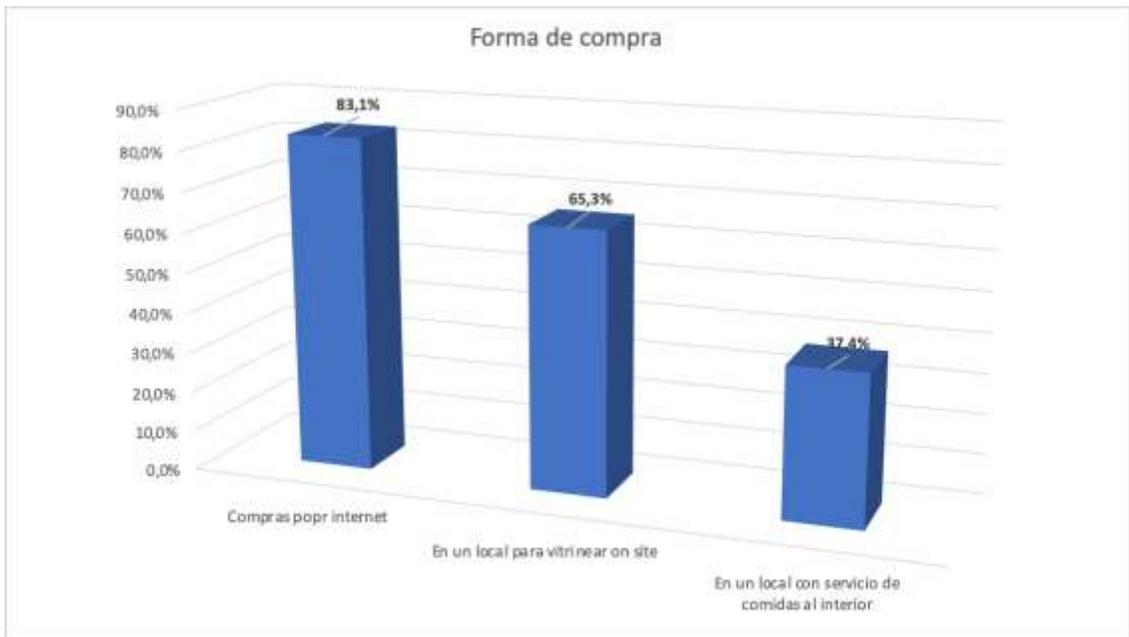
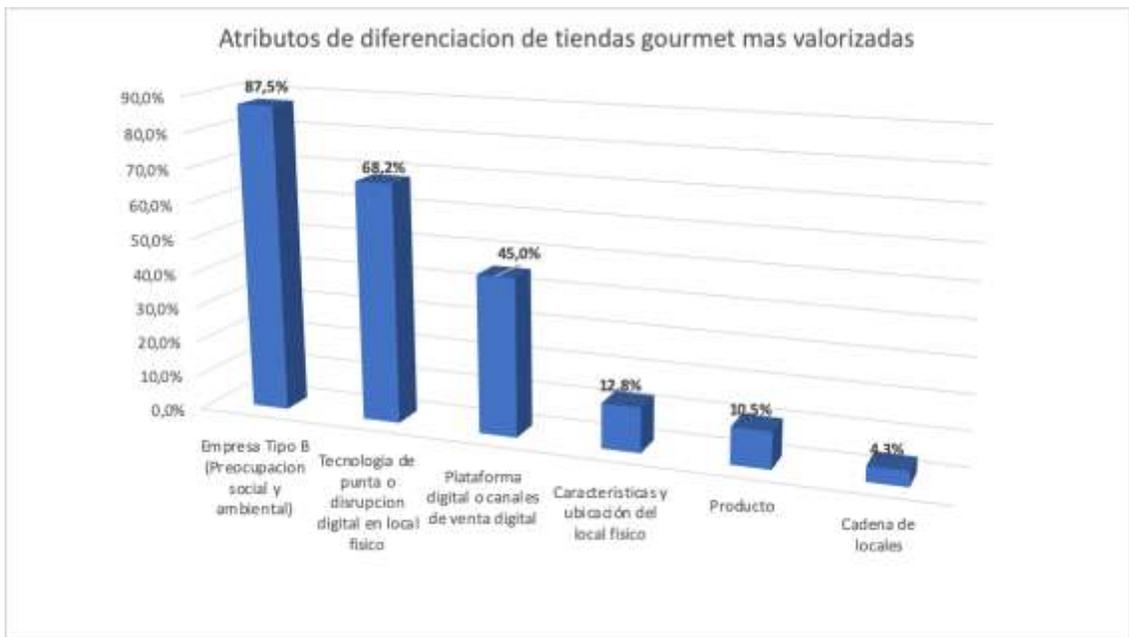


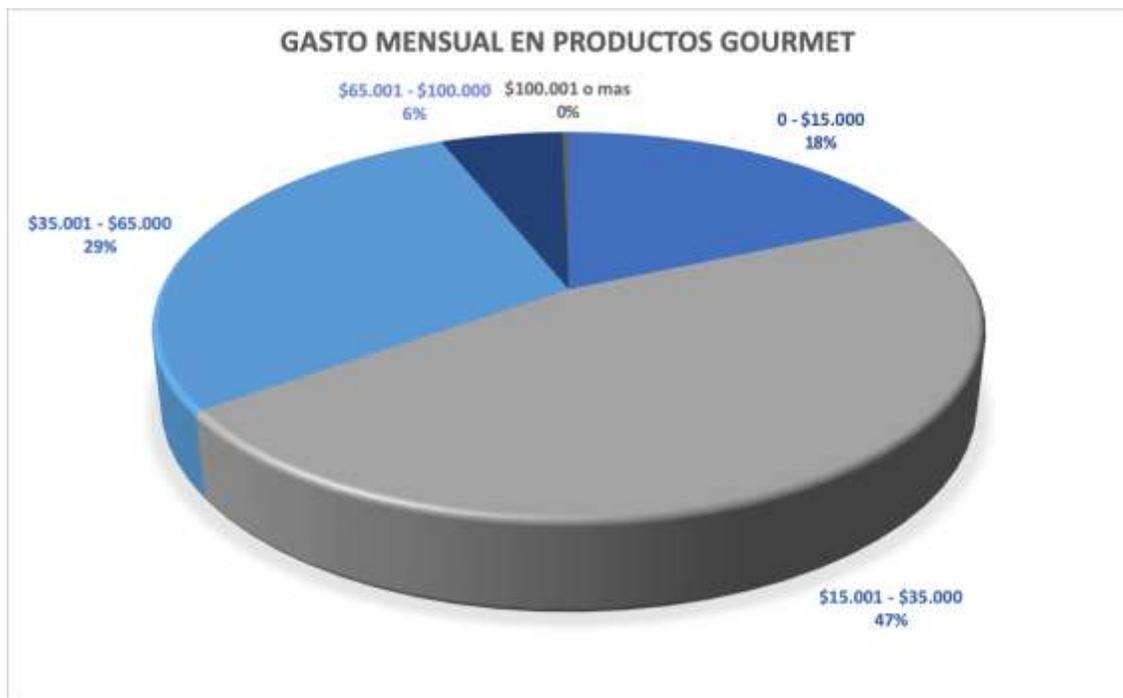
Gráfico XIV: Atributos productos gourmet



*Gráfico XV: Forma de compra*



*Gráfico XVI: Atributos diferenciadores*



*Gráfico XVII: Gasto promedio mensual*

Las conclusiones de este estudio determinaron lo siguiente:

- Los principales consumidores gourmet son mujeres (60%) sobre los 25 años.
- Mas de un 74% perciben ingresos.
- 57% son profesionales.
- Aproximadamente un 60% de la muestra tienen ingresos mensuales iguales o superiores a \$800.000 dentro de la muestra el 37% tiene ingresos de mas de \$1.500.000 líquidos mensuales.
- Viven y trabajan mayoritariamente en 5 comunas del sector oriente, siendo Las Condes la principal comuna de vivienda y de trabajo, seguido de Providencia, Vitacura, La Reina y Lo Barnechea.
- 90% de los consultados compra al menos una vez al mes productos gourmet, siendo las comidas el principal producto adquirido.
- El mayor canal de compra es a través de internet y en tiendas especializadas.
- Dentro del grupo que adquiere comidas y productos elaborados gourmet, los atributos que mas valoran es la calidad superior en los ingredientes y el producto terminado, además de que las empresas tengan preocupación por el medioambiente por el medio social en que se desenvuelven, en segunda instancia lo que mas valoran es el uso de tecnologías en el proceso y experiencia de compra.

#### 10.4. Plan de Marketing

##### 10.4.1. Objetivos del Plan de Marketing

El presente plan tiene por objeto los siguientes puntos desde la perspectiva de las acciones de marketing.

- Lograr posicionar a MAS como una marca reconocida en Chile logrando una participación de mercado en su primer año de funcionamiento igual al 1% hasta llegar al 9% en los primeros 5 años de operación.
- Lograr una fidelización del cliente del 45% al segundo año de operación hasta llegar al 60% en el quinto año.

#### 10.4.2. Segmentación

Según estudios elaborados por consultoras como iCuadrado, Contexto, Whizzy Nielsen y el INDAP, se buscó dimensionar y comprender hábitos, preferencias y acceso a información a medios de los consumidores Gourmet, el cual determinó que el 45% de los mayores de 25 años, hombres y mujeres, de los segmentos socioeconómicos C1 y C2, prosiguen a este grupo los segmentos AB con un 9% de los mayores de 25 años que también se declara habituales consumidores de productos selectos o gourmet. A nivel nacional se pueden considerar consumidores gourmet, al considerar hábitos como cocinar para invitados, realizar nuevas recetas, visitar ferias libres o secciones gourmet de supermercados.

Los estudios no detectaron grandes diferencias entre el grado de gourmetización de hombres (43%) y mujeres (46%), ni tampoco entre los grupos socio económicos C1 (46%) y C2 (45%). No obstante, sí se observó diferencias según rango de edad: los menores de 60 años presentan un grado de gourmetización de 49%, mientras que en los mayores de 60 años es de 39%.

Los resultados no dejan de sorprender y reflejan cómo el mayor acceso a la información y al comercio, han modificado las costumbres de mujeres y hombres en el último tiempo. Por ejemplo, el 20% de los chilenos visita un restorán al menos una vez al mes. La investigación se basó en 3.840 entrevistas cara a cara en hogares de todas las capitales regionales del país, más las ciudades de más de 100 mil habitantes.

Lo anterior representa un 80% de la población urbana de Chile, considerando a hombres y mujeres, mayores de 15 años, desde el nivel socioeconómico ABC1 hasta el D. Para especificar más nuestro segmento estos estudios arrojaron además que entre el grupo de personas “muy gourmetizadas”, los productos más percibidos como gourmet son “condimentos y aceites” (36%), los quesos y quesos crema (30%) y las mermeladas, conservas y pastas (27%).

No obstante, a la consulta sobre la frecuencia de consumo de alimentos gourmet, las mayores preferencias (al menos una vez al mes) están las carnes (65%), el té, café e infusiones calientes (64%) y los condimentos y aceites (64%), seguidos por los quesos (62%). El consumo de estos productos está muy diferenciado por grupo socioeconómico siendo el ABC1 quien lidera la categoría en términos de penetración (87%) y frecuencia de compra (6.2 veces al año). Esto hace que el 24% de las ventas de la categoría vengan de este grupo que sólo representa el 11% de la población. Sin embargo, es el GSE C2 el que tiene más peso en ventas (32% del total de las ventas). En síntesis, son

consumidores de GSE más altos, que buscan variedad en las comidas, calidad y están dispuestos a probar cosas nuevas”.

#### 10.4.3. Target

Como se indican en los gráficos y explicación de la segmentación, nuestro target estará definido por los siguientes parámetros.

- Mujeres y Hombres por sobre los 25 años
- Consumidores de productos gourmet con preferencias por condimentos, aceites, quesos, pastas o conservas y salumería o carnes.
- Preocupados por el medio ambiente y por la calidad y origen de materias primas de comidas y productos gourmet elaborados.
- Consumidores sin gusto por productos gourmet que deseen aprender a consumir este tipo de productos.
- Personas idealmente pertenecientes a los grupos económicos AB-C1a-C1b, o con ingresos superiores a los \$1.500.000 líquidos mensuales.
- Principalmente ubicados en la región metropolitana, que vivan o trabajen en 5 comunas del sector oriente, Las Condes, Providencia, Vitacura, La Reina y Lo Barnechea.
- Mercado secundario ubicado en otras comunas de la región metropolitana y en regiones a los cuales podamos despachar este tipo de productos.

#### 10.4.4. Posicionamiento

La estrategia de negocio consiste en aplicar un “Enfoque en Diferenciación”, ya que es necesario brindarle al cliente un servicio con características distintivas y únicas, que sean valoradas por éste y que por ello esté dispuesto a pagar un precio superior al estándar, esto a través de un modelo de Up Selling en la tienda y/o despacho a domicilio a través de un enfoque OGGB:

- Opportunity
- Good
- Better
- Best

La diferenciación es una estrategia que permitirá aprovechar la oportunidad de mercado, debido a la poca innovación en temas de Up-Selling existente hoy en este tipo de tiendas. La importancia que damos a este punto se ve claramente en el siguiente punto al considerarlo dentro de nuestro mix de marketing, al asociar en las fuentes de ventaja competitiva.

## 10.5. Marketing Mix - 7P

### 10.5.1. Posicionamiento

Radica en entregar a nuestro mercado objetivo, una selección de productos variados gourmet que complementen las líneas principales de negocios de MAS, Salumería y Quesería, de productos traídos directamente de Europa o de proveedores locales.

Productos de calidad superior que nuestro mercado objetivo así lo perciba

Queremos que cuando se hable de MAS se asocie a un estilo de vida. Entender que uno adquiere productos nobles y que es atendido por profesionales que están pendientes de todos los detalles.

Las fuentes de ventaja competitiva del posicionamiento serán las declaradas en la estrategia.

- Empresa Tipo B
- Uso de Información como activo estratégico para captar valor del cliente
- Tecnología de Vanguardia
- Marketplace Digital
- Desarrollo Organizacional
- Modelo de Up-Selling para que el cliente viva una experiencia completa, esto significa comunicar efectivamente el sabor, el surtido, el ambiente, el origen, la experiencia completa.
- Modelo de sustentabilidad, favoreciendo y velando por el cumplimiento de buenas prácticas desde los proveedores hasta potenciales canales de distribución. Fomentar un modelo de economía circular con foco en el ámbito social y medioambiental.

### 10.5.2. Procesos

Prestación de servicios complementarios que atraigan a nuestros clientes, tales como Delivery, Marketplace, venta de platos con los productos gourmet de la tienda, degustaciones y catering. Se establecerán alianzas con viñas y productores locales, con el fin de generar sinergias con el mercado nacional, potenciando a productores locales de alcoholes o productos procesados gourmet que no tengan acceso a una plataforma de visibilidad, esto con 2 objetivos, uno potenciar el mix de productos de MAS y dos generar un modelo cross selling que permita migrar a un modelo de Up selling. de manera mejorar el servicio entregado.

Constará con todas las certificaciones y requisitos legales para el perfecto funcionamiento del local, cumpliendo con el reglamento sobre distribuidores de alimentos.

El modelo del Up selling se basará en la estructura "OGBB".

- Opportunity: La opción que clientes potenciales no cautivos puedan acceder a productos de alta calidad a un precio razonable, acá juega un papel fundamental el mesón de atención, donde estos clientes puedan acceder a un sándwich con los mejores ingredientes a un precio que no se escape de su presupuesto. Una

vez en el local tener la opción de degustaciones de otros productos y acceso a la variedad de surtido, acompañado de un asesor que pueda iniciarlo en la degustación de productos gourmet

- Good: Un cliente fidelizado podrá acceder a una mayor variedad de productos, por ejemplo, la venta a granel, destacando el origen de los productos, acompañado de ofertas de productos nacionales.
- Better: Una vez que el cliente se identifica con la marca (se fideliza) querrá compartir esto con su entorno cercano, con lo cual tendrá la opción de acceder a tablas o box de regalo para compartir.
- Best: Pensamos que un cliente altamente fidelizado a la marca que cumpla con los requisitos de segmentación y target antes descritos sería muy probable que tome la decisión de compra de productos premium como por ejemplo la compra de un Jamón de Bellota Ganador de 5 Jotas, con un valor promedio de \$1.200.000 CLP.

Alineado con uno de los objetivos anteriormente presentados y con la estrategia de procesos, es necesario describir cómo se medirá la fidelización, esta se cuantificará a través del NPS (Net Promoter Score), el cual puede pronosticar el comportamiento de un cliente respecto al servicio ofrecido. Se debe preguntar en una escala 1 a 10 si recomendaría a algún familiar, amigo o conocido los productos MAS, los resultados son los siguientes:

- “Promotores”, puntuación de 9 a 10: Embajadores del Centro, leales a la marca
- “Pasivos”, puntuación de 7 a 8: Clientes satisfechos, pero no completamente leales, con posibilidad de fuga a la competencia.
- “Detractores”, puntuación de 0 a 6: Clientes insatisfechos, es peligroso para el Centro, porque este tipo de clientes pueden hablar mal de la marca, sobre todo en este mercado donde la referencia de “boca a boca” es fundamental.

Si “% Promotores” – “% Detractores” > 50% es excelente, si es > 0 es aceptable.

El tercer proceso asociado es el de certificación de empresa clase B, con un fuerte foco en:

- Propósito: Crear impacto positivo en el ámbito social y el ambiental.
- Responsabilidad: Tener en cuenta como fin primordial los intereses de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.
- Transparencia: Publicar informe anual sobre el impacto social y ambiental certificado por un organismo externo e independiente que le de veracidad a tus datos

El proceso de certificación en el cual MAS el cual deberá ser ejecutado es el siguiente:



Figura VIII: Proceso de acreditación empresa B.<sup>30</sup>

### 10.5.3. Personas

Nuestro personal será parte fundamental del posicionamiento que buscamos como elemento diferenciador de la marca MAS. La capacitación y selección del personal busca que nuestros “amigos” (Como se les llama a los colaboradores en MAS) sientan amor y pasión por lo que hacen.

El modelo MAS se basará en una propuesta de category management, innovadora en la búsqueda de compromisos y responsabilidades coordinadas en cada una de las áreas de MAS.

La base de esta estrategia es el del desarrollo y transferencia del conocimiento

El presupuesto de capacitación por persona anual es alrededor de USD\$ 500, a nivel de sueldos y remuneraciones dependiendo del cargo en el local oscilan entre los \$550.000 y \$1.300.000 CLP neto mensual.

Un factor fundamental de MAS es la presencia de Maestro Afinador, el proceso de afinación de un queso o jamones es bastante habitual en países con gran tradición quesera o charcutera como Francia, Italia o Suiza. En España, está costumbre creemos que encontrara gran aceptación y espacio en el mercado nacional. Esta será uno de los factores de ventaja competitiva que permitirá tener los productos de la mas alta calidad en Chile.

### 10.5.4. Producto

MAS Chile contara con 6 líneas de productos a tener en su tienda:

- Quesos
- Aceites
- Charcutería
- Salumería
- Conservas y Pastas

<sup>30</sup> Fuente: [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)

- Confitería y Frutos Secos
- Alcoholes y Bebidas
- BOX
- Tablas

La distribución de estos productos y sus formatos es la siguiente:

Línea	Productos	Formatos disponibles	Participación en Ventas
Quesos	32	192	31,4%
Confitería y Frutos secos	10	140	22,9%
Charcutería	20	120	19,6%
Aceites	15	45	7,4%
Conservas y Pastas premium	16	38	6,2%
Alcoholes y Bebidas	8	35	5,7%
BOX	5	20	3,3%
Salumería	5	12	2,0%
Tablas	1	10	1,6%

Tabla V: SKU estimativos de MAS

#### 10.5.5. Precio

La fijación de precios se realizará para capturar el segmento objetivo, el cual es de un nivel de ingreso alto como lo vimos anteriormente, segmento ABC1a-b, posee un nivel de educación superior y la variable precio no es gravitante si la calidad del producto es sobresaliente. Como el servicio es diferenciado respecto a lo que entrega la competencia, la estrategia de precio será captar los clientes que estén dispuestos a pagar más respecto a un producto básico de la misma industria.

Para sustentar un precio sobre el valor de mercado de la competencia directa, se debe considerar:

- Diferenciación sustentable en el tiempo
- Costos acotados, para optimizar la rentabilidad demanda.
- Imagen de alta calidad del local y de los productos

La determinación de los precios se estimó en base a la competencia y la disposición a pagar según la encuesta realizada en diciembre.

No obstante, existe especial énfasis en la competencia de precios a través de nuestro Marketplace digital donde cada

<b>Línea</b>	<b>Maximo</b>	<b>Minimo</b>	<b>Promedio</b>
Quesos Kg	\$ 42.000	\$ 23.200	\$ 32.600
Charcuteria Kg	\$ 110.000	\$ 34.000	\$ 72.000
Salumeria Unidad	\$1.200.000	\$300.000	\$ 750.000
Conservas y Aceites Litro	\$ 40.000	\$ 18.000	\$ 29.000
Confiteria y Frutos secos Kg	\$ 20.000	\$ 9.000	\$ 14.500
Alcoholes y Bebidas Unidad	\$ 150.000	\$ 10.000	\$ 80.000
Box	\$ 380.000	\$ 45.000	\$ 212.500
Tablas	\$ 90.000	\$ 20.000	\$ 55.000

*Tabla VI: Estimación de precios del total de productos a ofrecer por MAS*

#### 10.5.6. Promoción

El concepto de promoción para MAS se basa en la construcción de marca en torno al producto y experiencia de cliente, además de darse a conocer al mercado como un nuevo integrante. El mensaje es el descrito en “Posicionamiento”, el cual se basa en los años de experiencia, la calidad superior de los productos y el personal que brindara una experiencia en el local.

Algunas de las estrategias de promoción a ocupar serán.

- Revistas de comunicación masiva
- Ferias gourmet
- Redes sociales
- Apertura en local con fiesta de inauguración e invitación como evento social
- Eventos masivos de catering

Hay que recordar que este tipo de segmento y target se mueve mucho por el boca a boca y el acceso a la información. En esta etapa inicial facilitaremos una forma de promoción de muestras a través de asociaciones con revistas especializadas que se enviaran a ciertos clientes o agregados de una muestra en suscriptores de vinos o revistas especializadas y no especializadas que abarquen parte del segmento y target antes descrito.

Sera necesario tener un fuerte impacto y presencia en redes sociales, para lo cual buscaremos asociarnos con influencers que permitan generar conocimiento de la marca a nivel nacional a través de campañas en redes sociales.

#### 10.5.7. Plaza

Dada la segmentación antes señalada, los segmentos ABC1a-bC2 sabemos que representan casi el 42% del gasto de los hogares chilenos y se ubican casi el 90% de ellos en 7 comunas del sector oriente de la capital. Dado los resultados de la encuesta, en la cual se ratifica que gran parte de nuestro mercado objetivo vive y trabaja en estas 7 comunas. La decisión del lugar se basará entonces en un sector que pueda acceder de forma rápida y fácil tanto a nuestro showroom principal como el acceso rápido a nuestra bodega central que es donde se centrara la atención vía E-Commerce.

Para el caso del showroom todo el eje entre El Bosque Norte y Américo Vespucio, sector de Escuela Militar es tentador para la instalación de la tienda, flujo constante, vías de acceso rápidas y locomoción colectiva, segmento de personas con ingresos que permiten gastar lo que vale estos productos. Importante, como parte de nuestro compromiso de empresa clase B y por directa recomendación de nuestro socio estratégico, por muy tentador que sea instalar un local en un mall, debido al constante flujo, las extensas horas se contraponen con nuestra filosofía, por lo cual esta opción queda descartada.

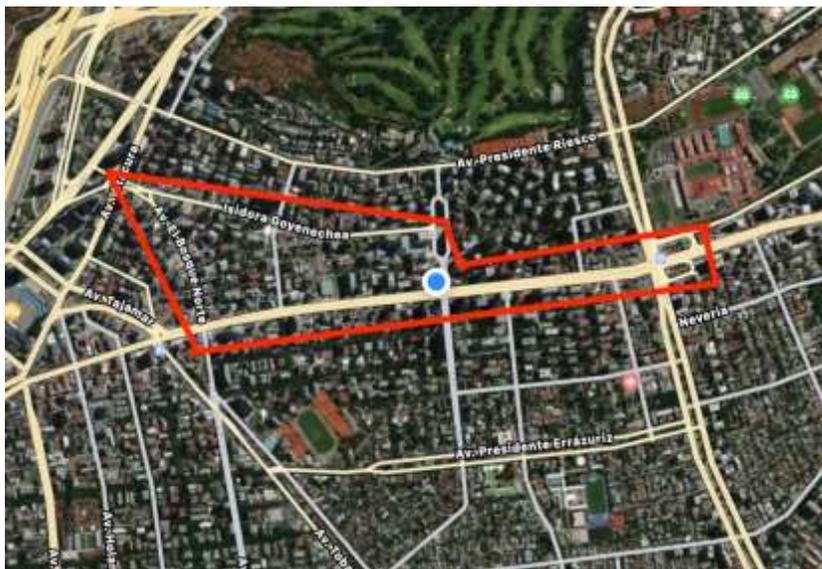


Figura IX: Sector potencial para instalar tienda de MAS

Para el caso de la bodega central algún espacio en la extensa avenida Tobalaba entre Américo Vespucio y Presidente Errázuriz es el lugar ideal para tener accesos rápidos a las 7 comunas de la zona oriente que sean foco para despacho. La opción de no tener la bodega en el mismo local o showroom es por dos motivos, la bodega será el punto de despacho de ventas digitales, con lo cual no queremos que el local se llene de repartidores perdiendo foco en el cliente final. Lo otro es el costo del metro cuadrado, el sector del local es en Santiago unos de los sectores donde mas caro vale el metro cuadrado, hacia el Sur Oriente de Presidente Errázuriz el valor baja considerablemente.

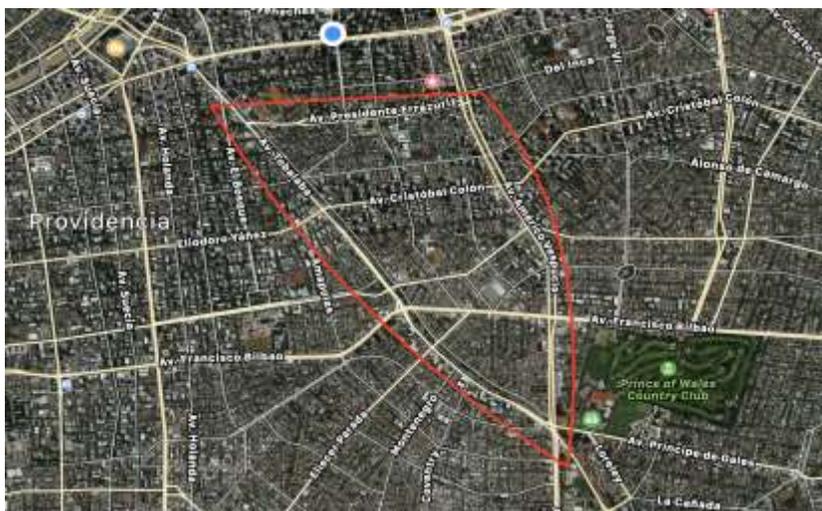


Figura X: Sector potencial donde instalar bodega y central de despacho

Se buscará tener una expansión en 2 años más a nuevos locales ubicados en sectores que cumplan las mismas características anteriores, los principales lugares tentativos son Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea.

A nivel de E-commerce, se contará con una plataforma de Marketplace para despacho en caso de productos específicos, esto se realizará desde un local específico de no atención a público ubicado en la bodega de MAS en la Comuna de Las Condes, con una asociación con empresas de delivery como Uber Eats, Rappi, Pedidos Ya, Cornershop, solo con el fin de entregar opción a otros grupos de otras comunas que quieran disfrutar de los productos MAS o simplemente alguien lo quiera a domicilio.

#### 10.6. Desarrollo de Marca

La marca va más allá del simple nombre o el logo que ocupemos, a través de ella queremos posicionarnos en la mente del consumidor. El branding según algunos estudios plantea que aporta el 70% del valor de la empresa. Queremos vender una experiencia, la forma de lograr esto será a través de destacar las emociones existentes en la marca de MAS, a demás de destacar los valores que deseamos transmitir.

Las acciones a realizar son las siguientes:

- Contar una historia: MAS debes ser una experiencia, y no solo enfocada en el producto, si no mas bien en la historia que existe detrás de cada uno de nuestros productos, es por eso que tras cada uno de los productos que vende la marca MAS estará la historia de cada uno de los fabricantes y pequeños proveedores y de cómo este producto lo está ayudando a él y su familia, o como expande su legado. MAS no será una sola historia, será la historia de muchos.
- Asociar la marca a emociones y a valores positivos: Mas es disruptiva, es innovadora y por sobre todo comprometida con el medio social y ambiental. Antes que cualquier otro objetivo económico, queremos ser agentes de cambio. Los

primeros embajadores de la marca serán los colaboradores de MAS, donde la misión y visión deberá ser absorbida por cada uno de ellos para poder transmitir esto.

- Renovarse constantemente, adaptándose a las nuevas condiciones del contexto: La filosofía de MAS es la disrupción y la innovación, con un fuerte compromiso social, es por eso que seremos una de las primeras en desembarcar en el tipo de industria 4.0
- La astucia para estar presente en los lugares donde está su público: No solo será un espacio físico ubicado en una comuna del sector oriente, es una plataforma virtual, aprovechando la inversión en tecnología, se podrá anticipar a los gustos y a la personalización de la atención al público. Esté donde esté.
- Mas allá de la marca, EL COMPROMISO: Tenemos claros nuestros valores, nuestro público objetivo y los desafíos que representa este tipo de industria. Con esto el valor de la marca de MAS, es mas alla que las siglas de Mozzafiato Apericena Salumerias, el valor de la marca es que, la empresa es la empresa con MAS compromiso con la economía circular, preocupada por el medio ambiente y la sociedad, es la empresa con MAS atributos de disrupción y de innovación y aprovechando esta ventaja, ofrece a sus clientes la experiencia de anticiparnos a sus necesidades de compra e involucrarlo MAS con la historia de nuestros colaboradores y nuestros proveedores. El Sabor de las tradiciones y sus historias en la mesa de todos los chilenos. MAS permitirá además lograr lo que muchas veces no tenemos y es el espacio de compartir con nuestra familia y con nuestros amigos, conectados a través de la historia de muchas personas que lograron ese momento de reunión sea MAS ameno y un recuerdo MAS memorable.
- El nombre expresa una idea la traducción en español es Salumerias Maravilloso Aperitivo, es el momento exacto de bienvenida a cualquier actividad donde compartir y disfrutar sea la consigna.



*Figura XI: Logo oficial de la marca MAS*

## 10.7. Plan de Ventas

De acuerdo a todas las acciones que se plantean ejecutar, la proyección de ventas es bastante ambiciosa y en línea con cumplir el objetivo principal el cual es tener al cabo del primer año de operación un Market Share igual o superior al 1%, para eso las proyecciones de ventas plantean un crecimiento a 12 meses desde la apertura de un 62% para cumplir con este cometido

La decisión de esos objetivos de market share se basó en las sugerencias del socio estratégico, la familia Valenti en Argentina, con quienes se revisó las opciones en las que este modelo de negocios podría ser competitivo en Chile, basado en su experiencia y en el análisis del mercado local, (extrapolación de datos del mercado Argentino al Chileno) es que se determinó que para lograr subsistir se requiere esa participación de mercado.

Por otra parte, el dimensionamiento del mercado lo extrajimos del estudio de mercado de la industria gourmet en Chile del 2009<sup>31</sup>, el cual proyectaba para 2018 un mercado maduro que alcanzaría un monto de USD \$30 millones al año.

El análisis de proyección de ventas, como ya comentamos se baso en lograr alcanzar el objetivo de market share, pero también una componente de análisis de crecimiento, basados en la experiencia del socio estratégico en Argentina, quienes, de acuerdo a su asesoría, recomiendan alcanzar al cabo de los primeros 5 años, la madurez del mercado, fueron ellos quienes sugirieron las tasas de crecimientos, basados en los resultados del mercado argentino. El primer año debe tener un crecimiento muy fuerte para comenzar a estabilizarse hacia el año 3.

Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Junio	0%	-2%	15%	14%	13%
Julio	45%	-3%	10%	9%	8%
Agosto	30%	-2%	10%	9%	8%
Septiembre	20%	1%	18%	17%	16%
Octubre	10%	0%	10%	9%	8%
Noviembre	18%	1%	15%	14%	13%
Diciembre	25%	2%	25%	24%	23%
Enero	5%	-5%	5%	4%	3%
Febrero	5%	-3%	5%	4%	3%
Marzo	8%	-1%	8%	7%	6%
Abril	10%	0%	10%	9%	8%
Mayo	16%	1%	15%	14%	13%
<b>Promedio Anual</b>	<b>16%</b>	<b>-1%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>

Tabla VII: Tasas de crecimientos de ventas proyectadas para MAS

Para sustentar este crecimiento y alcanzar la participación de mercado del primer año, debemos proyectarlo por el flujo de personas a captar y el ticket promedio de compra. En el subcapítulo anterior pudimos observar que el lugar donde instalar el local es crítico

<sup>31</sup> (ProChile, 2009)

para alcanzar el objetivo. El primer año gran parte de las ventas deben venir del local, el que será la puerta de entrada para potenciar el mercado electrónico.

El sector a elegir para el primer local se encuentra entre las intersecciones el Bosque Norte hasta Américo Vespucio sector Escuela Militar y entre Isidora Goyenechea y Apoquindo. Según el último estudio de Collier sobre mercado residencial y de oficinas<sup>32</sup> destaca este sector como el 4 lugar con mas flujo de personas diarias.

Sector	Flujo diario de personas
Paseo Ahumada	70.000
Paseo Huérfanos	58.000
Paseo Estado	45.000
Nueva Apoquindo y el Golf	35.000
Manquehue con Apoquindo	31.000
Nueva Costanera Alonso de Córdova	23.000

Tabla VIII: Flujo de personas diarias por sector comercial<sup>33</sup>

Dentro de este estudio solo consideramos el sector con oficinas y locales comerciales de tipo AA+, por ese motivo en este ranking no figura Estación central que posee un flujo de 65.000 diarias.

Ya con estos antecedentes de flujo, analizamos el ticket promedio de consumo, de acuerdo al estudio de mercado realizado por este plan de negocios, vemos que el porcentaje de personas que consume productos gourmet, gasta en promedio entre \$15.000 y \$35.000, para efectos de este plan pensaremos que en un inicio el consumo promedio será de \$25.000. Pensando que MAS debe pasar de ser un lugar de paso a un lugar de destino, este consumo promedio deberá aumentar al cabo del 3 año, para alcanzar la madurez de este mercado local al quinto año, pasando a un ticket de consumo promedio de \$50.000.

Aterrizando este plan, la opción de proyección de ventas se basa en el potencial de flujo a captar de acuerdo al nivel de ingresos del nuestro cliente previamente segmentado.

<sup>32</sup> (Collier International, 2019)

<sup>33</sup> Fuente: (Collier International, 2019)

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	\$ 211.900.292	\$ 378.898.981	\$ 425.408.872	\$ 474.532.903	\$ 525.927.000	\$ 467.800.583	\$ 757.797.962	\$ 810.819.741	\$ 949.065.806	\$ 1.051.853.999
Venta Mensual Promedio	\$ 18.481.691	\$ 31.574.915	\$ 35.450.823	\$ 39.544.409	\$ 43.827.250	\$ 38.983.382	\$ 63.149.830	\$ 70.901.645	\$ 79.088.817	\$ 87.654.500
Venta Diaria Promedio	\$ 812.154	\$ 1.315.621	\$ 1.477.118	\$ 1.647.684	\$ 1.826.135	\$ 1.624.308	\$ 2.631.243	\$ 2.954.235	\$ 3.295.367	\$ 3.852.271
Ticket Promedio	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Personas a Captar Promedio	32	53	42	47	52	32	53	58	66	73
Personas por Hora	4	7	5	6	7	4	7	7	8	9
Minutos promedio Atencion	15	9	11	10	8	15	9	8	7	7

Tabla IX: Captación de personas por día y minutos de permanencia en local por persona

De cara al quinto año de operación, se abrirán 2 locales más, los cuales, para poder cumplir con el objetivo de captación, se ubicarán en el sector de Nueva Costanera y Alonso de Córdoba. La opción de captación, es solo en el lugar físico y sin considerar las compras On Line. Esto nos indica que nuestro objetivo es captar el 0,1% de personas que transitan por los sectores donde veremos opción de instalar un local.

Para efectos del cálculo de captación de clientes, estamos considerando además del ticket, una jornada de funcionamiento de 6 días a la semana con 8 hrs laborales promedio.

### 10.8. Plan Estrategia Digital

Esta parte del plan de negocios, nos basaremos por las recomendaciones de los autores del libro Digital Vortex<sup>34</sup>, quienes, a través de este libro, representan la forma que las empresas deben enfrentar esta nueva era, en lo que a modelos de negocios se refiere.

En el caso de MAS, el enfoque que se quiere entregar es el de una empresa disruptiva en el mercado, para esto su estrategia digital será importante en alcanzar este objetivo. La disrupción digital y sus estrategias no se enfoca solo en empresas tecnológicas, muchas industrias, incluyendo la de productos gourmet o de delicatessen, se han quedado rezagadas y solo expuestas a el uso de una página web.

Hablemos entonces de lo que es el Digital Vortex y cómo es que MAS quiere basado en esta investigación, apalancar su estrategia global de ser disruptivo. El vórtice es lo que se genera en el centro de una tromba marina, un tornado o re molino, en su símil a este concepto, el centro del vórtice es la tecnología, y alrededor de ella se encuentran distintos tipos de industrias que en mayor o menor grado giran en torno a la tecnología. Basado en la descripción textual que los autores indican en su libro, ellos dan tres características básicas que son aplicables a la disrupción y estrategia digital:<sup>35</sup>

- Ningún objeto puede escapar a la fuerza de atracción de un vórtice, mientras el objeto más se acerque al centro su velocidad aumenta exponencialmente.
- El caos de los Vórtices es extremo, un objeto puede pasar directamente de la periferia al centro de un momento a otro
- En su paso de un elemento hacia el centro, este podrá colisionar, destruirse o mezclarse con otros objetos.

<sup>34</sup> (Macaulay & Noronha, 2019)

<sup>35</sup> Descripción explícita del libro Digital Vortex (Macaulay & Noronha, 2019)

Dicho esto, los autores señalan que el vórtice es la fuerza que atrae a las industrias al centro digital, pasando sus modelos de negocios a una combinación de elementos físicos con digital, creando nuevas disrupciones y replanteando a la industria.

Las industrias donde se mueve MAS son la de retail (numero 3 en figura XI) y la de bienes de consumo y manufactura (numero 8 en figura XI), nuestra estrategia de disrupción se basa en mostrar como una empresa de retail de bienes de consumo masivo y manufacturados, podrá pasar a través de las acciones digitales al centro del vórtice, obligando al resto de la industria, competidora directa de MAS a moverse hacia el centro si es que quieren sobrevivir.

Las estrategias asociadas a este plan en temas de disrupción digital son las comentadas en el capitulo 9.

- Uso de Información como activo estratégico: A través de la tecnología Big Data nos enfocaremos en conocer a nuestros clientes a fondo y basándonos en sus necesidades mejoraremos la experiencia de compra. Esto no solo a través de las compras físicas, si no además del comportamiento de compra realizado a través de nuestra pagina web, la cual funcionará como un supermercado virtual.
- Tecnología de Vanguardia Blockshain: A través de esta tecnología certificaremos la procedencia y calidad de nuestros productos, a través de toda la cadena de procesos, desde los proveedores de materias primas, hasta la entrega final en tienda o domicilio, donde el consumidor final podrá trackear la calidad, el impacto y certificaciones que este producto lleva asociado. Muy asociado a ser empresa clase B
- Tecnología de Vanguardia IoT y AI: Mejorar la experiencia de compra de nuestros usuarios con reconocimiento de ellos al ingresar en tiendas a través de una tarjeta de beneficios, alguna tabla o pica personalizada que adquieran en MAS o incluso a través del mismo teléfono celular. Esto permitirá dar una bienvenida personalizada a nuestros clientes, rapidez en el proceso de compra al automatizar procesos (Pick and Go).
- Marketplace: Plataforma que permitirá interacción entre proveedores y clientes finales a través de MAS, generando una interacción más directa y no necesariamente con intermediarios. Además, permitirá fidelizar a proveedores para que puedan llegar a otros mercados que el mercado minorista tradicional no les puede entregar. Agilidad y entregas. Para efectos de este plan de negocios, no construiremos un Marketplace digital, más bien nos enfocaremos en estar presente marketplaces externos. Los Marketplace a los cuales nos suscribiremos serán los de las grandes cadenas de retail como el de Falabella, Paris y Ripley, en estos casos el delivery correrá por cuenta de la empresa de retail. Los únicos productos que comercializaremos acá son los que están sellados y no requieren preparación o manipulación. Además del supermercado digital que constara nuestra pagina web, con el fin de complementar la oferta de MAS en las redes.

- El proceso completo de compra finaliza con el delivery, el cual se externalizará a través de asociación con empresas como Cornershop, Rappi, Uber Eat, a quienes se les entregará un porcentaje de la venta realizada a través de canales digitales de nuestra pagina o incluso a través de atención telefónica. Los costos asociados a este proceso giran en promedio de un 22% del valor de venta, el cual esperamos poder reducir en la medida que las ventas por canal digital aumenten.

Para efectos de esta tesis las ventas asociadas a canales digitales se proyectan en un 10% durante los 10 años de operación, esto debido a falta de información asociada en este tipo de empresas y también al plantearlo como un escenario base en el que debiésemos funcionar.

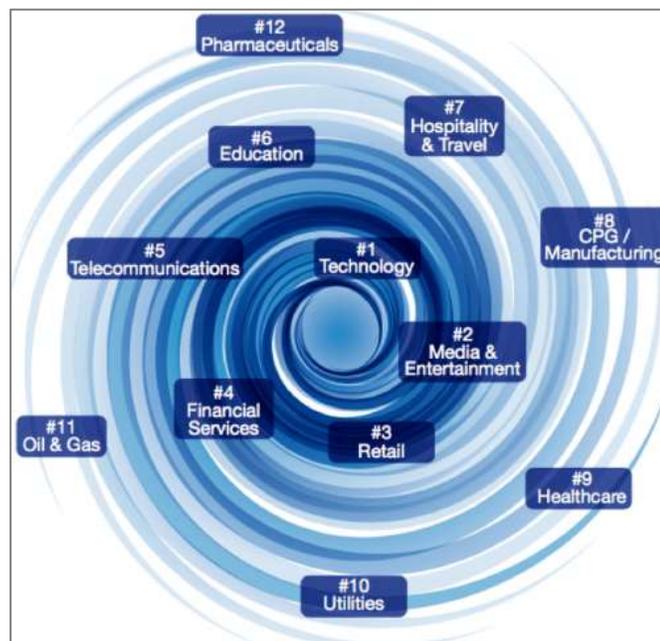


Figura XII: Vortice Digital<sup>36</sup>

## 11. PLAN DE OPERACIONES

En esta etapa del plan, se pretenderá establecer elementos productivos y todo el aspecto operativo que tenga directa relación con el funcionamiento y la operatividad del proyecto. Los datos obtenidos serán dirigidos para determinar el tamaño de producción, considerando la capacidad instalada con la que se iniciaría, la localización en función al beneficio para la empresa y clientes, así como equipamiento que haría los procesos más eficientes y la organización más adecuada para la ejecución de estos.

<sup>36</sup> (Global Center for Digital Business Transformation, 2015) y (Macaulay & Noronha, 2019)

Consideraremos, además en esta etapa los procesos asociados a las estrategias declaradas anteriormente.

## 11.1. Modelo SCOR

Supply Chain Operations Reference Model) es el modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro, desarrollado por Supply-Chain Council (SCC) como una herramienta que permite analizar, representar y configurar la gestión de la cadena de suministro. Lo aplicaremos en 4 dimensiones de los procesos internos de MAS.

### 11.1.1. Planificación

Como vimos en el plan de ventas, ya tenemos una proyección de demanda, pensando en un ticket diario de \$25.000 por persona, hasta alcanzar el ticket promedio de \$50.000 la planificación de abastecimiento será según el valor anual de ventas anuales, divididos por el valor de ticket promedio, eso nos dará una idea de la cantidad de productos a encargar. La siguiente tabla nos dará la idea del aprovisionamiento mensual a considerar de acuerdo a la planificación de ventas o de demanda.

Proyeccion por Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	\$ 233.900.292	\$ 378.898.981	\$ 425.409.872	\$ 474.532.903	\$ 525.927.000	\$ 467.800.583	\$ 757.797.962	\$ 850.819.743	\$ 949.065.806	\$ 1.051.853.999
Venta Mensual Promedio	\$ 19.491.691	\$ 31.574.915	\$ 35.450.823	\$ 39.544.409	\$ 43.827.250	\$ 38.983.382	\$ 63.149.830	\$ 70.901.645	\$ 79.088.817	\$ 87.654.500
Ticket Promedio	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Insumos a comprar promedic	780	1.263	1.013	1.130	1.252	780	1.263	1.418	1.582	1.753
Quesos	245	397	318	355	393	245	397	445	497	550
Confitería y Frutos secos	179	289	232	259	287	179	289	325	362	401
Charcutería	153	248	199	221	245	153	248	278	310	344
Aceites	58	93	75	84	93	58	93	105	117	130
Conservas y Pastas	48	78	63	70	78	48	78	88	98	109
Alcoholes	44	72	58	64	71	44	72	81	90	100
Box	26	42	33	37	41	26	42	47	52	58
Salumería	16	25	20	23	25	16	25	28	32	35
Tablas	12	20	16	18	20	12	20	23	25	28

Tabla X: Estimación de compras de abastecimiento

El otro factor a considerar tiene relación a la búsqueda de proveedores a lo largo de Chile que puedan ser participes de este proyecto y los plazos de entrega que sus productos deberán tener.

Una de las ventajas competitivas de MAS será la integración de Big Data, con lo cual en la medida que contemos con historia comercial y operativa podremos eficientizar los procesos de compra y abastecimiento.

### 11.1.2. Aprovisionamiento

MAS contara con una bodega, donde se centralizará la recepción de productos y atención de proveedores. Desde este lugar es donde se despachara hacia el o los locales, además de ser el centro de atención a de los delivery, ya que para no entorpecer la experiencia de compra en el local, los servicios externalizados de despacho de MAS se centralizaran en esta bodega .En el capítulo de Plaza, vimos que el lugar tentador para instalar esta bodega seria en el area entre Presidente Errazuriz, Tobalaba y Americo Vespucio.

Las políticas de abastecimiento inicialmente será un estimativo por el ticket diario, con la implementación de Big Data e inteligencia de negocios podremos proyectar el abastecimiento, el cual en un principio, de acuerdo a la recomendación del socio experto, debiese ser un 40% adicional, considerando que son productos que tienen una vida útil más larga debido a los procesos de fabricación.

### 11.1.3. Fabricación

La manufacturación y producción son de especial cuidado, para eso debemos contar con la certeza que nuestros proveedores contarán con una cadena de suministros que permita asegurar la calidad de nuestros productos. Una de las ventajas de Chile es su amplia cultura agropecuaria, con lo cual los productores nacionales de distintos productos cumplen con altos estándares de calidad y de seguridad<sup>37</sup>, esta ventaja nos permitirá hacer mucho más eficiente los procesos de captación de proveedores y de capacitación, punto requerido y que ofreceremos a nuestros proveedores con el fin que ellos también se sientan embajadores de la marca.

El proceso de etiquetado y envasado correrá por cuenta de cada proveedor artesanal, de no ser así, MAS asumirá esta labor a través de aporte y capacitación para que el proveedor lo realice en la zona de origen. Esto es fundamental para procesos de trazabilidad, como el proyecto de incorporar Blockchain en la cadena de elaboración. La gestión de pedidos se realizara vía OC con pago a 30 días como máximo, en el caso de proveedores más chicos, esto se realizara con pago contra entrega. El proceso de despacho lo gestinaremos en conjunto con el proveedor en el caso de las zonas más aisladas.

Para el caso de productos importados, la gestión se realizara con las agencias de cada país a la cual cada proveedor deberá indicar como se trabajar. Esto representa solo un 10% de la gama de productos de MAS, el foco es la producción nacional.

### 11.1.4. Devolución

Todo empresa debe estar preparada para la devolución de productos sea la razón que sea. En el caso de MAS, nuestro compromiso es la calidad, por lo cual aceptaremos cualquier tipo de devolución, siempre y cuando no este abierta o dañada, la única opción de aceptar una devolución abierta, considerando que son bienes comestibles es que este en mal estado o con algún tipo de factor que no permita su consumo. Por eso se hace esencial los controles de calidad y trazabilidad de los productos con cada proveedor.

## 11.2. Actividades Internas

### 11.2.1. Horarios de funcionamiento y personal requerido

Se requerirá de 4 atendedores, 3 de ellos en tiendas y uno en bodega, más un administrador que deberá velar por el funcionamiento de ambas locaciones (Local y Bodega), se considera la imagen de un Gerente General que cumplirá funciones de representación legal y relacionamiento comercial. En la medida que los locales se amplíen se mantendrá la misma estructura de personal, más personal part time de apoyo.

Los atendedores del local tendrán funciones de atención, orientación al cliente, además de la mantención e higiene del local, independiente de eso se contrató un servicio de mantención de maquinarias y aseo de forma regular.

---

<sup>37</sup> Fuente (Ortega, Sawady, & Pardo, 2005) y (ProChile, 2009)

El atendedor de bodega es el principal responsable de recepcionar los productos y realizar despachos según la tienda lo solicite, para esto se apoyara del administrador. El horario de funcionamiento de la tienda es de lunes a sábado de 10 am a 19 hrs, el ingreso del personal será diferido con el fin de que todos completen una jornada diaria de 6,5 horas, en línea con una jornada semanal de menos de 40 horas.

### 11.2.2. Layout de tienda

A continuación, se presenta el layout y look and feel de la tienda.

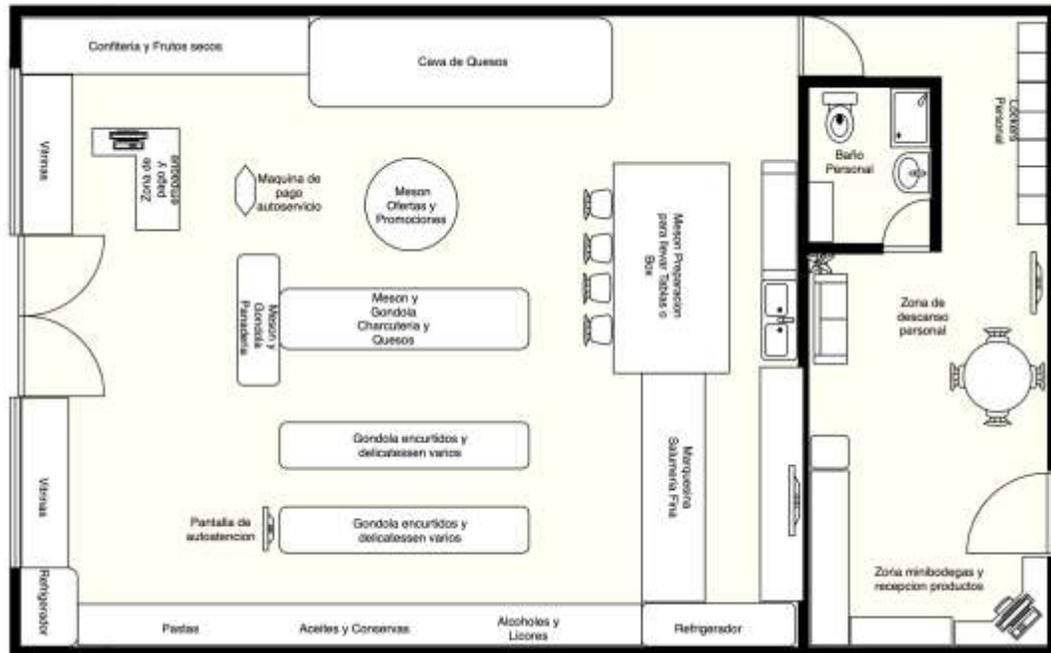


Figura XIII: Layout Tienda de un piso



Figura XIV: Look and feel encaso de opción bar de atención

### 11.2.3. Sistemas de Información y soporte tecnológico

Los sistemas operativos serán la adquisición de licencias de Microsoft para todo el soporte de información. La estrategia de MAS es la tecnología, entre ellas IoT, Blockchain e Inteligencia Artificial, además de Big Data.

Una herramienta que complementa esta generación de valor es la adquisición de un paquete Full Stack Cisco Meraki, donde podremos administrar de forma eficiente la red, a través de SD WAN para los locales y bodega, reduciendo costos de contratos de banda ancha con empresas de telecomunicaciones, además de contar con administración y seguridad en la nube y el acceso a cámara de vigilancia dentro del local que me indica flujo y tránsito de personas, además de realizar reconocimiento facial, este reconocimiento podrá traspasarse al las pantallas de auto atención o de promoción dentro del local, entregando un saludo de bienvenida, al reconocer directamente a la persona.

Para el caso de blockchain, esto operara desde el quinto año de operación y se realizara a y través de un contrato con Ethereum Chile, plataforma que administra y suministra contratos inteligentes.

### 11.3. Implementación de Estrategias Corporativas de MAS

#### 11.3.1. Certificación Tipo B

La clasificación de nuestra empresa como B, implica una serie de acciones pensadas en el contexto social, así como en nuestros clientes, proveedores y colaboradores y como ellos captan el mensaje que queremos transmitir, es una fuente de captura de valor importante, la cual conlleva un proceso bastante extenso que detallamos a continuación.

Nuestro objetivo es lograr obtener la certificación clase B en curso, al cabo del primer año y desde el segundo año la clasificación tipo B definitiva, renovable cada 3 años. La visión de una empresa B es Una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza. "Redefiniendo el sentido del éxito en la economía".

- Es requisito tener un mínimo de 6 meses de facturación
- Se debe ingresar a [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org) y solicitar una evaluación.
- Una vez completa la evaluación inicial se realiza una comparación con actores de la industria y su puntuación.
- Entregada la evaluación se realizan una serie de recomendaciones para mejorar, este trabajo se realiza con los tutores. Una vez realizada las mejoras de las indicaciones, se queda a la espera de la evaluación final.
- En esta etapa se logra en primera instancia una certificación Tipo B Pendiente, a la espera de la evaluación final.

- Aprobado esta evaluación de firman los documentos y se paga la certificación, con lo que se autoriza el uso del logo de empresas tipo B en la serigrafía de la compañía.



Figura XV: Proceso de certificación.

¿Por que es un valor certificarse?



Figura XVI: Factores de apalancamiento estrategia MAS Empresa tipo B

### 11.3.2. Blockchain

Hoy en día es habitual que cada parte de un producto proceda de lugares o compañías diferentes. Se establece así toda una cadena de suministros hasta llegar a la compañía que ensambla o elabora y comercializa el producto final.

En ocasiones la cadena es tan larga que resulta difícil hacer un seguimiento completo de todo el proceso. Compañías como Walmart, BHP Billiton, SAP, Unilever y Nestle entre otros, están utilizando ya la tecnología blockchain para hacer este tipo de seguimientos

y garantizar la procedencia de distintos productos: desde ingredientes alimentarios o productos de agricultura, a diamantes, obras de arte y, prácticamente, cualquier otra cosa que lo requiera.

De este modo, el modelo de aplicación de blockchain de MAS, ofrece una solución a la verificación del tipo de productos y puede facilitar la trazabilidad de los productos de cara a la obtención de una certificación (por ejemplo, de producto ecológico).

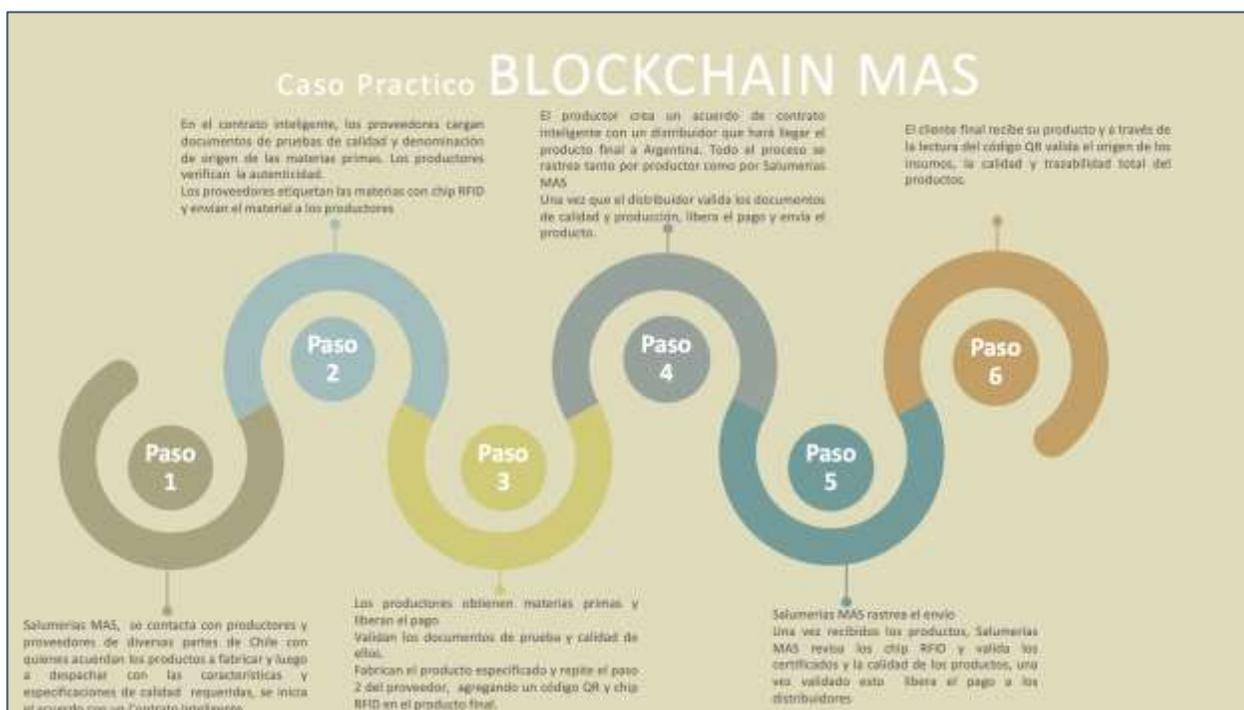


Figura XVII: Proceso de implementación y operación de Blockchain.

Cada vez son más los actores de la industria que buscan diferenciarse, en el sur de Chile algunas salmoneras están en procesos de implementar Blockchain para contratos inteligentes<sup>38</sup>.

En el caso de MAS este proceso se comenzará a gestionar al cabo del quinto año de operación a la espera de una madurez del negocio y de la industria.

## 12. GESTION DEL TALENTO

En esta etapa, se buscará dimensionar el aporte y gestión del elemento mas importante y diferenciador en cualquier modelo de negocios.

### 12.1. Equipo gestor de MAS y funciones del cargo

El equipo que trabajara en MAS consta de los siguientes cargos y perfiles.

<sup>38</sup> (Diario Financiero, 2019)

- Gerente General: Máximo encargado de la administración de esta empresa y quien deberá presentar resultados al directorio, deberá además realizar funciones de representate legal, negociación de contratos y relacionamiento comercial.
- Administrador: Encargado de las funciones operativas de MAS, ya sea en el local o en bodega, encargado directo del personal de planta en tienda y bodega, además de temas relacionados con contrataciones y evaluación de desempeño. Es el principal punto de relación con proveedores para la realización de pedidos de forma mensual. Uno por local.
- Atendedores: Encargados de la atención, orientación y orden del local, su rol es primordial ya que serán los embajadores de la marca de cara al cliente y con quienes se debe llevar a cabo un proceso de capacitación intensiva con el fin de entregar valor de personalización y calidad al cliente. Dentro de sus labores esta la de mantener el orden y la mantención del local, además de llevar inventarios de control dentro de la tienda. 3 por local
- Bodeguero: Principal responsable del centro de distribución de MAS, donde deberá cumplir labores de orden de las mercaderías, catalogación de ellas, ingresa a los sistemas de MAS para control de inventarios, además de atender pedidos requeridos por la página Web u otro canal de compras. Recibirá apoyo part time en tiempos de alta demanda.
- Los servicios de aseo, mantenciones de maquinaria, TI, Contabilidad y marketing son externalizados en empresas de servicios.

## 12.2. Políticas de remuneraciones y bienestar

Es parte del compromiso de MAS, entregar a sus empleados un sueldo que hoy en día se llama “ético”, luego de la crisis social muchas empresas han presentado opciones de que ninguno de sus trabajadores tenga un sueldo inferior a \$500.000. En el caso de MAS esto no será excepción y por ese motivo, todos los trabajadores de MAS ganaran mas de \$500.000, este sueldo es reajutable año a año, según condiciones del IPC.

La estructura de sueldo del año 1 es la siguiente:

Cargo	Sueldo Bruto	Liquido Estimado
Gerente	\$ 1.800.000	\$ 1.440.000
Administrador	\$ 1.065.130	\$ 852.104
Atendedor 1	\$ 720.000	\$ 576.000
Atendedor 2	\$ 720.000	\$ 576.000
Atendedor 3	\$ 720.000	\$ 576.000
Bodeguero 1	\$ 720.000	\$ 576.000

Tabla XI: Estructura de sueldos

Además, contarán con un bono anual equivalentes al 1% de las ventas los primeros 5 años y luego de eso 2%, el cual será distribuido de forma proporcional al sueldo bruto

percibido. Debido a las bajas ventas del primer año, este bono no es muy atractivo, a partir del segundo año ya se contempla un bono atractivo al personal.

Este bono se pagará íntegro si solo si el empleado trabajo todo el año, de lo contrario será de forma proporcional a la fecha de ingreso.

Cargo	Bono Año 1	Bono Año 2	Bono Año 3	Bono Año 4	Bono Año 5	Bono Año 6	Bono Año 7	Bono Año 8	Bono Año 9	Bono Año 10
<b>Monto</b>	\$ 2.339.003	\$ 3.788.990	\$ 4.254.099	\$ 4.745.329	\$ 10.518.540	\$ 20.926.406	\$ 27.883.393	\$ 31.016.572	\$ 34.381.511	\$ 37.977.294
Gerente	\$ 732.830	\$ 1.187.124	\$ 1.332.847	\$ 1.486.754	\$ 3.295.552	\$ 2.916.484	\$ 3.886.070	\$ 4.322.737	\$ 4.791.704	\$ 5.292.843
Administrador	\$ 433.644	\$ 702.467	\$ 788.697	\$ 879.770	\$ 1.950.106	\$ 1.725.797	\$ 2.299.538	\$ 2.557.931	\$ 2.835.437	\$ 3.131.980
Atendedor 1	\$ 293.132	\$ 474.850	\$ 533.139	\$ 594.701	\$ 1.318.221	\$ 1.166.594	\$ 1.554.428	\$ 1.729.095	\$ 1.916.682	\$ 2.117.137
Atendedor 2	\$ 293.132	\$ 474.850	\$ 533.139	\$ 594.701	\$ 1.318.221	\$ 1.166.594	\$ 1.554.428	\$ 1.729.095	\$ 1.916.682	\$ 2.117.137
Atendedor 3	\$ 293.132	\$ 474.850	\$ 533.139	\$ 594.701	\$ 1.318.221	\$ 1.166.594	\$ 1.554.428	\$ 1.729.095	\$ 1.916.682	\$ 2.117.137
Bodeguero 1	\$ 293.132	\$ 474.850	\$ 533.139	\$ 594.701	\$ 1.318.221	\$ 1.166.594	\$ 1.554.428	\$ 1.729.095	\$ 1.916.682	\$ 2.117.137
Administrador 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.725.797	\$ 2.299.538	\$ 2.557.931	\$ 2.835.437	\$ 3.131.980
Atendedor 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.166.594	\$ 1.554.428	\$ 1.729.095	\$ 1.916.682	\$ 2.117.137
Atendedor 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.166.594	\$ 1.554.428	\$ 1.729.095	\$ 1.916.682	\$ 2.117.137
Atendedor 6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.166.594	\$ 1.554.428	\$ 1.729.095	\$ 1.916.682	\$ 2.117.137
Bodeguero 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.166.594	\$ 1.554.428	\$ 1.729.095	\$ 1.916.682	\$ 2.117.137
Administrador 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.725.797	\$ 2.299.538	\$ 2.557.931	\$ 2.835.437	\$ 3.131.980
Atendedor 7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.166.594	\$ 1.554.428	\$ 1.729.095	\$ 1.916.682	\$ 2.117.137
Atendedor 8	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.166.594	\$ 1.554.428	\$ 1.729.095	\$ 1.916.682	\$ 2.117.137
Atendedor 9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.166.594	\$ 1.554.428	\$ 1.729.095	\$ 1.916.682	\$ 2.117.137

Tabla XII: Detalle de pago de bonos incentivos 10 años de operación

Dentro del foco de MAS está el bienestar del personal, para eso dispuso como política no establecerse en un mall, el cual asegura flujo, sin embargo, va en contra del bienestar de los trabajadores.

Es por esto que el funcionamiento de los locales MAS será de lunes a sábado y la jornada laboral será de 7 Horas diarias, equivalentes a 42 horas a la semana, con ingreso diferido.

Se contará con personal part-time de apoyo en horarios o fechas de flujo extra.

### 12.3. Capacitación

Importante en la generación de valor de MAS para eso todos los empleados estarán sujetos a realizar capacitaciones de forma periódica, con el fin de obtener generar promotores de la marca, parte de este plan considera la capacitación de producción y elaboración de los productos que comercializa MAS en distintas localidades.

### 12.4. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño debe ser planteado como una iniciativa que motive a todos los miembros de la organización. Los empleados deberán conocer cómo les ayudará a mejorar sus habilidades, descubrir cómo impacta su rendimiento en la empresa, saber que les permitirá crecer y poder ser escuchados por sus supervisores.

Esta evaluación contara de 6 etapas:

- Indicadores a evaluar: En esta área nos enfocaremos en indicadores evaluados de forma cualitativa y cuantitativa:
  - Competencias
  - Disposición
  - Notas finales de cada capacitación
  - Liderazgo

- Iniciativa
  - Innovación
  - Trabajo en equipo
- Metodología: 360º, evaluación de todas las áreas no solo compañeros o jefaturas, sino también de clientes internos, Externos, proveedores.
  - Encuesta: Confección de encuesta de forma On Line
  - Lanzamiento de campaña de Evaluación: Programa de lanzamiento interno de evaluación de desempeño, motivando a la participación cruzada de toda la organización.
  - Resultados: El análisis de resultados se realizará de forma individual y se procederá a realizar feedback 1 a 1 para ver opciones de mejora.
  - Compensaciones: Las mejores performances, serán premiados con incentivos como viajes o premios, en ningún caso esta evaluación impactara en el bono de incentivo anual.

### 13. PLAN FINANCIERO

A través de este plan, podremos dimensionar la factibilidad y viabilidad del proyecto en la ejecución completa al cabo de 10 años de operación. El objetivo es presentar esto a posibles inversionistas, para que puedan ver el atractivo o el potencial de inversión existente en este plan de negocios para MAS.

#### 13.1. Inversión Total

La inversión total de este proyecto es de \$577.885.326 es cual se realiza en 2 partes, una al inicio del proyecto por un valor de \$254.077.337 y otra parte \$323.807.988 en el quinto año de operación, el objetivo de esta ultima inversión es la de apertura de 2 nuevos locales.

La inversión total de este proyecto requiere de 2 prestamos por un total de \$150.000.000 cada uno, en las mismas fechas que se ejecutan las inversiones. Ambos fueron calculados a una tasa de 16,3% anual (Primer crédito solicitado en año 0) y de 12% anual el segundo crédito requerido<sup>39</sup>. La variación en la tasa anual del primer crédito con el segundo se basa en el riesgo asociado del primero, por no contar con información histórica de la empresa.

La relación Deuda y capital propio es la siguiente:

---

<sup>39</sup> Referencia de precios de créditos a empresas informadas por la CMF.

<b>Deuda</b>	<b>\$ 300.000.000</b>
<b>Capital Propio</b>	<b>\$ 277.885.326</b>
<b>Razon Deuda</b>	<b>52%</b>
<b>Razon Capital</b>	<b>48%</b>
<b>Inversion Total</b>	<b>\$ 577.885.326</b>

Tabla XIII: Relación Deuda/Capital

El detalle de las inversiones en el año 0 y el año 5 son las siguientes:

<b>INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA AÑO 0</b>	<b>-\$ 254.077.337</b>
<b>Maquinaria</b>	<b>-\$ 70.806.516</b>
<i>Climatización</i>	-\$ 6.489.507
<i>Cortadoras y Balanzas</i>	-\$ 3.927.099
<i>Refrigeración</i>	-\$ 6.460.756
<i>Cámara Cristal Cava Quesos</i>	-\$ 18.423.189
<i>Marquesina</i>	-\$ 2.663.236
<i>Envasadoras al vacío</i>	-\$ 1.488.300
<i>Mobiliario</i>	-\$ 4.548.750
<i>Toldos</i>	-\$ 1.951.478
<i>Camioneta</i>	-\$ 13.445.378
<i>Sistemas Hardware</i>	-\$ 11.408.823
<b>Habilitación</b>	<b>-\$ 106.240.213</b>
<i>Reserva Local y Casa Bodega</i>	-\$ 7.000.000
<i>Infraestructura Complementaria</i>	-\$ 16.022.395
<i>Gestión Legal habilitación</i>	-\$ 737.121
<i>Honorarios Arquitectos y diseño</i>	-\$ 21.639.776
<i>Sistemas Software</i>	-\$ 17.466.900
<i>Honorarios Desarrolladores y asesores TI</i>	-\$ 24.634.314
<i>Útiles de trabajo</i>	-\$ 1.374.128
<i>Desarrollo de Marca y Marketing Inicial</i>	-\$ 7.365.579
<i>Maqueteria y productos importados</i>	-\$ 10.000.000
<b>-Capital de Trabajo</b>	<b>-\$ 77.030.609</b>

Tabla XIV: Detalles de inversiones año 0

<b>INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA AÑO 5</b>	<b>-\$ 323.807.988</b>
<b>Maquinaria</b>	<b>-\$ 113.106.003</b>
<i>Climatización</i>	-\$ 10.383.211
<i>Cortadoras y Balanzas</i>	-\$ 6.283.358
<i>Refrigeración</i>	-\$ 10.337.210
<i>Cámara Cristal Cava Quesos</i>	-\$ 29.477.102
<i>Marquesina</i>	-\$ 4.261.178
<i>Envasadoras al vacío</i>	-\$ 2.381.280
<i>Mobiliario</i>	-\$ 10.917.000
<i>Toldos</i>	-\$ 4.683.547
<i>Camioneta</i>	-\$ 16.128.000
<i>Sistemas Hardware</i>	-\$ 18.254.117
<b>Habilitación</b>	<b>-\$ 105.087.793</b>
<i>Reserva Local y Casa Bodega</i>	-\$ 10.500.000
<i>Infraestructura Complementaria</i>	-\$ 28.840.311
<i>Gestión Legal habilitación</i>	-\$ 737.121
<i>Honorarios Arquitectos y diseño</i>	-\$ 23.803.753
<i>Sistemas Software</i>	-\$ 17.466.900
<i>Honorarios Desarrolladores y asesores TI</i>	
<i>Útiles de trabajo</i>	-\$ 1.374.128
<i>Desarrollo de Marca y Marketing Inicial</i>	-\$ 7.365.579
<i>Maqueteria y productos importados</i>	-\$ 15.000.000
<b>-Capital de Trabajo</b>	<b>-\$ 105.614.192</b>

Tabla XV: Detalle de Inversiones año 5

El capital de trabajo se calculó basado en la fórmula que se muestra en la figura XII, para el caso de la primera inversión consideramos 3 meses a financiar, mientras que, para la segunda inversión, ya con un mercado más maduro consideramos solo 2 meses de financiamiento.

$$\text{Capital de Trabajo} = \left( \frac{\text{Meses a Financiar}}{12} \right) \times \text{Costos Totales Primer Año}$$

Figura XVIII: Fórmula para cálculo de capital de trabajo.

Los costos de la maquinaria más arquitectos y maqueteria importadas, se estimaron basados en la recomendación e información entregada por el socio estratégico en Argentina., para el caso de tecnología, nos basamos en cotizaciones de partner de empresas tecnológicas como Cisco y Microsoft, entregadas a cliente final.

### 13.2. Estimación de Demanda y Proyección de Ventas

Como ya lo vimos en el capítulo de Plan de ventas, la estimación de demanda se sustenta en 3 grandes variables:

- Comportamiento y potencial de mercado.
- Según los estudios de mercado realizado y consultados el valor de ticket promedio en compra y el porcentaje de captación de clientes en las zonas donde se instalará los locales de MAS.
- La tendencia de ventas según la expertise del socio estratégico de MAS en Argentina, la familia Valenti. Este punto esta muy de la mano de las estrategias de promoción presentadas en capitulo del plan de marketing.

Con todas estas condiciones las tendencias de venta se resumen en la tabla siguiente, previamente presentada.

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	\$ 233.900.292	\$ 378.898.981	\$ 425.409.872	\$ 474.532.903	\$ 525.927.000	\$ 467.800.583	\$ 757.797.962	\$ 850.819.743	\$ 949.065.806	\$ 1.051.853.999
Venta Mensual Promedio	\$ 19.491.691	\$ 31.574.915	\$ 35.450.823	\$ 39.544.409	\$ 43.827.250	\$ 38.983.382	\$ 63.149.830	\$ 70.901.645	\$ 79.088.817	\$ 87.654.500
Venta Diaria Promedio	\$ 812.154	\$ 1.315.621	\$ 1.477.118	\$ 1.647.684	\$ 1.826.135	\$ 1.624.308	\$ 2.631.243	\$ 2.954.235	\$ 3.295.367	\$ 3.652.271
Ticket Promedio	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Personas a Captar Promedio	32	53	42	47	52	32	53	59	66	73
Personas por Hora	4	7	5	6	7	4	7	7	8	9
Minutos promedio Atencion	15	9	11	10	9	15	9	8	7	7

*Tabla XVI: Proyección de ventas según captación de flujo peatonal y estrategias comerciales asociadas.*

### 13.3. Costos Fijos y Costos Variables

En el caso de costos fijos, los sueldos y arriendo de locales representan la mayor parte del gasto con un 75% del total de gasto fijo.

El cálculo de sueldos se basó según lo que se presentó en el plan de gestión del talento, buscando el equilibrio entre un sueldo éticamente correcto y el tipo de trabajo a realizar. Para efectos de este cálculo se provisiono un valor equivalente a la indemnización por despido al cabo de 10 años. Este dinero se mantendrá como costo y solo se activará en los casos que el excedente de despidos se superior a la indemnización entregada.

En el caso del arriendo, este se obtuvo del último informe de oficinas y comercio de Colliers<sup>40</sup>, el cual se reajusto según estimación del banco central a 5 años, posterior a eso se dejó a tasa objetiva de inflación del banco central del 3% anual.

El resto de las estimaciones de costos se realizó por análisis de flujo de caja e impacto en el resultado final, además de algunas cotizaciones obtenidas, en el caso de servicios.

Para el caso de Costos variables, los supuestos que ocupamos fueron también basadas en la opinión del experto.

- Proveedores un 40% de las ventas, pensando en un margen mínimo del 40%, al cabo de 5 años esta se reduce a un 30%, por las compras por volumen, asociadas a mayores ventas.
- Bonos a empleados, esto es a parte de la gratificación legal y se basa exclusivamente en un aporte anual equivalente al 1% de las ventas durante los

<sup>40</sup> (Collier International, 2019)

primeros 5 años y de un 2% los siguientes 5 años. La distribución será proporcional al cargo ejercido dentro de la organización.

- Externalización delivery, son los contratos con proveedores de este servicio, antes ya mencionados. El valor es un 22% de las ventas a través de canales on line, para efectos de esta tesis, estimamos las ventas on line en un 10% de la totalidad de ingresos.
- Capacitación e I+D, correspondiente al 1% de las ventas
- Personal de apoyo, estimación basada en uso de recursos part time en épocas de alto flujo o de contingencias.
- Contratos Blockchain, uno de los puntos más específicos dentro de los costos variables, ya que asocia a una variable monetaria altamente volátil como es el Ether, equivalente a una criptomoneda. Estos contratos inteligentes, requieren que sean pagados de esta forma a las compañías que administraran el servicio, para evitar fuertes volatilidades, las empresas proveedoras de este servicio venden el servicio del valor del Ether con un Swaps, donde el recargo por el promedio de las volatilidades se aplica un 45% de interés y se amortiza con la diferencia hasta llegar al promedio. De todas formas, se contempla un incremento anual en el orden del comportamiento histórico de la moneda. El detalle para el cálculo de este factor a aplicar a los contratos inteligentes que adquiramos con ciertos proveedores es el siguiente.

Ether	Var %	Max USD	Min USD	Promedio USD	CLP	Interes	Amortizacion
Año 1	0%	\$282,0	\$147,0	\$214,5	\$ 160.875	\$ 72.394	\$ 88.481
Incremento Año 2	3%	\$290,5	\$151,4	\$220,9	\$ 165.701	\$ 74.566	\$ 91.136
Incremento Año 3	5%	\$305,0	\$159,0	\$232,0	\$ 173.986	\$ 78.294	\$ 95.692
Incremento Año 4	8%	\$329,4	\$171,7	\$250,5	\$ 187.905	\$ 84.557	\$ 103.348
Incremento Año 5	10%	\$362,3	\$188,9	\$275,6	\$ 206.696	\$ 93.013	\$ 113.683

Tabla XVII: Calculo del valor del Ether<sup>41</sup> para contratos inteligentes.<sup>42</sup>

La determinación de la cantidad de contratos inteligentes se calculó que por cada \$5.000.000 en compras a proveedores, corresponde a una cadena de contratos inteligentes de blockshain.

Proyecto Financiado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
-Costos Fijos		-\$ 202.621.557	-\$ 210.737.459	-\$ 218.113.270	-\$ 224.656.668	-\$ 231.396.368	-\$ 567.180.950	-\$ 585.285.798	-\$ 603.988.263	-\$ 623.308.996	-\$ 643.269.405
Suelos base mas Leyes Sociales		-\$ 68.941.557	-\$ 71.699.219	-\$ 74.208.692	-\$ 76.434.952	-\$ 78.728.001	-\$ 202.724.602	-\$ 208.806.340	-\$ 215.070.531	-\$ 221.522.646	-\$ 228.168.326
Arrendos local y bodega		-\$ 84.000.000	-\$ 87.360.000	-\$ 90.417.600	-\$ 93.130.128	-\$ 95.924.032	-\$ 247.004.382	-\$ 254.414.513	-\$ 262.046.949	-\$ 269.908.357	-\$ 278.005.608
Gastos comerciales y de Marketing		-\$ 12.000.000	-\$ 12.480.000	-\$ 12.916.800	-\$ 13.304.304	-\$ 13.703.433	-\$ 17.814.463	-\$ 18.348.897	-\$ 18.899.364	-\$ 19.466.345	-\$ 20.050.335
Servicios mantenimiento maquinaria y aseo		-\$ 12.000.000	-\$ 12.480.000	-\$ 12.916.800	-\$ 13.304.304	-\$ 13.703.433	-\$ 21.171.804	-\$ 21.806.958	-\$ 22.461.167	-\$ 23.135.002	-\$ 23.829.052
Servicios mantencion TI		-\$ 5.520.000	-\$ 5.751.840	-\$ 5.953.154	-\$ 6.131.749	-\$ 6.315.702	-\$ 11.305.173	-\$ 11.870.431	-\$ 12.463.953	-\$ 13.087.150	-\$ 13.741.508
Servicios basicos luz-agua-gas-internet		-\$ 8.160.000	-\$ 8.486.400	-\$ 8.783.424	-\$ 9.046.927	-\$ 9.318.335	-\$ 23.994.711	-\$ 24.714.553	-\$ 25.455.989	-\$ 26.219.669	-\$ 27.006.259
Servicios contables y legales		-\$ 12.000.000	-\$ 12.480.000	-\$ 12.916.800	-\$ 13.304.304	-\$ 13.703.433	-\$ 43.165.814	-\$ 45.324.105	-\$ 47.590.310	-\$ 49.969.826	-\$ 52.468.317
-Costos Variables		-\$ 105.500.879	-\$ 170.267.799	-\$ 190.940.043	-\$ 212.757.870	-\$ 240.842.339	-\$ 383.346.781	-\$ 509.857.587	-\$ 567.544.860	-\$ 630.184.579	-\$ 697.872.971
Compras a proveedores		-\$ 93.560.117	-\$ 151.559.592	-\$ 170.163.949	-\$ 189.813.161	-\$ 210.370.800	-\$ 313.896.085	-\$ 418.250.890	-\$ 465.248.574	-\$ 515.722.658	-\$ 569.659.407
Bono incentivo		-\$ 2.339.003	-\$ 3.788.990	-\$ 4.254.099	-\$ 4.745.329	-\$ 5.259.270	-\$ 20.926.406	-\$ 27.883.393	-\$ 31.016.572	-\$ 34.381.511	-\$ 37.977.294
Externalizacion Servicio Delivery		-\$ 5.262.757	-\$ 8.525.227	-\$ 9.571.722	-\$ 10.676.990	-\$ 11.833.357	-\$ 23.542.206	-\$ 31.368.817	-\$ 34.893.643	-\$ 38.679.199	-\$ 42.724.456
Contratos Inteligentes Blockchain							-\$ 10.099.607	-\$ 13.860.939	-\$ 16.189.377	-\$ 19.381.396	-\$ 23.549.234
Personal apoyo		-\$ 2.000.000	-\$ 2.605.000	-\$ 2.696.175	-\$ 2.777.060	-\$ 2.860.372	-\$ 4.419.275	-\$ 4.551.853	-\$ 4.688.409	-\$ 4.829.061	-\$ 4.973.933
Desarrollo de Personas I+D		-\$ 2.339.003	-\$ 3.788.990	-\$ 4.254.099	-\$ 4.745.329	-\$ 5.259.270	-\$ 10.463.203	-\$ 13.941.696	-\$ 15.508.286	-\$ 17.190.755	-\$ 18.988.647

Tabla XVIII: Flujo de Costos

## 13.4. Tasa de Descuento

<sup>41</sup> Ether es una criptomoneda que opera Ethereum, plataforma que desarrolla y habilita Blockchain

<sup>42</sup> Valor de cotización solicitada a Ethereum Chile

El cálculo de la tasa de descuento se realizó en dos etapas, primero por el cálculo del CAPM y luego por el WACC, ya que este proyecto es financiado.

La fórmula a ocupar para el CAPM fue la siguiente:

$$CAPM = K_{LR} + (K_M - K_{LR}) \beta$$

Figura XIX: Formula CAPM

Donde:

- KLR es la tasa libre de riesgo, la cual en este caso la obtuvimos del banco central 2%
- KM que es la rentabilidad de mercado, la cual la obtuvimos para este año desde el IPSA, en este caso el promedio (antes de la crisis social) era de un 7%
- B el riesgo sistemático, el cual lo calculamos basado en los datos de Aswald Damodaran<sup>43</sup>, para países emergentes. El cálculo de este Beta lo calculamos como el promedio del Beta desapalancado de 4 industrias que son en las que MAS participa, con estos datos logramos calcular el Beta requerido.

Industry Name	Beta	Unlevered beta	Unlevered beta corrected for cash
Food Processing	0,77	0,64	0,69
Food Wholesalers	0,80	0,55	0,61
Retail (General)	1,21	0,84	0,91
Retail (Grocery and Food)	0,84	0,61	0,65
Retail (Online)	1,48	1,42	1,49
<b>Average Emergent Market</b>	<b>1,02</b>	<b>0,82</b>	<b>0,87</b>

Tabla XIX: Calculo de Beta para MAS<sup>44</sup>

Ya con todos los datos podemos calcular nuestro CAPM en un escenario base (Pre estallido social) el cual nos arroja un resultado de 6%

Posterior a esto calculamos el WACC, el cual ocuparemos como tasa de descuento

$$WACC = Ke \times \left( \frac{E}{D+E} \right) + Kd \times \left( \frac{D}{D+E} \right)$$

Figura XX: Formula de la tasa de descuento.

Donde:

- D es la deuda adquirida
- E es el capital propio
- Ke es el CAPM previamente calculado
- Kd es el promedio de las tasas de interés entregadas en los prestamos

<sup>43</sup> (Damodaran, 2020)

<sup>44</sup> Fuente (Damodaran, 2020)

Con estos datos nos arroja un WACC o tasa de descuento de 10,4%, sin embargo, debido a riesgo asociado de una start-up, agregamos 5% adicional. Con lo cual nuestro escenario base de análisis nos dice que la tasa de descuento es de un 15,40%.

### 13.5. Flujos de Caja Projectados

De acuerdo al análisis entregado y basados en los detalles de análisis del libro Diseño y Evaluación de Proyectos, un enfoque integrado<sup>45</sup>, logramos calcular los siguientes flujos operacionales y de capitales, entregando así un flujo acumulado al cabo de 10 años cercano a \$930 millones CLP.

Además, nos permite estar en línea con los objetivos principales que son los de alcanzar un market share del 1% al primer año de operación y un 9% al quinto año.

Proyecto Financiado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
-Costos Fijos		-\$ 202.621.557	-\$ 210.737.459	-\$ 218.113.270	-\$ 224.656.668	-\$ 231.396.368	-\$ 567.180.950	-\$ 585.285.798	-\$ 603.988.263	-\$ 623.308.996	-\$ 643.269.405
-Costos Variables		-\$ 105.500.879	-\$ 170.267.799	-\$ 190.940.043	-\$ 212.757.870	-\$ 240.842.339	-\$ 383.346.781	-\$ 509.857.587	-\$ 567.544.860	-\$ 630.184.579	-\$ 697.872.971
EBITDA		-\$ 74.222.144	-\$ 2.106.277	-\$ 16.356.558	-\$ 37.118.365	-\$ 53.688.292	-\$ 95.792.552	-\$ 299.026.246	-\$ 379.295.457	-\$ 465.581.951	-\$ 557.722.315
RESULTADO OPERACIONAL		-\$ 83.150.709	-\$ 11.034.841	-\$ 7.427.994	-\$ 28.189.800	-\$ 44.759.728	-\$ 75.441.612	-\$ 280.576.777	-\$ 360.845.988	-\$ 447.132.481	-\$ 542.217.493
RESULTADO NO OPERACIONAL		-\$ 24.450.000	-\$ 128.516.475	-\$ 156.356.771	-\$ 160.953.936	-\$ 140.554.680	-\$ 113.794.953	-\$ 53.519.965	-\$ 11.993.245	-\$ 8.439.059	-\$ 5.672.613
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 107.600.709	-\$ 139.551.317	-\$ 148.928.777	-\$ 132.764.136	-\$ 95.794.953	-\$ 38.353.340	-\$ 227.056.812	-\$ 348.852.743	-\$ 438.693.422	-\$ 547.890.106
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		-\$ 107.600.709	-\$ 139.551.317	-\$ 148.928.777	-\$ 132.764.136	-\$ 95.794.953	-\$ 38.353.340	-\$ 165.751.473	-\$ 254.662.503	-\$ 320.246.198	-\$ 399.959.777
FLUJO OPERACIONAL		-\$ 98.672.144	-\$ 23.022.044	-\$ 448.895	-\$ 25.093.205	-\$ 47.222.614	-\$ 77.792.552	-\$ 222.554.282	-\$ 273.111.972	-\$ 338.695.668	-\$ 405.333.616
FLUJO DE CAPITALES	-\$ 104.077.337	-\$ 21.682.412	-\$ 25.216.645	-\$ 29.326.958	-\$ 34.107.252	-\$ 208.791.086	-\$ 23.611.460	-\$ 26.444.835	-\$ 29.618.215	-\$ 33.172.401	-\$ 197.679.720
FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 104.077.337	-\$ 120.354.556	-\$ 48.238.689	-\$ 29.775.853	-\$ 9.014.047	-\$ 161.568.472	-\$ 54.181.092	-\$ 196.109.447	-\$ 243.493.757	-\$ 305.523.267	-\$ 603.013.336
FLUJO ACUMULADO	-\$ 104.077.337	-\$ 224.431.893	-\$ 272.670.582	-\$ 302.446.435	-\$ 311.460.481	-\$ 473.028.953	-\$ 418.847.861	-\$ 222.738.413	-\$ 20.755.343	-\$ 326.278.610	-\$ 929.291.946

Tabla XX: Flujo de Caja proyectado a 10 años

### 13.6. Análisis de VAN-TIR-Payback

El análisis de estos 3 indicadores nos arrojo lo siguiente:

<b>VAN</b>	<b>\$ 52.570.373</b>
<b>TIR</b>	<b>18%</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 929.291.946</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>8</b>

Tabla XXI: Resultados Indicadores Evaluación Financiera

El VAN es positivo, así como la TIR es mayor que la tasa de descuento, por lo tanto, bajo ambos escenarios es conveniente invertir en este proyecto, al cabo de 10 años. Además, como podemos observar, cualquier valor de tasas de descuento inferiores a 15,4% nos entregaran un VAN mayor, esto lo analizaremos en el punto de sensibilidad del proyecto. El flujo neto es de casi \$930 millones CLP y el payback se realiza al cabo de 8 años. Este ultimo indicador se calcula solo revisando los flujos acumulados año a año, y se identifica el primer año en que este flujo es positivo, en este caso en el año 8.

<sup>45</sup> (Diez & Contreras, 2015)

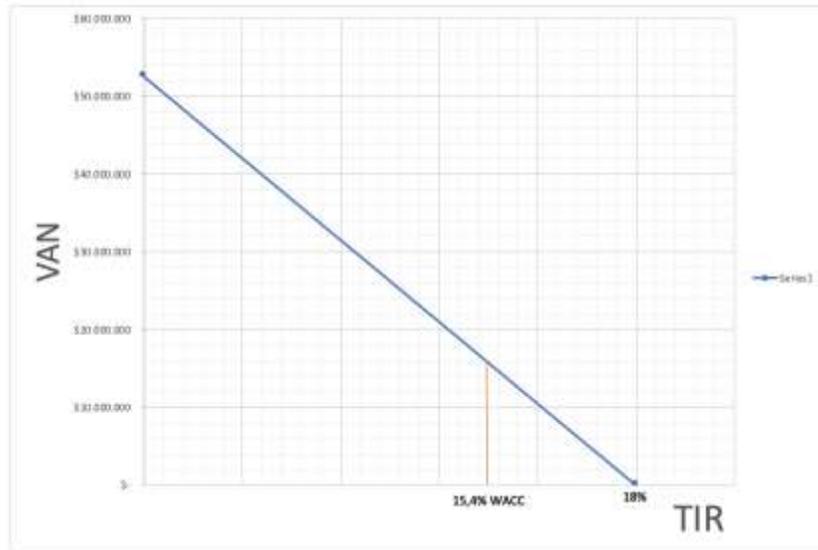


Gráfico XVIII: Relación VAN-TIR y contra tasa de descuento

### 13.7. Análisis de Sensibilidad y Elasticidad del Proyecto

Como vimos anteriormente, el proyecto en la línea base es conveniente para invertir, sin embargo, ¿qué sucede cuando aplicamos variables con cambios en su comportamiento? A continuación, analizaremos la sensibilidad del proyecto en dos dimensiones. La primera como un cambio en variables del proyecto y la segunda con cambios en el ámbito externo, para posteriormente analizar la elasticidad del proyecto a estas variables.

#### 13.7.1. Sensibilidad Variables internas del Proyecto

La medición de sensibilidad la realizaremos al cambio porcentual en variables al interior del proyecto. Las variables y su variación son las siguientes:

Escenarios	Variacion
Escenario Base	0%
Aumento Ventas	5%
Disminucion Ventas	-5%
Costos Operacionales	-3%
Precio Insumos	5%
Aumento de Impuestos	3%

Tabla XXII: Escenarios y variación de cada uno de ellos

Una vez realizando el cambio en los flujos de cada escenario<sup>46</sup>, se obtuvo lo siguiente:

<sup>46</sup> Cada escenario se evaluó de forma independiente uno del otro

Escenarios	Variacion	VAN	TIR	Payback
Escenario Base	0%	\$ 52.570.373	18%	8
Aumento Ventas	5%	\$ 163.169.882	24%	8
Disminucion Ventas	-5%	-\$ 14.962.942	15%	9
Costos Operacionales	-3%	\$ 62.950.438	19%	8
Precio Insumos	5%	-\$ 14.003.539	5%	10
Aumento de Impuestos	3%	\$ 21.692.136	17%	9

Tabla XXIII: Análisis de sensibilidad a cambios internos en el proyecto

### 13.7.2. Sensibilidad situación País

Dada la contingencia nacional y el estallido social, se hace necesario evaluar como afecta el proyecto las variables externas y como se reflejan estas en la tasa de descuento. Recordemos que el escenario base se calculo con antecedentes hasta antes del estallido social, por lo cual hay un antes y un después en el calculo de las tasas libres de riesgos y en la rentabilidad del mercado. Bajo estos análisis las nuevas tasas de descuentos son las siguientes:

Factor	Escenario Crisis Social	Base (Pre 18 de Octubre)	Escenario IPEC 5 años
Tasa Libre de Riesgo	1%	2%	2%
Rentabilidad Esperada de Mercado	-6%	7%	15%
Premio Por Riesgo	-7%	5%	13%
B Industria desapalancado	0,87	0,87	0,87
CAPM	-5%	6%	13%
WACC (Tasa de Descuento Teorica)	5,03%	10,40%	13,74%
<b>Mas Factor Riesgo Industria (+5%) (Tasa de Descuento Real)</b>	<b>10,03%</b>	<b>15,40%</b>	<b>18,74%</b>

Tabla XXIV: Resumen Tasa de descuento efecto crisis social e IPEC<sup>47</sup> a 5 años

Como podemos ver bajo un escenario de crisis actual la tasa de descuento es menor por efecto de la rentabilidad de mercado, eso hace que sea más atractivo invertir en una empresa como MAS, por el contrario, con buenas expectativas económicas, la opción de invertir en MAS es más complejo debido a la alta competitividad del mercado local, la cuál ofrece una TIR más atractiva que la del proyecto "Per-Se".

<sup>47</sup> (Adimark, 2019)

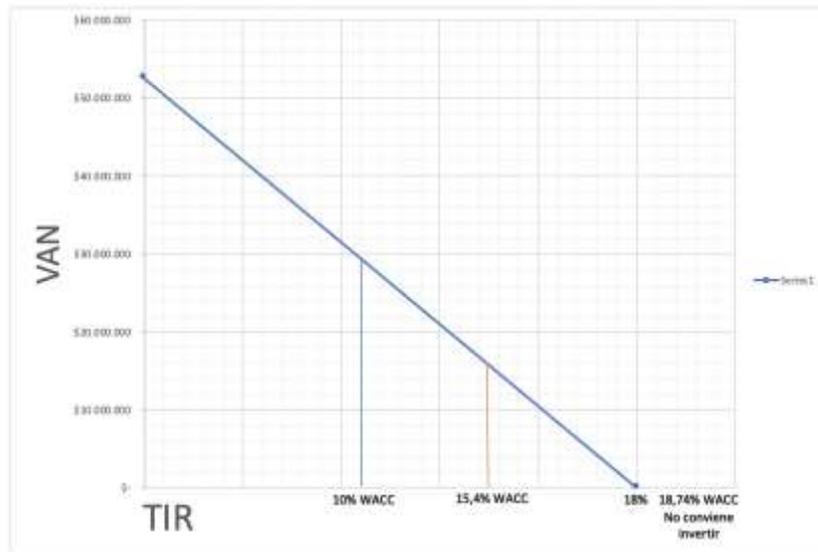


Gráfico XIX : Comparación viabilidad proyecto según condición país

### 13.7.3. Elasticidad del proyecto

Dada las condiciones de variación de ciertos factores, obtuvimos los VAN de cada escenario. Para ver que tan relevantes son esos cambios analizamos la elasticidad del proyecto, los resultados son los siguientes:

Escenarios	VAR 0	VAR 1	VAN 0 \$	VAN 1 \$	Delta VAR	Delta VAN	Delta VAR/VAR 0	Delta VAN/VAN0	Elasticidad
Aumento Ventas	\$ 9.647.927.758	\$ 10.130.324.146	\$ 52.570.373	\$ 163.169.882	\$ 482.396.388	\$ 110.599.509	5%	210%	42,1
Disminucion Ventas	\$ 9.647.927.758	\$ 9.165.531.370	\$ 52.570.373	\$ 14.962.942	-\$ 482.396.388	-\$ 67.533.315	-5%	-128%	25,7
Costos Operacionales	-\$ 3.000.813.932	-\$ 2.910.789.514	\$ 52.570.373	\$ 62.950.438	\$ 90.024.418	\$ 10.380.066	-3%	20%	6,6
Precio Insumos	-\$ 3.098.245.232	-\$ 3.253.157.494	\$ 52.570.373	-\$ 14.003.539	-\$ 154.912.262	-\$ 66.573.912	5%	-127%	25,3
Aumento Impuestos	-\$ 418.353.274	-\$ 464.836.972	\$ 52.570.373	\$ 21.692.136	-\$ 46.483.697	-\$ 30.878.236	11%	-59%	5,3

Tabla XXV: Análisis de Elasticidad del VAN sobre cambio en variables

Podemos concluir que el proyecto es altamente elástico a variaciones en el ingreso por ventas, e inelástico a disminución de costos operacionales, aumento en los insumos y aumento en los impuestos.

Esto ratifica el esfuerzo que se debe llevar a cabo por mantener niveles de venta óptimos en la operación de MAS para que esto sea rentable en el tiempo.

## 14. PLAN DE CONTROL DE GESTION

El principal objetivo de este punto es la fabricación de un mapa estratégico, con el fin de poder llevar a cabo la ejecución de la estrategia

### 14.1. Visión

Vamos a ser la empresa MAS disruptiva e innovadora del mercado, a través de la tecnología y el compromiso social con el medio. De esta forma alcanzaremos el 9% del Market Share al 2024.

### 14.2. Factores críticos de éxito.

Basado en las recomendaciones de nuestro experto y en como se esta comportando la industria de retail de productos gourmet y de delicatessen, definimos los siguientes factores críticos de éxito.

- Locación
- Servicio de atención al cliente
- Producción local (potenciar)
- Elementos de diferenciación (Innovación empresarial)
- ABC de productos (mix de Productos)
- Desarrollo del personal evangelizar el producto y su consumo
- Marketing y Promoción

#### 14.3. Temas Estratégicos

Son las estrategias principales, de más alto nivel que forman la base para el modelo de negocios de la organización. Para el caso de MAS son los pilares con los que superaremos la visión.

- Innovación Empresarial
- Sustentabilidad y compromiso con el medio
- Servicio al cliente superior
- Sustentabilidad económica en el largo plazo
- Desarrollo de proveedores

#### 14.4. Objetivos estratégicos

- Perspectiva Financiera
  - Mejorar la rentabilidad operacional
  - Lograr un retorno de la inversión antes de los 10 años de operación
  - Lograr financiamiento de capital a través de inversionistas nuevos
  - Alcanzar la reducción de costos operacionales
  - Aumentar el market share cada año
- Clientes
  - Potenciar la omnicanalidad a través de canales digitales
  - Obtener fidelización de clientes
  - Conocer conductas de consumo de los clientes personalizada
- Procesos internos
  - Generar y adquirir Plataformas tecnológicas que fomenten la diferenciación
  - Aumentar la diversificación de productos
  - Potenciar el desarrollo y herramientas de los Proveedores
  - Desarrollo de una plataforma de TI excepcional
  - Ser una empresa de tipo B
- Aprendizaje y crecimiento

- Generar plan estructurado de capacitación del personal
- Generar un clima laboral de excelencia
- Desarrollar a embajadores de la marca dentro del personal

#### 14.5. Perspectivas e indicadores

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Métrica	Frecuencia medición
Finanzas	Rentabilidad Operacional	Aumentar un 10% en 5 años	Anual
Finanzas	Retorno de la Inversión	Disminuir 5% anual	Anual
Finanzas	Financiamiento	Captación de capital de 30%	Cada 5 años
Finanzas	Market Share	Alcanzar el 9%	Anual
Finanzas	Costos Operacionales	Reducir 3% anual	Anual
Clientes	Potenciar canal digital	superar el 10% de ventas	anual
Clientes	Fidelizar clientes	Fidelización 60%	Mensual
Clientes	Conductas de consumo	Análisis de Big Data y AI	Mensual
Procesos	IoT Plataforma	Automatización de compras uso	Mensual
Procesos	Mix de productos	renovación de mix	Semestral
Procesos	Desarrollo de Proveedores	Inversión 2% en desarrollo	Anual
Procesos	Empresa de tipo B	B en menos de un año	Anual
Aprendizaje	Capacitación Personal	1% de las ventas	Mensual
Aprendizaje	Clima laboral	Disminuir rotación de personal	Mensual
Aprendizaje	Generar embajadores de marca	Evaluación de desempeño y encuesta	Mensual

*Tabla XXVI: Indicadores y métricas de control*

## 15. CONCLUSIÓN

Los resultados de este trabajo buscan la unificación de todas las etapas anteriormente descritas y expuestas con el único fin de presentar un plan de negocios detallado y de calidad que permita obtener dos puntos necesarios para el éxito de esta tesis:

- Definir la estrategia de diferenciación y el valor agregado de MAS.
- Obtener rentabilidad necesaria que se busca para la apertura y expansión de la marca en Chile, minimizando el riesgo asociado.

Desde una perspectiva de negocios, los factores diferenciadores de innovación, en la implementación y ejecución de este plan, son pilares fundamentales que permitirán obtener flujos necesarios para hacer subsistir este proyecto, bajo esta base, podemos concluir que el modelo como tal ha logrado ser diferenciador, obteniendo ventajas competitivas y creando valor.

Desde la perspectiva financiera, punto clave para saber si la creación de valor es acorde a lo esperado, observamos que este proyecto es altamente elástico a variaciones en el ingreso por ventas, e inelástico a disminución de costos operacionales, aumento en los insumos y aumento en los impuestos.

Esto ratifica el esfuerzo que se debe llevar a cabo por mantener niveles de venta óptimos en la operación de MAS para que esto sea rentable en el tiempo. Además, que no es una inversión de corto plazo ya que solo al cabo de 10 años y con reinversión y uso de deuda para expandir el negocio, este proyecto será rentable, por lo cual la fuerte inversión debe estar sujeta a retornos en el largo plazo, al cual los dueños y accionistas deben estar dispuestos a apostar.

Sin embargo, estos factores innovadores en implementación de tecnologías y del producto en si mismo, además de un retorno positivo en el largo plazo no son suficientes, algo que se aprendió post estallido social, es que las empresas de hoy se les exige creación de valor, tanto para sus dueños, trabajadores, “stakeholders<sup>48</sup>” en general, pero también a la sociedad en su conjunto, las empresas pasan a ser parte fundamental de la sociedad solo si también logran crear valor hacia ellas, es por eso que el éxito de esta tesis no radica solo en lo innovación y rentabilidad del negocio, sino que en el impacto que esta produce. La implementación como empresa B es un principio, que permitirá que esta empresa cumpla los objetivos estratégicos y financieros, en el largo plazo, pero con un alto impacto.

---

<sup>48</sup> Concepto creado en la década de 1980 por el filósofo estadounidense Robert Edward Freeman, stakeholder es cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa. En una traducción libre para el español, significa “partes interesadas”

## 16. BIBLIOGRAFIA

- Claveria, A. (2015). Crecimiento de la industria gourmet ha abierto nuevas oportunidades a pequeños productores. *Mundo Gourmet*.
- Majluf, N. (2011). *Los Desafíos de la Gestión de lo Formal a lo Sutil*. Santiago: Ediciones el Mercurio.
- Del Sol, P. (2014). *Ganar Sin Competir*. Santiago: Version Ebook Kindle.
- Ortega, H., Sawady, A., & Pardo, R. (2005). *ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DELICATESSEN NACIONAL*. Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile. Santiago: Universidad Central.
- Perez Porto, J., & Gardey, A. (2013). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/gourmet/>
- Fierro, I. (2017). Plan de Negocios Para una Red de Centros de Bienestar y Calidad de a Traves de Medicina Complementaria. *Tesis para optar al Grado de Magister en Direccion de Empresas Universidad de Chile*. Santiago, Chile, Region Metropolitana: Tesis Electronicas Universidad de Chile.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- De La Vega, M. (2015). *Como analizar un modelo de negocios. Aplicación practica de la metodologia Lead Canvas*. Ciudad De Mexico: Version eBook Kindle.
- Macaulay, J., & Noronha, A. (2019). *Digital Vortex*. San Francisco, California, USA: Global Center For Digital Transformation and Cisco.
- Masson, J. (2010). *Finanzas, Analisis y Estrategia Financiera*. Barcelona: ESADE.
- Diez, C., & Contreras, E. (2015). *Diseño y Evaluacion de Proyectos*. Santiago: Ingenieria Industrial de la Universidad de Chile.
- Martinez, D., & Mila, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Diaz de Santos.
- Kovacevic, A. (2000). *El Diamante de la Excelencia Organizacional*. Santiago de Chile: Cengage Learning.
- Hax, A. (2013). *Modelo Delta Reinventando la Estrategia de tu Negocio*. Editorial Diego Portales.
- Nielsen Consultores. (4 de Enero de 2017). *nielsen.com*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/ec/es/insights/report/2017/Estudio-Global-Premiumizacion/>
- Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (Enero de 2007). Las Doce Formas de Innovar de las Empresas. *Harvard Business Review*, 22-32.
- ProChile. (Abril de 2009). Estudio de Mercado. Industria Gourmet en Chile. Santiago, Region Metropolitana, Chile.
- Collier International. (2019). *2019 4T Reporte Residencial, Oficinas AA+ y Oficinas B*. Santiago: Collier Investigacion.
- Global Center for Digital Business Transformation. (2015). *Digital Vortex*.
- Damodaran, A. (Enero de 2020). <http://www.damodaran.com> . Obtenido de [http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html) .
- Adimark. (Diciembre de 2019). *GFK Adimark*. Obtenido de Estudio IPEC Diciembre 2019: <https://www.gfk.com/es-cl/>
- La Tercera. (Agosto de 2019). CEOs de EEUU: el objetivo de las firmas no puede seguir siendo solo las ganancias. *El Pulso*.
- Diario Financiero. (20 de Noviembre de 2019). Red de transformacion digital. *Multiexport incorporara tecnologia de blockchain para trazabilidad del producto*, pág. 17.

## 17. ANEXOS

### Anexo A: Encuesta estudio de mercado primera parte

1 Por favor indique su género		
Hombre		37,8%
Mujer		62,2%
2 ¿Cual es su principal actividad?		
Trabajador Dependiente		49,5%
Trabajador independiente		24,4%
Estudiante		16,3%
No Trabaja		9,2%
3 Profesion o Actividad		
Profesional		56,8%
Técnico Profesional		13,7%
Técnico		11,1%
Estudiante		16,9%
No Contesta		1,5%
4 Rango Salario Liquidado Mensual		
\$0 - \$350.000		23,5%
\$350.001 - \$800.000		17,8%
\$800.001 - \$1.500.000		21,8%
\$1.500.001 - \$2.400.000		15,5%
\$2.400.001 - \$6.000.000		16,0%
\$6.000.001 y mas		5,4%
5 Lugar de Residencia		
Las Condes		101
La Reina		56
Lo Barnechea		47
Nuñoa		41
Vitacura		31
Providencia		27
Peñalolen		25
Otras		98
No responde		4
6 Lugar de Trabajo		
Las Condes		111
Santiago Centro		57
Providencia		54
No Responde		48
Vitacura		28
Lo Barnechea		18
Nuñoa		15
Otras		99

### Anexo B: Segunda parte encuesta

7 Grupo de Edad		
17 o menos		-
18-20		4,0%
21-29		37,3%
30-39		15,3%
40-49		10,3%
50-59		28,6%
60-69		4,5%
8 ¿Con qué frecuencia consume productos Gourmet?		
Nunca		6,0%
Una vez al mes		27,5%
Más de una vez por mes		49,8%
Más de una vez por semana		16,7%
Todos los días		0,0%
9 De las siguientes alternativas, ¿Cuales son sus productos gourmet favoritos? (Puede seleccionar mas de una)		
Comida Preparada		68,8%
Quesos		66,0%
Conservas y pastas		59,6%
Aceites		58,7%
Mermeladas		45,6%
Jamones		40,4%
Alcoholes o Licores		38,8%
Frutos secos		33,1%
Carnes y Mariscos		25,6%
Otros		18,6%
10 Si tuviese que consumir un producto gourmet, ¿En que se fija para calificarla como tal (Gourmet)?		
Calidad Superior del producto (Sabor Sobresaliente)		20,6%
Formato del producto (Variedad)		22,7%
Materias primas con estándares de calidad y seguridad superior		9,4%
Packing del producto (Elegancia)		12,8%
Precio		4,7%
Calidad sobresaliente de materias primas (Organicos o Artesanales)		29,8%
11 ¿Como prefiere la compra de este tipo de productos? (Puede seleccionar mas de una)		
Compras por internet		83,1%
En un local para vitrinear on site		65,3%
En un local con servicio de comidas al interior		37,4%
12 ¿Que característica valoraria en una empresa de Productos Gourmet o de delicatessen que las diferencia de las demas? (Puede elegir mas de una)		
Empresa Tipo B (Preocupacion social y ambiental)		87,5%
Tecnología de punta o disruptiva digital en local físico		68,2%
Plataforma digital o canales de venta digital		45,0%
Características y ubicación del local físico		12,8%
Producto		10,5%
Cadena de locales		4,3%
13 ¿Cuanto destina de su presupuesto mensual en productos gourmet o cuanto destinaria en compras en un local de estas características?		
0 - \$15.000		18,4%
\$15.001 - \$35.000		46,7%
\$35.001 - \$65.000		28,9%
\$65.001 - \$100.000		5,7%
\$100.001 o mas		0,3%

Anexo C: Premiumización en Latinoamérica



Anexo D: Industria Gourmet en Chile



Anexo E: Competidores de MAS actuales y futuros

					
Tiempo en el rubro	20 años	20 años	10 años	5 años	70 años
Market Share	10%	9%	12%	1%	0%
Mis Productos	Caldos, variedad de Quesos, fiambres, pescados, mariscos, aceites, pastas, arroces, snacks y té.	Variedad de productos de origen italiano tales como: pastas, hongos, trufas, fiambres, quesos, salsas.	Importan más de 3.500 productos de comida y bebidas Gourmet.		Especialistas Quesos y Fiambres Premium.
Ubicación Geográfica	Las Condes.	Vitacura.	Vitacura Falabella Parque Arauco Aeropuerto Santiago	No poseen Locales. Distribuyen en toda la Región Metropolitana y V Región	Sector Oriente
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pioneros en ofrecer productos Gourmet en Chile.</li> <li>- Posicionamiento de Marca.</li> <li>- Fidelización de Clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de marca en canal HORECA.</li> <li>- Reconocidos por sus Quesos y Fiambres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de Calidad.</li> <li>- Fuerte fidelización de Clientes.</li> <li>- Fuerte presencia en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría de marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vasta Experiencia de Valenti en otros países.</li> <li>- Productos de Selección.</li> <li>- Maestro Afinador.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tienen especialización de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca presencia en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca experiencia en el rubro de ventas Gourmet.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco no reconocida en Chile.</li> <li>- No existe fidelización de clientes.</li> <li>- Nula experiencia en el mercado Chileno.</li> </ul>

Anexo F: Cálculo de valor residual de activos

Maquinaria	Valor Compra	Ratio Venta Comercial	Valor Residual
Climatización	\$ 6.489.507	15%	\$ 973.426
Cortadoras y Balanzas	\$ 3.927.099	15%	\$ 589.065
Refrigeración	\$ 6.460.756	15%	\$ 969.113
Camara Cristal Cava Quesos	\$ 18.423.189	50%	\$ 9.211.595
Marquesina	\$ 2.663.236	15%	\$ 399.485
Envasadoras al vacío	\$ 1.488.300	15%	\$ 223.245
Mobiliario	\$ 4.548.750	10%	\$ 454.875
Toldos	\$ 1.951.478	10%	\$ 195.148
Camioneta	\$ 13.445.378	30%	\$ 4.033.613
Sistemas Hardware	\$ 11.408.823	10%	\$ 1.140.882
Climatización Nuevo Local 2	\$ 5.191.606	30%	\$ 1.557.482
Cortadoras y Balanzas Nuevo Local 2	\$ 3.141.679	20%	\$ 628.336
Refrigeración Nuevo Local 2	\$ 5.168.605	30%	\$ 1.550.581
Camara Cristal Cava Quesos Nuevo Local 2	\$ 14.738.551	60%	\$ 8.843.131
Marquesina Nuevo Local 2	\$ 2.130.589	30%	\$ 639.177
Envasadoras al vacío Nuevo Local 2	\$ 1.190.640	30%	\$ 357.192
Mobiliario Nuevo Local 2	\$ 3.639.000	15%	\$ 545.850
Toldos Nuevo Local 2	\$ 1.561.182	15%	\$ 234.177
Sistemas Hardware Nuevo Local 2	\$ 9.127.058	15%	\$ 1.369.059
Climatización Nuevo Local 3	\$ 5.191.606	30%	\$ 1.557.482
Cortadoras y Balanzas Nuevo Local 3	\$ 3.141.679	20%	\$ 628.336
Refrigeración Nuevo Local 3	\$ 5.168.605	30%	\$ 1.550.581
Camara Cristal Cava Quesos Nuevo Local 3	\$ 14.738.551	60%	\$ 8.843.131
Marquesina Nuevo Local 3	\$ 2.130.589	30%	\$ 639.177
Envasadoras al vacío Nuevo Local 3	\$ 1.190.640	30%	\$ 357.192
Mobiliario Nuevo Local 3	\$ 3.639.000	15%	\$ 545.850
Toldos Nuevo Local 3	\$ 1.561.182	15%	\$ 234.177
Sistemas Hardware Nuevo Local 3	\$ 9.127.058	15%	\$ 1.369.059
Mobiliario Nuevo Local 1	\$ 3.639.000	15%	\$ 545.850
Toldos Nuevo Local 1	\$ 1.561.182	15%	\$ 234.177
Camioneta Nuevo Local 1	\$ 16.128.000	40%	\$ 6.451.200
<b>Total</b>			<b>\$ 56.871.644</b>

Anexo G: Amortización e Intereses de créditos

Prestamo 1 <b>150.000.000</b> Tasa de Interes      16,30%				
Año	Intereses	Amortización	Anualidad	Saldo insoluto
Año 0				150.000.000
Año 1	24.450.000	21.682.412	46.132.412	128.317.588
Año 2	20.915.767	25.216.645	46.132.412	103.100.944
Año 3	16.805.454	29.326.958	46.132.412	73.773.986
Año 4	12.025.160	34.107.252	46.132.412	39.666.734
Año 5	6.465.678	39.666.734	46.132.412	0
Prestamo 2 <b>150.000.000</b> Tasa de Interes      12,00%				
Año	Intereses	Amortización	Anualidad	Saldo insoluto
Año 0				150.000.000
Año 1	18.000.000	23.611.460	41.611.460	126.388.540
Año 2	15.166.625	26.444.835	41.611.460	99.943.705
Año 3	11.993.245	29.618.215	41.611.460	70.325.490
Año 4	8.439.059	33.172.401	41.611.460	37.153.089
Año 5	4.458.371	37.153.089	41.611.460	0

Anexo H: Calculo depreciación de activos local 1

Maquinaria	Valor Compra	Años de Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total	Valor Libro
Climatización	\$ 6.489.507	10	\$ 648.951	\$ 648.951	\$ 648.951	\$ 648.951	\$ 648.951	\$ 648.951	\$ 648.951	\$ 648.951	\$ 648.951	\$ 648.951	\$ 6.489.507	\$ -
Cortadoras y Balanzas	\$ 3.927.099	9	\$ 436.344	\$ 436.344	\$ 436.344	\$ 436.344	\$ 436.344	\$ 436.344	\$ 436.344	\$ 436.344	\$ 436.344	\$ 436.344	\$ -	\$ 3.927.099
Refrigeración	\$ 6.460.756	10	\$ 646.076	\$ 646.076	\$ 646.076	\$ 646.076	\$ 646.076	\$ 646.076	\$ 646.076	\$ 646.076	\$ 646.076	\$ 646.076	\$ 6.460.756	\$ -
Camara Cristal Cava Quesos	\$ 18.423.189	9	\$ 2.047.021	\$ 2.047.021	\$ 2.047.021	\$ 2.047.021	\$ 2.047.021	\$ 2.047.021	\$ 2.047.021	\$ 2.047.021	\$ 2.047.021	\$ 2.047.021	\$ 18.423.189	\$ -
Marquesina	\$ 2.663.236	9	\$ 295.915	\$ 295.915	\$ 295.915	\$ 295.915	\$ 295.915	\$ 295.915	\$ 295.915	\$ 295.915	\$ 295.915	\$ 295.915	\$ 2.663.236	\$ -
Envasadoras al vacio	\$ 1.488.300	9	\$ 165.367	\$ 165.367	\$ 165.367	\$ 165.367	\$ 165.367	\$ 165.367	\$ 165.367	\$ 165.367	\$ 165.367	\$ 165.367	\$ 1.488.300	\$ -
Mobiliario	\$ 4.548.750	7	\$ 649.821	\$ 649.821	\$ 649.821	\$ 649.821	\$ 649.821						\$ 3.249.107	\$ 1.299.643
Toldos	\$ 1.951.478	9	\$ 216.831	\$ 216.831	\$ 216.831	\$ 216.831	\$ 216.831						\$ 1.084.154	\$ 867.324
Camioneta	\$ 13.445.378	7	\$ 1.920.768	\$ 1.920.768	\$ 1.920.768	\$ 1.920.768	\$ 1.920.768						\$ 9.603.841	\$ 3.841.537
Sistemas Hardware	\$ 11.408.823	6	\$ 1.901.471	\$ 1.901.471	\$ 1.901.471	\$ 1.901.471	\$ 1.901.471	\$ 1.901.471					\$ 11.408.823	\$ -
<b>Total</b>			\$ 8.928.565	\$ 8.928.565	\$ 8.928.565	\$ 8.928.565	\$ 8.928.565	\$ 6.141.144	\$ 4.239.673	\$ 4.239.673	\$ 4.239.673	\$ 1.295.026		\$ 6.008.503

Anexo I: Calculo de depreciación activos locales 2 y 3

Maquinaria	Valor Compra	Años de Depreciación	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total	Valor Libro
Climatización Nuevo Local 2	\$ 5.191.606	10	\$ 519.161	\$ 519.161	\$ 519.161	\$ 519.161	\$ 519.161	\$ 2.595.803	\$ 2.595.803
Cortadoras y Balanzas Nuevo Local 2	\$ 3.141.679	9	\$ 349.075	\$ 349.075	\$ 349.075	\$ 349.075	\$ 349.075	\$ 1.745.377	\$ 1.396.302
Refrigeración Nuevo Local 2	\$ 5.168.605	10	\$ 516.860	\$ 516.860	\$ 516.860	\$ 516.860	\$ 516.860	\$ 2.584.302	\$ 2.584.302
Camara Cristal Cava Quesos Nuevo Local 2	\$ 14.738.551	9	\$ 1.637.617	\$ 1.637.617	\$ 1.637.617	\$ 1.637.617	\$ 1.637.617	\$ 8.188.084	\$ 6.550.467
Marquesina Nuevo Local 2	\$ 2.130.589	9	\$ 236.732	\$ 236.732	\$ 236.732	\$ 236.732	\$ 236.732	\$ 1.183.660	\$ 946.928
Envasadoras al vacío Nuevo Local 2	\$ 1.190.640	9	\$ 132.293	\$ 132.293	\$ 132.293	\$ 132.293	\$ 132.293	\$ 661.467	\$ 529.173
Mobiliario Nuevo Local 2	\$ 3.639.000	7	\$ 519.857	\$ 519.857	\$ 519.857	\$ 519.857	\$ 519.857	\$ 2.599.286	\$ 1.039.714
Toldos Nuevo Local 2	\$ 1.561.182	9	\$ 173.465	\$ 173.465	\$ 173.465	\$ 173.465	\$ 173.465	\$ 867.324	\$ 693.859
Sistemas Hardware Nuevo Local 2	\$ 9.127.058	6	\$ 1.521.176	\$ 1.521.176	\$ 1.521.176	\$ 1.521.176	\$ 1.521.176	\$ 7.605.882	\$ 1.521.176
Climatización Nuevo Local 3	\$ 5.191.606	10	\$ 519.161	\$ 519.161	\$ 519.161	\$ 519.161	\$ 519.161	\$ 2.595.803	\$ 2.595.803
Cortadoras y Balanzas Nuevo Local 3	\$ 3.141.679	9	\$ 349.075	\$ 349.075	\$ 349.075	\$ 349.075	\$ 349.075	\$ 1.745.377	\$ 1.396.302
Refrigeración Nuevo Local 3	\$ 5.168.605	10	\$ 516.860	\$ 516.860	\$ 516.860	\$ 516.860	\$ 516.860	\$ 2.584.302	\$ 2.584.302
Camara Cristal Cava Quesos Nuevo Local 3	\$ 14.738.551	9	\$ 1.637.617	\$ 1.637.617	\$ 1.637.617	\$ 1.637.617	\$ 1.637.617	\$ 8.188.084	\$ 6.550.467
Marquesina Nuevo Local 3	\$ 2.130.589	9	\$ 236.732	\$ 236.732	\$ 236.732	\$ 236.732	\$ 236.732	\$ 1.183.660	\$ 946.928
Envasadoras al vacío Nuevo Local 3	\$ 1.190.640	9	\$ 132.293	\$ 132.293	\$ 132.293	\$ 132.293	\$ 132.293	\$ 661.467	\$ 529.173
Mobiliario Nuevo Local 3	\$ 3.639.000	7	\$ 519.857	\$ 519.857	\$ 519.857	\$ 519.857	\$ 519.857	\$ 2.599.286	\$ 1.039.714
Toldos Nuevo Local 3	\$ 1.561.182	9	\$ 173.465	\$ 173.465	\$ 173.465	\$ 173.465	\$ 173.465	\$ 867.324	\$ 693.859
Sistemas Hardware Nuevo Local 3	\$ 9.127.058	6	\$ 1.521.176	\$ 1.521.176	\$ 1.521.176	\$ 1.521.176	\$ 1.521.176	\$ 7.605.882	\$ 1.521.176
Mobiliario Nuevo Local 1	\$ 3.639.000	7	\$ 519.857	\$ 519.857	\$ 519.857	\$ 519.857	\$ 519.857	\$ 2.599.286	\$ 1.039.714
Toldos Nuevo Local 1	\$ 1.561.182	9	\$ 173.465	\$ 173.465	\$ 173.465	\$ 173.465	\$ 173.465	\$ 867.324	\$ 693.859
Camioneta Nuevo Local 1	\$ 16.128.000	7	\$ 2.304.000	\$ 2.304.000	\$ 2.304.000	\$ 2.304.000	\$ 2.304.000	\$ 11.520.000	\$ 4.608.000
<b>Total</b>	<b>\$113.106.003</b>		<b>\$ 14.209.796</b>	<b>\$ 71.048.979</b>	<b>\$ 42.057.024</b>				

Anexo J: Flujo de Caja anualizado

Proyecto Financiado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
-Costos Fijos		-\$ 202.621.557	-\$ 210.737.459	-\$ 218.113.270	-\$ 224.656.668	-\$ 231.396.368	-\$ 567.180.950	-\$ 585.285.798	-\$ 603.988.263	-\$ 623.308.996	-\$ 643.269.405
-Suellos base mas Leyes Sociales		-\$ 68.941.557	-\$ 71.699.219	-\$ 74.208.692	-\$ 76.434.952	-\$ 78.728.001	-\$ 202.724.602	-\$ 208.806.340	-\$ 215.070.531	-\$ 221.522.646	-\$ 228.168.326
-Arrendos local y bodega		-\$ 84.000.000	-\$ 87.360.000	-\$ 90.417.600	-\$ 93.130.128	-\$ 95.924.032	-\$ 247.004.382	-\$ 254.414.513	-\$ 262.046.949	-\$ 269.908.357	-\$ 278.005.608
Gastos comerciales y de Marketing		-\$ 12.000.000	-\$ 12.480.000	-\$ 12.916.800	-\$ 13.304.304	-\$ 13.703.433	-\$ 17.814.463	-\$ 18.348.897	-\$ 18.899.364	-\$ 19.466.345	-\$ 20.050.335
-mantenimiento maquinaria y aseo		-\$ 12.000.000	-\$ 12.480.000	-\$ 12.916.800	-\$ 13.304.304	-\$ 13.703.433	-\$ 21.171.804	-\$ 21.806.958	-\$ 22.461.167	-\$ 23.135.002	-\$ 23.829.052
-Servicios mantencion TI		-\$ 5.520.000	-\$ 5.751.840	-\$ 5.953.154	-\$ 6.131.749	-\$ 6.315.702	-\$ 11.305.173	-\$ 11.870.431	-\$ 12.463.953	-\$ 13.087.150	-\$ 13.741.508
vicios basicos luz-agua-gas-internet		-\$ 8.160.000	-\$ 8.486.400	-\$ 8.783.424	-\$ 9.046.927	-\$ 9.318.335	-\$ 23.994.711	-\$ 24.714.553	-\$ 25.455.989	-\$ 26.169.669	-\$ 27.006.259
-Servicios contables y legales		-\$ 12.000.000	-\$ 12.480.000	-\$ 12.916.800	-\$ 13.304.304	-\$ 13.703.433	-\$ 43.165.814	-\$ 45.324.105	-\$ 47.590.310	-\$ 49.969.826	-\$ 52.468.317
-Costos Variables		-\$ 105.500.879	-\$ 170.267.799	-\$ 190.940.043	-\$ 212.757.870	-\$ 240.842.339	-\$ 383.346.781	-\$ 509.857.587	-\$ 567.544.860	-\$ 630.184.579	-\$ 697.872.971
-Compras a proveedores		-\$ 93.560.117	-\$ 151.559.592	-\$ 170.163.949	-\$ 189.813.161	-\$ 210.370.800	-\$ 313.896.085	-\$ 418.250.890	-\$ 465.248.574	-\$ 515.722.658	-\$ 569.659.407
-Bono incentivo		-\$ 2.339.003	-\$ 3.788.990	-\$ 4.254.099	-\$ 4.745.329	-\$ 5.259.270	-\$ 20.926.406	-\$ 27.883.393	-\$ 31.016.572	-\$ 34.381.511	-\$ 37.977.294
Externalizacion Servicio Delivery		-\$ 5.262.757	-\$ 8.525.227	-\$ 9.571.722	-\$ 10.676.990	-\$ 11.833.357	-\$ 23.542.206	-\$ 31.368.817	-\$ 34.893.643	-\$ 38.679.199	-\$ 42.724.456
Contratos Inteligentes Blockchain							-\$ 10.099.607	-\$ 13.860.939	-\$ 16.189.377	-\$ 19.381.396	-\$ 23.549.234
-Personal apoyo		-\$ 2.000.000	-\$ 2.605.000	-\$ 2.696.175	-\$ 2.777.600	-\$ 2.860.372	-\$ 4.419.275	-\$ 4.551.853	-\$ 4.688.409	-\$ 4.829.061	-\$ 4.973.933
-Desarrollo de personas I+D		-\$ 2.339.003	-\$ 3.788.990	-\$ 4.254.099	-\$ 4.745.329	-\$ 5.259.270	-\$ 10.463.203	-\$ 13.941.696	-\$ 15.508.286	-\$ 17.190.755	-\$ 18.988.647
<b>EBITDA</b>		<b>-\$ 74.222.144</b>	<b>-\$ 2.106.277</b>	<b>\$ 16.356.558</b>	<b>\$ 37.118.365</b>	<b>\$ 53.688.292</b>	<b>\$ 95.792.552</b>	<b>\$ 299.026.246</b>	<b>\$ 379.295.457</b>	<b>\$ 465.581.951</b>	<b>\$ 557.722.315</b>
-Depreciación Activos		-\$ 8.928.565	-\$ 8.928.565	-\$ 8.928.565	-\$ 8.928.565	-\$ 8.928.565	-\$ 20.350.940	-\$ 18.449.469	-\$ 18.449.469	-\$ 18.449.469	-\$ 15.504.822
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		<b>-\$ 83.150.709</b>	<b>-\$ 11.034.841</b>	<b>\$ 7.427.994</b>	<b>\$ 28.189.800</b>	<b>\$ 44.759.728</b>	<b>\$ 75.441.612</b>	<b>\$ 280.576.777</b>	<b>\$ 360.845.988</b>	<b>\$ 447.132.481</b>	<b>\$ 542.217.493</b>
+Ganancia de capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Ingresos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Intereses		-\$ 24.450.000	-\$ 20.915.767	-\$ 16.805.454	-\$ 12.025.160	-\$ 6.465.678	-\$ 18.000.000	-\$ 15.166.625	-\$ 11.993.245	-\$ 8.439.059	-\$ 4.458.371
-Perdida Ejercicio Anterior		-\$ -	-\$ 107.600.709	-\$ 139.551.317	-\$ 148.928.777	-\$ 132.764.136	-\$ 95.794.953	-\$ 38.353.340	-\$ -	-\$ -	-\$ -
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>		<b>-\$ 24.450.000</b>	<b>-\$ 128.516.475</b>	<b>-\$ 156.356.317</b>	<b>-\$ 160.953.936</b>	<b>-\$ 140.554.680</b>	<b>-\$ 113.794.953</b>	<b>-\$ 53.519.953</b>	<b>-\$ 11.993.245</b>	<b>-\$ 8.439.059</b>	<b>-\$ 5.672.613</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-\$ 107.600.709</b>	<b>-\$ 139.551.317</b>	<b>-\$ 148.928.777</b>	<b>-\$ 132.764.136</b>	<b>-\$ 95.794.953</b>	<b>-\$ 38.353.340</b>	<b>-\$ 227.056.812</b>	<b>-\$ 348.852.743</b>	<b>-\$ 438.693.422</b>	<b>-\$ 547.890.106</b>
-Impuesto	27%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 61.305.339	-\$ 94.190.241	-\$ 118.447.224	-\$ 147.930.329
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>-\$ 107.600.709</b>	<b>-\$ 139.551.317</b>	<b>-\$ 148.928.777</b>	<b>-\$ 132.764.136</b>	<b>-\$ 95.794.953</b>	<b>-\$ 38.353.340</b>	<b>-\$ 165.751.473</b>	<b>-\$ 254.662.503</b>	<b>-\$ 320.246.198</b>	<b>-\$ 399.959.777</b>
+Depreciación Activos		-\$ 8.928.565	-\$ 8.928.565	-\$ 8.928.565	-\$ 8.928.565	-\$ 8.928.565	-\$ 20.350.940	-\$ 18.449.469	-\$ 18.449.469	-\$ 18.449.469	-\$ 15.504.822
+Ganancia de capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Perdida Ejercicio Anterior		\$ -	-\$ 107.600.709	-\$ 139.551.317	-\$ 148.928.777	-\$ 132.764.136	-\$ 95.794.953	-\$ 38.353.340	-\$ -	-\$ -	-\$ -
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>		<b>-\$ 98.672.144</b>	<b>-\$ 23.022.044</b>	<b>448.895</b>	<b>\$ 25.093.205</b>	<b>\$ 47.222.614</b>	<b>\$ 77.792.552</b>	<b>\$ 222.554.282</b>	<b>\$ 273.111.972</b>	<b>\$ 338.695.668</b>	<b>\$ 405.333.616</b>
-Inversion Inicial		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Maquinaria		-\$ 177.046.729	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Climatización		-\$ 70.806.516	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Cortadoras y Balanzas		-\$ 6.489.507	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Refrigeración		-\$ 3.927.099	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Camara Cristal Cava Quesos		-\$ 4.660.756	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Marquesina		-\$ 18.423.189	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Envasadoras al vacío		-\$ 2.663.236	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Mobiliario		-\$ 1.488.300	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Toldos		-\$ 4.548.750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Camioneta		-\$ 1.951.478	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Sistemas Hardware		-\$ 13.445.378	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Habitación		-\$ 11.408.823	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Reserva Local y Casa Bodega		-\$ 106.240.213	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Infraestructura Complementaria		-\$ 7.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Gestión Legal habitación		-\$ 16.022.395	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Honorarios Arquitectois y diseño		-\$ 737.121	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Sistemas Software		-\$ 21.639.776	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-rrarios Desarrolladores y asesores TI		-\$ 17.466.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Utiles de trabajo		-\$ 24.634.314	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-sarrrollo de Marca y Marketing Inicial		-\$ 1.374.128	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Maqueteria y productos importados		-\$ 7.365.579	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Valor Residual de Activos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Capital de Trabajo		-\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Recuperación Capital de Trabajo		-\$ 77.030.609	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Préstamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Amortizaciones		\$ 150.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAPITAL</b>		<b>-\$ 21.682.412</b>	<b>-\$ 25.216.645</b>	<b>-\$ 29.326.958</b>	<b>-\$</b>						